

## AGRADECIMIENTOS

*A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos,*

*A mis Padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida,  
a mis Hermanos, Familiares y Amigos por su incondicional apoyo y a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.*

*A compañeros con los que compartí esta etapa de mi vida, que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional, a aquellos que además de ser colegas son amigos.*

*A los maestros de la universidad, de cada etapa y de la vida, a todos aquellos que marcaron el recorrido y que siempre recuerdo con afecto.*

*Gracias a todas las personas que de una u otra forma me ayudaron a crecer como persona y profesional.*

Instituto Universitario Aeronáutico (I.U.A.)  
Facultad de Ciencias de la Administración  
Recursos Humanos  
Tutor : Rodolfo García Araoz



---

## TRABAJO FINAL DE GRADO

---

La Descripción de Puestos: una herramienta  
para la Gestión de RRHH en Metalúrgica  
Llanos S.A.

---

Alumna:

MERINO SAGANIAS ANA LUCRECIA



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

**FORMULARIO C**

Facultad de Ciencias de la  
Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha:CORDOBA DE SEPTIEMBRE  
DEL 2013

**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**Título del PROYECTO DE GRADO**

**Integrantes: MERINO LUCRECIA – RECURSOS HUMANOS**

**Profesor Tutor del PG: RODOLFO GARCIA ARAOZ**

**Miembros del Tribunal Evaluador:**

**Presidente:**

**Vocal:**

**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

---

ÍNDICE .....	4
RESUMEN .....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	7
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	13
IMPORTANCIA DE LA INTERVENCIÓN .....	14
OBJETIVOS.....	15
- Objetivo General.....	15
- Objetivos Específicos .....	15
LINEAMIENTOS DEL MARCO TEÓRICO .....	16
MÉTODOS DE RECOLECCION DE DATOS .....	43
ANÁLISIS E INTEPRETACIÓN DE DATOS.....	45
DIAGNÓSTICO.....	62
PROPUESTA DE MEJORA.....	70
CONCLUSIÓN.....	102
BIBLIOGRAFÍA.....	103
ANEXOS .....	104

## RESUMEN

El Proyecto Final de Grado que se presenta tiene como problemática principal la ausencia de la implementación de la descripción de puestos que dificulta la coordinación y el aprovechamiento eficiente de los recursos a nivel organizacional.

Dicha organización es Llanos, una PyME actualmente conformada por 60 trabajadores, dedicada al rubro metalúrgico que diseña, fabrica y vende su propia línea de campanas y extractores y también comercializa productos de marcas reconocidas.

Una de las causas principales del problema es la ausencia de herramientas y procesos que garanticen un correcto establecimiento y desarrollo de tareas y responsabilidades y la contratación de trabajadores idóneos para los puestos..

A partir de lo expresado hasta el momento, el propósito del presente trabajo es diseñar un proceso integral de diseño y descripción de puestos, con el fin de superar la superposición de roles y optimizar la adecuación entre los empleados y sus puestos de trabajo.

Se estudian los aspectos principales que conciernen a las funciones de Recursos Humanos de la empresa y características de la plantilla, aplicando entrevistas semiestructuradas a determinados integrantes de la empresa y cuestionarios a todo el personal de la organización. Por un lado se indaga sobre la existencia de descripciones de puesto, planificación, selección, evaluación y capacitación del personal y por el otro, canales de comunicación utilizados, actividad desarrollada, historia, valores, estrategia y objetivos de la empresa.

De acuerdo a la situación diagnosticada se observa que la indefinición de descripciones de puestos y la falta de desarrollo y gestión de herramientas de recursos humanos podrían influir, ocasionando un bajo nivel de productividad de los empleados y afectando la utilización plena de los recursos.

Por último, en base al análisis y diagnóstico se elabora una propuesta, la cual tiene como objetivo la aplicación de tres programas complementarios. El primero de ellos apunta a la elaboración de perfiles de puestos, mediante la participación activa de las personas que serán las responsables de su utilización. En segundo lugar se propone un proceso de selección de personal y reuniones destinadas a capacitar y concientizar sobre la aplicación y beneficios del mismo. Por último, se propone un proceso de inducción de personal, el cual permitirá una mejor adaptación de los nuevos empleados a la empresa.

## **INTRODUCCIÓN**

Con el objetivo de lograr este trabajo final de grado se realizará una propuesta de mejora, centrada en el método de intervención con la organización Metalúrgica Llanos con el fin de atenuar y/o erradicar la problemática actual de indefinición de descripciones de puestos, superposición de roles y los conflictos estructurales dentro de la gestión informal de recursos humanos que se desarrolla en esta empresa.

La pymes Metalúrgica Llanos posee un indefinido establecimiento de tareas y responsabilidades de los puestos de trabajo, una superposición de roles e inadecuación persona-puesto, estas entre otras causas podrían incidir en la mala utilización de los tiempos, re trabajos, aumentos en los costos, conflictos a nivel estructural, menor productividad en función del limitado uso de los recursos y baja eficiencia del personal.

## **PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

La empresa con la cual se trabajará es LLANOS, una empresa metalúrgica fundada por Hisler Llanos, en el año 1958 en la ciudad de Córdoba, Argentina, dedicada desde sus comienzos y hasta los años 80 a desarrollar productos para la industria automotriz.

A partir de allí la empresa incorpora para diversos productos una materia prima con la cual formo una unión inseparable el “acero inoxidable”, fabricando productos como vajillas, mesadas, campanas industriales y trabajos especiales para la industria gastronómica, frigorífica, medicinal, de la construcción, etc. En el año 1995 se incorporó tecnología importada para fabricar una nueva línea de productos, que resulta fundamental la campana de cocina decorativa, debido a la permanente actualización de sus diseños y procesos tecnológicos, hoy cuenta con más de 25 modelos de campanas y una línea de extracción completa para la cocina familiar.

Durante mas de 50 años en el mercado, esta empresa ha ido creciendo, de forma continua y sostenida ,incorporando tecnología de punta en maquinarias, tales como punzonadoras, corte plasma, balancines, plegadoras, cabinas de pintura, plegadoras, pulidoras ,prensas hidráulicas, balanceadoras e inyectoras plásticas entre otras.

Desarrolló su propia matricería de componentes plásticos y a nivel Calidad y con la finalidad de insertarse en el mercado mundial han certificado Normas de Seguridad ISO 9000/2000.

La empresa se ha mantenido durante todos estos años en el mercado provincial y nacional, fabricando productos reconocidos por su calidad, brindando un servicio de asesoramiento para obtener la satisfacción plena de sus clientes. La actividad sigue unida al acero inoxidable en el diseño, fabricación y comercialización de productos propios. En su evolución se transformó en una pyme gestionada por su fundador y sus hijos, hoy trabajan 60 personas conformando un grupo de trabajo orientado a brindar lo mejor para destacar a su empresa en el mercado.

## **Visión**

Ser la empresa líder, de la ciudad de Córdoba, en la fabricación y comercialización de equipamientos de cocinas familiares, siendo referentes en el mercado.

Lograr una expansión a través de puntos de ventas en diferentes provincias, contando para ello con una planta nueva en el cordón industrial de la ciudad de Córdoba.

## **Misión**

Diseñar, fabricar y comercializar campanas, mesadas, y equipamientos dirigidos a: cocinas familiares y de grandes comunidades (restaurantes, hospitales, colegios, etc.) utilizando como materia prima principal el acero inoxidable.

Brindar un servicio de asesoramiento distinguido al cliente en los productos que fabrican y comercializan.

Generar un ambiente donde cada integrante pueda desarrollarse laboral y humanamente, dando respuesta así, a la responsabilidad social de la empresa.

## **Política de Calidad**

Llanos busca la satisfacción de las necesidades y las expectativas de sus clientes, a través de la atención, el asesoramiento tendiente siempre a la solución de sus problemas y la mejora continua de su sistema de calidad, entregando así productos reconocidos por su calidad.

La organización considera a sus recursos humanos el alma de la empresa y proveedores socios estratégicos, para el negocio. Llanos basa su vida empresarial en la seriedad y en el compromiso con todos los actores del escenario de un mercado.

## **Productos**

- Campanas de cocina: fabrican campanas extractoras decorativas. Se destacan por su diseño y estilo. Con más de 20 modelos hay medidas y opciones para elegir.

- Extractores de aire: divididos en 2 líneas utilizadas en ambos casos para la extracción de vapores, humos, olores, etc., de cocina de baño u otros ambientes.
- Mesadas de cocina: para todo tipo de emprendimiento se fabrican mesadas de acero inoxidable.
- Accesorios varios: ofrecen también manijones, pies de desayunador, fondos de cocina todos de acero inoxidable.
- Gastronomía: Llanos fabrica para emprendimientos de cocina de grandes comunidades mesadas, piletones, campanas extractoras, estantes para el equipamiento de hoteles y restaurantes, cabañas, colegios, hospitales, etc.

### **Gestión De Calidad**

Metalúrgica Llanos ha trabajado desde su fundación en proveer servicios de alta calidad para la comunidad cordobesa y el resto del país que se evidencia en la evolución de la empresa y los nuevos productos adaptados a las mayores exigencias del mercado y de sus clientes.

Con el crecimiento definido de los últimos años esta empresa ha comenzado a trabajar con normas internacionales que respaldan el esfuerzo por lograr la satisfacción de los clientes.

Esta constante inquietud por el desarrollo y el progreso, no sólo se demuestra con la búsqueda de la satisfacción de sus clientes externos, sino también, de sus clientes internos representados por el propio personal, base fundamental para el desarrollo, buscando satisfacer un ambiente de trabajo adecuado con métodos eficaces y eficientes sistemas de información prácticos y promoviendo una organización que les permita trabajar más cómodos mejorando así su calidad de vida laboral.

### **Relación con los Proveedores**

Llanos posee un convenio con grandes marcas y como reconocimiento de sus productos, tanto en calidad como en tecnología, tienen los siguientes convenios realizados en el año 2011-2012:

◇ La empresa ALLADIO, uno de los fabricantes mas grandes de lavarropas y electrodomésticos de Latinoamérica (Fabricante de Drean, Patriot, Whirpool, Candy, etc.), la ha elegido para desarrollarles con sus propias marcas, toda la línea de extractores y campanas de cocina.

◇ La mundialmente reconocida empresa de amoblamientos de cocina JOHNSON, le ha encomendado el desarrollo de 4 modelos exclusivos de campanas, para complementar sus líneas a nivel mundial.

◇ La marca ARISTON-INDESIT , mediante su filial en Argentina, luego de una selección de empresas Argentinas, les ha solicitado muestras de sus modelos, las cuales fueron enviadas a su casa matriz en Italia, para desarrollarles productos con su marca en nuestro mercado.

◇ Desde hace más de un año, producen de forma continua en la planta, toda la producción de campanas de cocina de la reconocida marca DOMEK, en Argentina.

La empresa esta convencida que estas citas, son suficiente muestra de su calidad, capacidad e idoneidad, para el desarrollo de sus productos.

Tiene la flexibilidad suficiente para adaptarse a los requerimientos de cada cliente pudiendo producir y adaptar productos con marcas propias del cliente y sus propias necesidades.

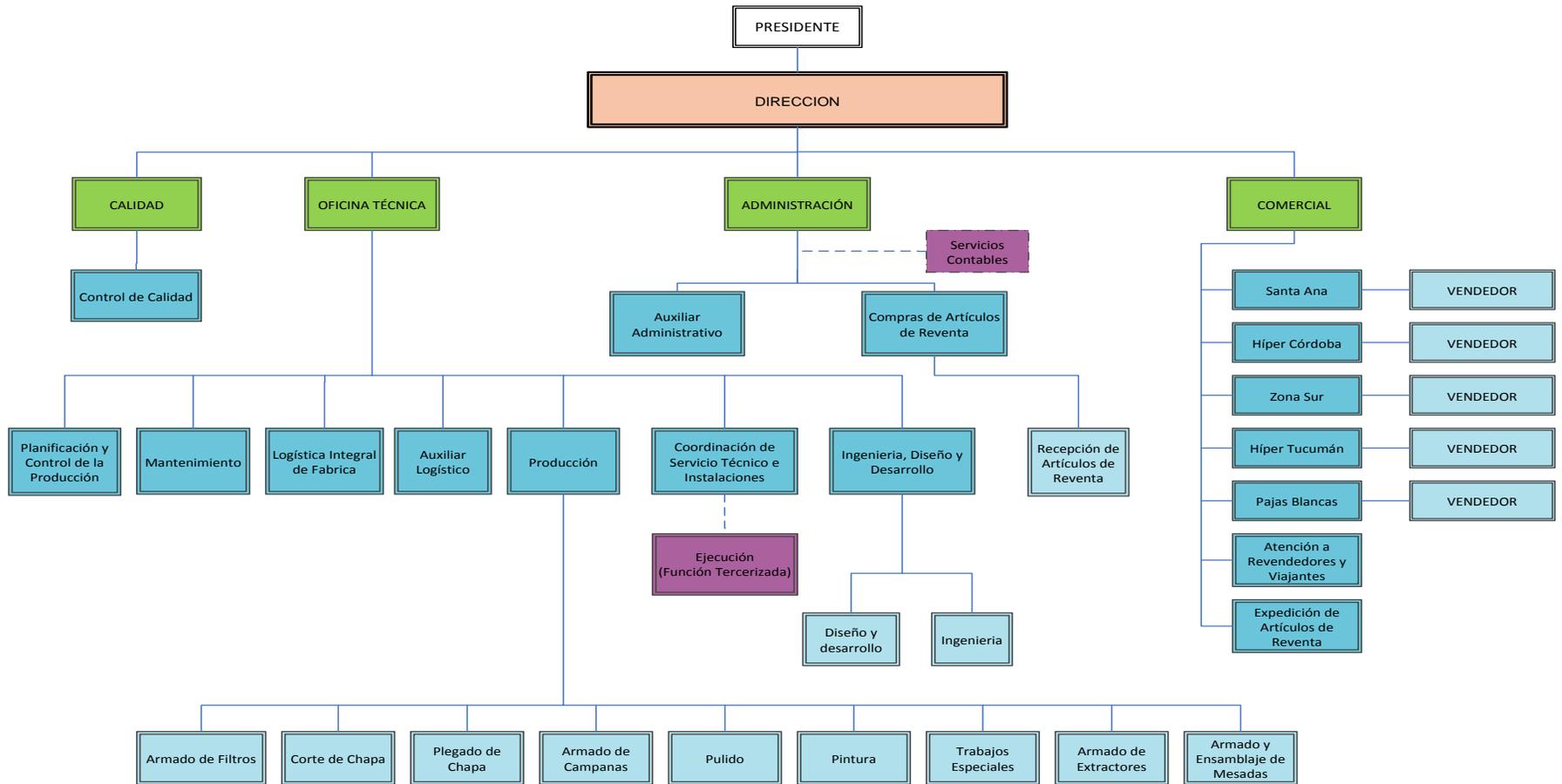
## **Comercio Exterior**

Situada en una ciudad de ubicación estratégica, para el desarrollo del comercio exterior por sus conexiones y acceso a todo tipo de transportes nacionales, LLANOS ACERO S.A. , dispone de un calificado departamento de comercio exterior, para atender tanto las importaciones de partes y componentes de su producción; como así también la demanda de exportación de diferentes países, con total flexibilidad, para que sus clientes externos, puedan contar con un proveedor confiable y a la altura de las circunstancias.

Pueden ofrecer todo tipo de asesoramiento comercial, técnico-aduanero, certificaciones, cotizaciones en diferentes opciones, cotizaciones de fletes internacionales, intervenciones de organismos oficiales, certificados de origen; como así también el acompañamiento y

seguimiento de la operación, desde el primer contacto, hasta que el cliente recibe el producto en destino.

# ORGANIGRAMA



## **DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Para el tratamiento del tema de este trabajo final de grado se realizó un estudio exploratorio para detectar las necesidades que tenía la organización por medio del uso de distintos métodos de recolección de datos. En primera instancia se efectuó una entrevista con el Director, luego se realizaron entrevistas, en base a un cuestionario previamente confeccionado con dos de los gerentes y en reiteradas visitas se recabaron datos, registros y se hicieron observaciones.

En base al proceso realizado y a la información obtenida en Llanos Metalúrgica se identificó como problema: la ausencia de la implementación de la descripción de puestos que dificulta la coordinación y el aprovechamiento eficiente de los recursos a nivel organizacional.

Esta problemática trae ligada la superposición de funciones y roles, la duplicidad de tareas, la necesidad de establecer la correcta asignación de responsabilidades, la falta de desarrollo de autonomía, autogestión y delegación en los trabajadores.

## **IMPORTANCIA DE LA INTERVENCIÓN**

Para el accionar de esta empresa se realizara un proyecto de intervención, efectuando una propuesta creativa y detallada para su factible aplicación, que permita resolver problemáticas sobre cualquier aspecto que afecte al desempeño de la misma y promover la mejora continua.

Considero que la intervención en esta organización es de importancia, porque el perfil y la descripción de puestos es una herramienta que en primera instancia va a establecer la definición de roles, de jerarquía, de tareas acordes al puesto y porque va generar efectos indirectos en las subáreas o subprocesos que forman parte de la gestión de recursos humanos.

Creo en el tratamiento de esta problemática porque será un soporte dentro del área de Recursos Humanos, la cual se va a instaurar por medio de funciones específicas, en pos de la creación futura de la misma cuando las demandas posteriores se hagan presentes por medio del crecimiento, y su conformación sea una prioridad, sea necesaria y agregue un valor a la empresa.

La propuesta de mejora beneficiará a la empresa, que no dispone de personal interno ni externo que en este momento pueda tener dedicación exclusiva en el tratamiento de este tema, generará beneficios económicos y otras compensaciones reflejadas y tangibles a nivel organizacional en los procesos, en la interacción de las áreas, en el involucramiento del personal, en la cultura, en la comunicación, también se promueve la eliminación de pérdidas, o reducción de costos, y lograr una intervención sustentable, es decir, que sea una inversión a largo plazo y no un gasto, y que sea alcanzable mediante la cual los resultados y efectos positivos sean palpables progresivamente en una mayor productividad y en el aprovechamiento pleno de los recursos.

La implementación gradual de la misma promoverá cambios que no serán momentáneos sino más bien que apunten a una sostenibilidad en el tiempo que mejoraran la eficiencia y retroalimentación en el trabajo y una mejor calidad de vida laboral.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General:**

Proponer la descripción de puestos de trabajo como una herramienta esencial, ordenada y metódica instrumentada por la gestión de RRHH, para coadyuvar a un orden sistemático y al logro de los objetivos dentro del marco global de la organización.

### **Objetivos Específicos:**

- Desarrollar un sistema de descripción de puestos de trabajos para delimitar las funciones, responsabilidades, obligaciones, áreas de competencia y autoridad con la que contara cada empleado en su puesto de trabajo.
- Incorporar acciones preventivas que favorezcan la simplificación y el enriquecimiento del puesto de trabajo en pos de un desempeño más eficiente.
- Sugerir capacitaciones que promuevan empleados con un mayor nivel de calificación, con un desempeño más fructífero y que integren objetivos personales con los organizacionales.
- Creación de un manual de puestos con el fin de mejorar los procesos de reclutamiento y selección y evaluación del desempeño.

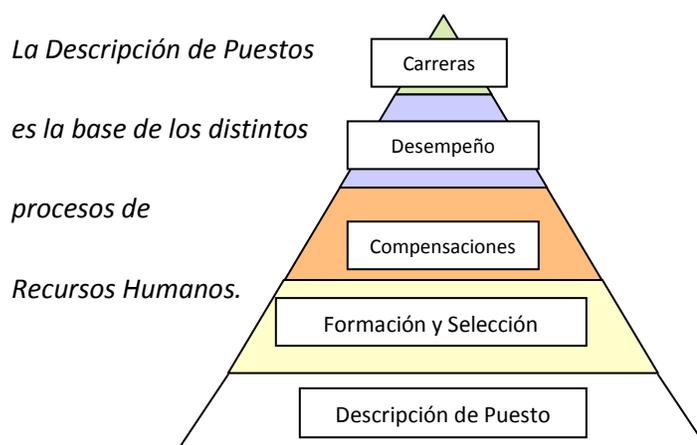
## LINEAMIENTOS DE MARCO TEÓRICO

### ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Según Martha Alles el subtítulo job description es utilizado porque en esta especialidad, como en otras, existen jergas que incluyen el uso y abuso de palabras en inglés, su uso de esta manera es tan frecuente que posiblemente a muchos les resulte raro su nombre en castellano.

Analizar puestos, para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y que tipo de personas deben contratarse para esa posición. Cuando las empresas definen correctamente los puestos se facilitan otras tareas en relación con el área de Recursos Humanos.

Cualquier sistema de gestión de recursos humanos, con independencia de su complejidad y evolución, requiere herramientas básicas para el desarrollo de sus políticas y prácticas. Una de ellas es la descripción de puestos, con prescindencia del tamaño de la compañía.



El análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada.

### **ANALISIS DE PUESTO: definición**

El análisis de puesto previo a la descripción implica un procedimiento sistemático para reunir información sobre el contenido del puesto, las tareas que se realizan y sus requerimientos específicos, y que tipo de personas se requieren para desempeñarlo.

Para una correcta descripción de puestos es importante clasificar los puestos a relevar:

- Según el *Nivel* jerárquico: alta dirección, gerencias de área, jefaturas intermedias y demás puestos iniciales.
- Por la *Formación* requerida: alta formación o muy especializada o puestos operativos para los que no es necesaria
- Por los *Resultados* de la gestión a su cargo: de alto impacto o no en los resultados de la organización
- Por los *Recursos Humanos* que maneja

Una correcta descripción de Puestos incluye tres momentos:

- 1) Entrevista de relevamiento estructurada, utilizando un cuestionario o entrevista dirigida
- 2) Confirmación de la información obtenida
- 3) Descripción de Puesto

Información necesaria para el Análisis de Puesto

El análisis de puesto se hace a partir de la información relevada y se utiliza para darle consistencia a lo relevado. Permite efectuar correcciones y confeccionar perfiles de búsqueda. La descripción final se obtiene después de la realización del análisis de puesto.

La información necesaria para realizar el análisis es:

- ◆ Actividades del puesto y comportamiento asociado
- ◆ Estándares de rendimiento
- ◆ Maquinas u otros elementos necesarios
- ◆ Condiciones laborales o contexto de la posición
- ◆ Requerimientos de personalidad

Por último es de recordar que estas no hacen referencia a las personas que los ocupan.

### **Diferencia entre Tarea y Puesto**

Tarea: conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante de un puesto.

Puesto: posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, una posición formal dentro del organigrama, con un conjunto de funciones a su cargo.

### **Análisis y descripción de puestos**

Indica tareas, responsabilidades y deberes del puesto.

Identifica

Que se hace

Por que se hace

Donde se hace

Como se hace

### **Métodos para reunir información**

Observación directa: en los casos más simples, el entrevistador observa las tareas y completa el formulario a partir de lo que ve, sin la participación directa del empleado.

Entrevista: el analista entrevista al ocupante del puesto

Cuestionario: el ocupante del puesto completa un cuestionario.

Mixta: Administración conjunta de por lo menos dos de estas variantes.

### **Los formularios**

Principales ítems de un formulario de análisis de puesto.

Título del puesto, división, sector o gerencia

Sumario: breve definición de la tarea, puede haber dos posiciones con el mismo nombre y diferentes contenidos.

Deberes y responsabilidades: las tareas a realizar

Capacidades y requisitos educacionales.

Interrelaciones: relaciones específicas entre este puesto y otros de la organización o de la comunidad

Otras condiciones laborales: cualquier condición inusual que la posición implique.

Otros requisitos: de personalidad, competencias cuando una empresa trabaje con esta herramienta, etc.

Preparado por, aprobado por, fecha.

### **Adecuación persona puesto**

El paso final de la descripción, es analizar la adecuación y para ello debe incluirse en el análisis el perfil del empleado, que deliberadamente se ha dejado fuera del proceso hasta este punto.

En base al perfil del puesto y al perfil de la persona se podrá analizar la misma. Los mapas y planes de carrera se confeccionan y analizan a partir de la descripción de puestos.

### **Revisiones**

El éxito de los programas de análisis de puestos se basa en las revisiones periódicas, sin que sea necesario que estas tengan una fecha rígida, dependerá de la compañía, negocio o función. Las descripciones de puestos deben ser revisadas, por ser las organizaciones

entes vivos que se modifican por causa del mercado, la tecnología, los negocios y la globalización.

Una correcta definición de aquello que se desea encontrar será el primer paso para el éxito. Del mismo modo, una adecuada definición del puesto, con su correspondiente descripción, no solo facilita la búsqueda del nuevo colaborador, sino que será un documento imprescindible cuando se quiera hacer una promoción interna, una búsqueda en el mercado, la evaluación de desempeño del ocupante de la posición y de las restantes funciones del área.

### **Análisis y diseño de puestos.**

Para que el profesional pueda actuar de manera proactiva, necesita información sobre recursos humanos que su empresa tiene en la actualidad y los que necesitan obtener. Asimismo, la información respecto a las necesidades de su organización es de vital importancia.

Los puestos de trabajo son la esencia misma del grado de productividad de una organización. Si están bien diseñados, la organización progresará hacia el logro de sus objetivos. De otra manera, la productividad se verá afectada.

### **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. Esta explicación y el comentario de que los resultados del trabajo se conocerán en todos los niveles haciendo llegar a cada persona una descripción específica de su función, evitarán desconciertos y rumores entre los empleados y garantizarán su colaboración. Cuando esto no ocurre, los empleados pueden sentirse amenazados y se resistirán a colaborar en el proceso de obtención de información.

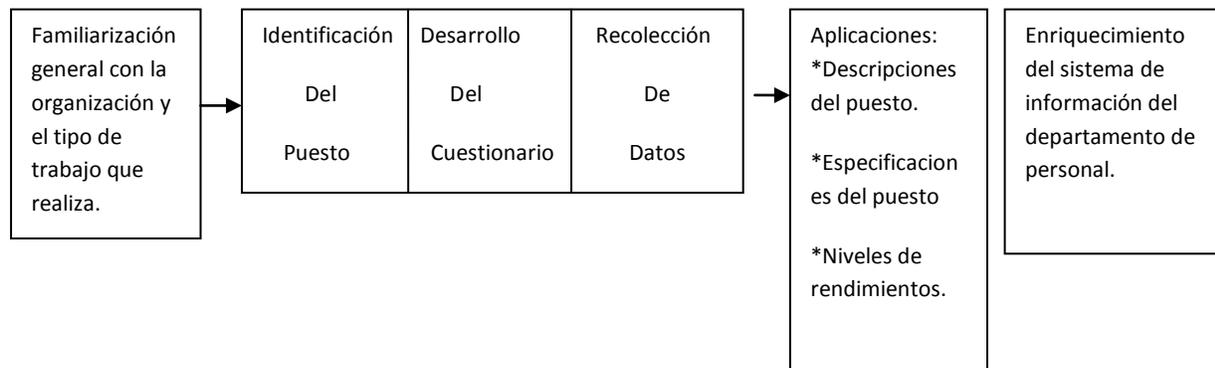
### **Desarrollo del cuestionario**

Los analistas generalmente desarrollan una serie de cuestiones que les permiten obtener información. Este procedimiento garantiza que la información sea consistente y

homogénea en todos los casos. En algunas industrias y dentro de ciertos países existen formularios aplicables a determinadas funciones.

### **Aplicaciones de la información sobre análisis de puestos.**

La relación que existe entre la preparación, recolección y aplicación de la información sobre puestos se ilustra a continuación. La realización de las fases de preparación y recolección de datos sobre puestos permite que los departamentos de recursos humanos obtengan información esencial acerca de las actividades que se efectúan en la organización.



### **Descripción de puestos.**

Una descripción de puesto es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En el entorno de una organización, todas las descripciones de puesto deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido varían de una a otra compañía.

### **Resumen del puesto y sus responsabilidades.**

Dado que la efectividad en la toma de decisiones del área de recursos humanos depende de una buena comprensión del puesto, es conveniente que cada una de las principales responsabilidades se describa en términos de acciones específicas. Siempre es conveniente identificar las tareas y actividades que se efectúan, con razonable grado de precisión. En todos los casos, la tendencia moderna se dirige a descartar y precisar el desempeño más que los aspectos meramente pasivos.

### **Especificaciones de puesto.**

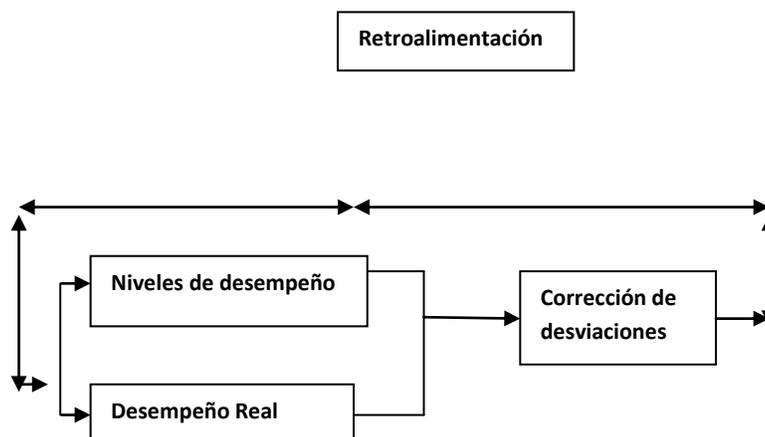
Hay una diferencia sutil pero importante entre una descripción de puesto y una especificación de puesto. La especificación de puesto hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la efectúa; es un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que desempeñará la labor. Estos requisitos incluyen factores de educación formal, experiencia, capacitación y habilidad para enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental.

En la práctica, las compañías no suelen preparar dos documentos independientes, sino que tienden a combinar la descripción de las labores que se deben llevar a cabo con las especificaciones que el ejecutante debe poseer.

### **Niveles de desempeño en el puesto.**

Los análisis de puesto tienen una aplicación adicional: permiten formular niveles de desempeño en el puesto. Estos niveles de desempeño a los que aspiran los trabajadores y de cuyo logro pueden derivar una legítima satisfacción. De hecho, la existencia de niveles de desempeños claros y razonables es uno de los principales elementos en la promoción de un adecuado entorno laboral. La moral y la motivación de los trabajadores pueden descender cuando no existen niveles adecuados.

En segundo lugar, los niveles de desempeño conforman un parámetro que permite medir el grado en que están lográndose las metas para las que se estableció la labor. Son indispensables para los gerentes y los especialistas de recursos humanos porque les ayudan a evaluar y medir el desempeño general, y a controlarlo. Todos los sistemas de control poseen cuatro características: tienen parámetros, efectúan mediciones, requieren correcciones y proporcionan retroalimentación



### **El sistema de información sobre recursos humanos.**

Las descripciones de puesto, las especificaciones del mismo y los niveles de desempeño integran el sistema de información sobre recursos humanos. Con frecuencia en las organizaciones que carecen de técnicas adecuadas de manejo de la información se dará un resultado indeseado al contar con todas estas aportaciones se provoca un exceso de datos.

### **Perspectiva general del diseño de puestos.**

Un puesto de trabajo es mucho más que una serie de labores que se registran en una ficha de análisis de responsabilidades y acciones, y que se presentan de manera resumida en una descripción estandarizada. La manera en que se diseñen los puestos de trabajo de una organización en el siglo XXI determinará en gran medida el éxito e incluso la posibilidad de supervivencia de muchas organizaciones.

En gran medida, la forma en que las personas se desempeñan y cumplen con sus labores está influida por las características de puesto. Tanto la productividad como la calidad de la vida laboral dependen mucho del diseño de los puestos de la organización. Para que los gerentes de línea y los especialistas de recursos humanos puedan contribuir efectivamente a que la organización mantenga una fuerza de trabajo adecuada deben poseer un conocimiento completo de las diversas técnicas del diseño de puestos.

El diseño de cada puesto debe reflejar las expectativas organizativas, ambientales y conductuales. El diseñador del puesto toma estos elementos en consideración y se esmera en crear puestos que sean productivos y satisfactorios al mismo tiempo. No obstante, debe mantener varios elementos en la perspectiva y el equilibrio adecuados, por lo que algunos puestos son más satisfactorios o interesantes que otros. La productividad y el nivel de satisfacción de cada empleado constituyen una fuente de información respecto a la manera en que se diseño el puesto. Un empleo mal diseñado con frecuencia conduce a una productividad disminuida, a cambios constantes en el personal, ausentismo, quejas, sabotaje, recurso a los mecanismos sindicales, renuncias y otros problemas.

## **Elementos organizativos.**

Enfoque mecánico: esta técnica mecanicista requiere la identificación de todos los movimientos y labores de un puesto de trabajo para estructurarlos de manera que se minimice el tiempo y el esfuerzo necesarios para efectuar la tarea. Tras completar la identificación de las labores, un grupo limitado de ellas se agrupa y concentra en un solo puesto. El resultado es la especialización. El proceso de especialización lleva a que se practiquen ciclos de labores breves, que duran sólo el tiempo necesario para llevar a cabo una operación determinada.

El enfoque mecánico de la labor humana permitía alcanzar niveles máximos en términos de eficiencia, tiempo, esfuerzo, costo laboral, capacitación y tiempo necesario para el aprendizaje.

Flujo del trabajo: el producto o servicio que se pretende obtener por lo general requiere que se logre un equilibrio entre los distintos puestos, para que el trabajo se efectúe de manera eficiente.

Ergonomía: el diseño adecuado de la labor requiere tener en cuenta la relación física entre el operario y el labor. La ergonomía consiste en el estudio de las interacciones del ser humano con los equipos y herramientas que opera. Aunque en ocasiones la naturaleza de las tareas que se efectúan no necesariamente varía debido a los principios ergonómicos, la ubicación de las herramientas, los interruptores y las líneas de montaje se evalúa en términos de su facilidad relativa de uso.

Prácticas laborales: son el conjunto de métodos y actividades que permiten llevar a cabo la tarea diaria. Los métodos que se emplean pueden organizarse en prácticas tradicionales o en deseos explícitos de los trabajadores.

## **Elementos del entorno.**

Habilidades y disponibilidad del empleado: las consideraciones respecto a eficiencia en la labor deben balancearse de acuerdo con el grado de preparación de los trabajadores disponibles, la relativa abundancia o escasez de los mismos en el mercado laboral y las expectativas sociales que cada uno de ellos trae a su lugar de trabajo.

Expectativas sociales y culturales: las expectativas de carácter social y cultural influyen de manera determinante en el nivel de aceptabilidad del diseño de un puesto. Dada la

creciente diversidad de la fuerza laboral, estas expectativas son primordiales en el proceso de diseñar puestos de trabajo.

### **Elementos de conducta.**

Los puestos de trabajo no pueden diseñarse con base sólo en los factores de eficiencia. Los diseñadores modernos consideran en gran medida los datos que contribuyen a fomentar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales. Las de alto valor psicológico tienen especial importancia. Algunos investigadores concluyen que las personas con un intenso deseo de satisfacer sus necesidades individuales se desempeñan mejor en sus empleos cuando se les coloca en puestos que ofrecen considerable autonomía, diversidad, relevancia y retroalimentación.

Autonomía: el principio de la autonomía laboral consiste en ser responsable de las labores que la persona lleva a cabo. Dicho de otra manera, consiste en la libertad de controlar las respuestas propias al entorno de trabajo. Los puestos que contienen autoridad para tomar decisiones otorgan responsabilidades adicionales que incrementan el sentido de autoestima y autovaloración del empleado. Por el contrario, la ausencia de autonomía puede provocar que un empleado muestre apatía o que se desempeñe de manera ineficiente.

Diversidad: la ausencia de cambios produce monotonía y aburrimiento. El aburrimiento conduce a la fatiga y ésta a su vez provoca errores. Al dar variedad a los puestos, los diseñadores pueden reducir los errores ocasionados por el aburrimiento.

La habilidad de controlar ciertos aspectos de la labor diaria añade diversidad a la labor y contribuye a reducir el aburrimiento y la fatiga. Tanto la autonomía como la diversidad en el puesto pueden propiciar a mejores niveles de satisfacción laboral.

Identificación de la tarea: un problema de algunos trabajos es que no proporcionan la posibilidad de identificarse con la tarea que se desempeña. Esto ocurre porque los trabajadores de ciertas empresas no pueden observar más que un aspecto muy parcial de la labor y nunca ven un producto terminado. Esta circunstancia puede conducir a que el trabajador sienta un mínimo de responsabilidad y orgullo por su trabajo. Al completar su jornada al final de día, siente que no ha logrado nada. El nivel de satisfacción puede incrementarse considerablemente cuando las tareas se agrupan de manera que los empleados perciban que están aportando una contribución importante a la sociedad.

Relevancia de las tareas: un elemento muy relacionado con la identificación de la labor que se efectúa es la relevancia de la tarea. Este aspecto- saber que el trabajo que se realiza es importante para muchas personas dentro y fuera de la organización- hace que el puesto adquiera valor para quienes lo desempeñan.

Retroalimentación: cuando no se proporciona ninguna retroalimentación a los trabajadores acerca de su desempeño, éstos tendrán escasas razones para mejorarlo. Si los informes que se divulgan sobre los avances logrados son confiables y representativos de la labor, el resultado será un mejoramiento en el ánimo del equipo de trabajo. Es necesario tener en cuenta que las noticias no siempre serán alentadoras o positivas; cuando sea éste el caso, la información debe transmitirse de manera clara y confiable, pero evitando que tome un sesgo que pudiera llevar a algún integrante del departamento a concluir que la intención es culparlo o hacerlo responsable de la situación.

### **Puntos de equilibrio entre elementos conductuales y eficiencia**

Los elementos conductuales del diseño de un puesto informan a los gerentes de línea y a los especialistas en diseño de puestos sobre la conveniencia de añadir autonomía, diversidad, relevancia y retroalimentación. Al mismo tiempo, el componente de eficiencia requiere que haya un máximo de especialización, menor diversidad y mínima autonomía. Por esta razón, el proceso de incrementar el nivel de eficiencia de un puesto puede hacerlo menos satisfactorio. De la misma manera, los trabajos muy satisfactorios pueden ser menos eficientes. No existe una solución sencilla para esta disyuntiva, que en todos los casos requiere tratar de encontrar un punto de equilibrio entre los elementos conductuales y la eficiencia

## **Técnicas para el rediseño de puestos.**

### **Bajo nivel de especialización.**

Cuando los puestos no están suficientemente especializados los diseñadores pueden optar por una simplificación del puesto. Las tareas que antes se incluían en un solo puesto de trabajo pueden repetirse entre dos o más y se identifica y elimina toda labor que no sea necesaria.

El riesgo que se corre al simplificar un puesto de trabajo consiste en que la labor puede volverse monótona, lo que a su vez ocasiona errores o que la persona busque otra ocupación.

### **Alto nivel de especialización.**

En muchos casos los trabajos rutinarios muy especializados, como es el caso de muchos puestos de trabajo en diversas fábricas, ofrecen limitado interés para muchas personas educadas, que sólo por necesidad económica aceptan estas posiciones. A menudo, estos trabajos brindan pocas oportunidades de autorrealización, reconocimiento, crecimiento psicológico y otras fuentes de satisfacción laboral. Los diseñadores pueden utilizar diversas técnicas que hagan más interesante el trabajo. Las más comunes son la rotación, la inclusión de nuevas tareas, el enriquecimiento del puesto y los grupos autónomos de trabajo.

Rotación de puestos: la técnica de rotación permite al empleado cambiar de un puesto a otro. La labor en sí misma no experimenta cambios. Esta rotación rompe la monotonía de diversas labores especializadas y posibilita el uso de diversas áreas del conocimiento y la experiencia del operario, o incluso de distintas habilidades físicas. La organización se beneficia de esta rotación porque los trabajadores se hacen competentes en distintos puestos y no sólo en uno. Ser capaz de realizar una serie de labores mejora la autoimagen del trabajador, coadyuva al crecimiento personal y en general consigue que el trabajador sea más valioso para la organización.

Pese a todas estas ventajas, el experto en recursos humanos debe utilizar esta técnica con precaución porque en sí misma no mejora los puestos, y la relación entre tareas,

actividades y objetivos permanece sin cambios. Sólo debe utilizarse después de analizar otras posibilidades.

Inclusión de nuevas tareas: esta técnica permite expandir el número de funciones que se llevan a cabo en un puesto de añadir labores similares a las que ya se realizaban para proporcionar mayor variedad. La inclusión de nuevas tareas reduce la monotonía porque extiende el ciclo de trabajo y demanda una gama más amplia de habilidades del trabajador.

Enriquecimiento del puesto: el nivel de satisfacción del trabajador se incrementa cuando se añaden nuevas fuentes de satisfacción laboral. Esta técnica aumenta los niveles de responsabilidad, autonomía y control. La inclusión de nuevas tareas, consiste en añadir elementos a la labor. El enriquecimiento del puesto consiste en incrementar los niveles de planeación y control.

Tanto el enriquecimiento como la inclusión de nuevas tareas en determinado puesto de trabajo pueden provocar resistencia del trabajador mismo o del sindicato al que pertenezca; antes de llevar a cabo una modificación de la labor que realiza una persona, el supervisor y el experto de recursos humanos deben verificar que no se generarán tensiones o fricciones que no se habían previsto.

Grupos autónomos de trabajo: estos grupos de trabajadores (llamados también “equipos autodirigidos de trabajo”) desempeñan labores y tareas dentro de una amplia gama de responsabilidades, que en ocasiones incluye actividades normalmente reservadas a los supervisores y gerentes. Los grupos autónomos de trabajo por lo general se integran de 3 a 15 trabajadores que se preparan intensivamente para efectuar cualquiera de las labores de las que el grupo es responsable. Los objetivos de la labor, fijados en términos de productos o servicios generados, se definen en términos del equipo en su conjunto y no de manera individual. El equipo toma decisiones colectivas respecto a cómo alcanzar las metas que se le fijaron. Las responsabilidades de trabajo se distribuyen dentro del grupo y a menudo se permite que los trabajadores intercambien tareas entre sí para evitar el cansancio y el tedio. La presión de los grupos garantiza en muchas ocasiones que todos contribuyan a los objetivos, en especial porque los integrantes votan sobre aspectos como la aceptación de nuevos integrantes del equipo, medidas disciplinarias e incluso incrementos salariales y escalonamiento de las vacaciones.

En última instancia, el desafío de los especialistas de recursos humanos, de los gerentes de línea y de los diseñadores de puestos en especial, es encontrar y establecer un

balance adecuado entre la calidad de la vida laboral y los resultados financieros de la empresa. El objetivo posterior no es exclusivamente proporcionar un ambiente ideal de trabajo a los integrantes de la organización, pero tampoco lo es la obtención de resultados financieros a cambio de un inmenso costo humano. Los dirigentes tienen ante sí el desafío de mantener sus responsabilidades sociales, dentro del marco de referencia de las realidades de la competencia internacional, el cambio tecnológico, la diversidad cultural, los factores éticos y la necesidad de mantener e incrementar la eficiencia económica.

## Políticas de Recursos Humanos



A continuación se definirá una serie de términos para mayor comprensión:

- Selección: es un proceso que se emplea para decidir que candidato - de los reclutados- debe ser incorporado. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de dichos candidatos.
- Reclutamiento: proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para incluirlos dentro de un posterior proceso de selección. Sintéticamente, es dar a conocer las vacantes que tiene una empresa, en el mercado laboral.
- Inducción: proceso mediante el cual se le enseñan al personal seleccionado, habilidades y conocimientos requeridos para la realización de su tarea dentro de la empresa.
- Socialización: proceso mediante el cual los individuos pertenecientes a una sociedad o cultura aprenden e interiorizan un repertorio de normas, valores y formas de percibir la realidad, que los dotan de las capacidades necesarias para desempeñarse satisfactoriamente en la interacción social.
- Beneficios legales o voluntarios de la empresa: son los que se conceden a los empleados en virtud de acuerdos individuales o por vigencia de la ley. Los beneficios legales son los estipulados en el artículo 103 bis de la Ley de Contrato de Trabajo.
- Plantilla de personal: herramienta que facilita el control y la evaluación de los recursos humanos, muestra el total de los empleados por niveles jerárquicos, con sus respectivos datos<sup>1</sup>.
- Evaluación de Desempeño: es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo,

---

<sup>1</sup> Texto de estudio. Evaluación y diseño de puestos. Colegio Universitario IES Siglo 21. Autor: Natalia Delgado, María Alejandra Rodríguez

con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.<sup>2</sup>

## **Administración de Recursos Humanos**

La administración de Recursos Humanos brinda aspectos generales de la misma y su impacto tanto, en los trabajadores como en las organizaciones, centrándose principalmente en la función que el gerente de recursos humanos ha tomado en la actualidad con objeto de mejorar su eficiencia dentro de una empresa, su papel activo en la planeación estratégica y en la toma de decisiones.

Brinda conocimientos sobre la forma en que la organización puede adquirir ventaja competitiva con base en su personal para atender a procesos de globalización, la adopción de nuevas tecnologías, la administración de cambios y el desarrollo de capital humano.

El contenido de este libro plantea una diferencia particular que expresa la combinación de las tareas de Recursos Humanos en un sistema global que mejore la participación y la productividad y se analizan procesos estratégicos aplicados para desarrollar sistemas de trabajo de alto desempeño y los resultados que beneficien a los trabajadores y la organización como un todo.

## **Valoración de Puestos de Trabajo**

Para el abordaje de la intervención se trabajara en el marco teórico con el concepto de “valoración de puestos de trabajo” establecido por los autores Manuel Fernández – Ríos y José C. Sánchez quienes exponen diversos métodos y ponen atención a procedimientos operativos como a la información previa requerida para llevar a cabo la valoración.

Estos autores plantean que la valoración de puestos de trabajo además de tener una estructura retributiva ayuda a que la organización alcance una ventaja competitiva influyendo en los comportamientos de los trabajadores. Promueven la valoración de puestos basada en la valoración de competencias y no solo que sea utilizada con fines salariales, haciendo hincapié en estructuras de compensación internamente consistentes en las cuales los trabajadores colaboren en la consecución de objetivos de la organización.

Entienden la valoración de puestos no solo como una metodología sino más bien como un punto de referencia central y básica a partir del cual se pueden añadir subprocesos que son propios de la gestión de RRHH como evaluación de desempeño, adquisición y desarrollo de competencias.

### **Relación de la Descripción de Puestos con las Funciones de Recursos Humanos**

Para el desarrollo de este TFG se trabajara con el concepto del tema central la Descripción de Puestos establecido por diferentes autores como así también la relación entre los requerimientos del puesto y las funciones de administración de Recursos Humanos.

Según Bohlander, Snell y Sherman la Descripción de Puestos es el reporte que presenta las tareas, actividades y responsabilidades que conforman una posición en una Organización.

Y la relación de esta con el Reclutamiento se basa en la necesidad de conocer las especificaciones del puesto para las posiciones que han de cubrir. Una Especificación de Puesto es una declaración de los conocimientos, habilidades y aptitudes que necesita una persona para desempeñar el trabajo, esta cumple una función decisiva en el Reclutamiento y proporciona una base para atraer aspirantes calificados al puesto vacante. Los gerentes y supervisores utilizan la descripción de puestos para seleccionar y orientar a los empleados hacia el puesto.

Cuando se hace hincapié en la función Capacitación, se hace evidente que es necesaria ante la discrepancia entre los conocimientos, habilidades y capacidades demostradas por la persona que desempeña un puesto y los requerimientos que aparecen en la descripción y especificación del mismo. Y cuando hablamos de Desarrollo es la preparación de los empleados para su promoción a puestos en que sus capacidades puedan aprovecharse al máximo.

Los requerimientos de la descripción de un puesto brindan los criterios para evaluar el desempeño del trabajador que lo realiza, en ocasiones los resultados de esta evaluación podrían revelar que ciertos requerimientos no sean válidos, por eso es importante que sean específicos, claros y explícitos, así es cuando tenemos en cuenta la relación entre la Descripción y la Evaluación del desempeño.

Respecto a la función Administración de Compensaciones se establece que para determinar el nivel de retribución por el desempeño de un puesto, el valor relativo de este es uno de los factores más importantes, ya que, este se basa en lo que el puesto exige del empleado en términos de habilidad, esfuerzo y responsabilidad, así como en las condiciones y riesgos en que se realiza el trabajo.

### **Análisis y Descripciones de Puesto**

Según define M. Fernández Ríos & J. Sánchez, el análisis de puestos es el proceso por medio del cual se recaba información acerca de las tareas desempeñadas en un cargo determinado, como así también las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades que deberá tener la persona que ocupe dicho cargo. Toda la información recolectada en el análisis de puestos será plasmada en la descripción de puestos.

Los motivos por los cuales una organización desea contar con un manual de puestos son variados. Algunas empresas, sólo lo hacen para cumplir con un requerimiento establecido por las normas de calidad ISO 9000 y así poder obtener la respectiva certificación. En otros casos, las empresas empiezan a detectar determinados síntomas que hacen ver la necesidad imperante de describir los puestos de trabajo.

Para Martha Alles, algunas de las situaciones por las cuales las organizaciones toman la decisión de contar con descripciones de puestos se debe a que los empleados no saben exactamente cuáles son sus funciones o qué es lo que se espera de ellos, también

cuando existen conflictos, producto de no saber quién realiza cada una de las tareas o cuándo se detecta que los empleados contratados para trabajar en la organización no están calificados para el cargo al cual han sido asignados.

Según explica Valeria Juárez, contar con descripciones de puestos, también es muy útil para los colaboradores ya que los mismos conocen cabalmente qué es lo que deben hacer y cuáles son sus responsabilidades, impidiendo de esta manera que su trabajo se superponga con el de los demás. A su vez, la descripción de puesto, permite que el colaborador detecte sus falencias en materia de capacitación.

Volviendo a lo descrito por Fernández Ríos & Sánchez, antes de analizar los puestos de trabajo es necesario determinar cuál será el uso que se le dará a la información recolectada, ya que según esto, se establecerá el grado de especificidad que deberán tener los datos, como así también los métodos más apropiados para obtener la información.

En tanto, Chiavenato afirma que existen diferentes métodos para recabar la información que luego será plasmada en la descripción del puesto. Uno de ellos es la observación directa, uno de los más utilizados históricamente y que generalmente es aplicado en cargos con tareas predominantemente manuales, donde el analista puede observar al empleado de manera directa y dinámica, mientras realiza su trabajo y así ir anotando datos clave en la planilla de análisis de puestos.

Según señala este autor, el método de la observación directa suele ir acompañado de una entrevista realizada al empleado y su supervisor con el objetivo de responder a distintas preguntas, que si sólo se utilizara la observación, no serían posibles de conocer.

La ventaja de este método es que la información obtenida proviene únicamente del observador; y no del ocupante del puesto. Esto permite obtener información completa sobre la misión, tareas, los porqués y cuándo de un puesto determinado, ya que el contacto personal entre el analista y el ocupante del puesto y/o su superior, permite que los datos obtenidos provengan de quien posee un conocimiento cabal del cargo, brindando la posibilidad de aclarar dudas o incoherencias que llegaran a surgir. A diferencia de la observación directa, la entrevista se puede aplicar a cualquier tipo de puesto, independientemente de las tareas realizadas, expresa la autora Chiavenato.

En relación a las desventajas que presenta este método afirma que se puede mencionar que una entrevista mal conducida provoca negatividad en los empleados y como

consecuencia de ello, no comprenden ni aceptan sus objetivos. También conlleva un alto costo porque los analistas que realizan las entrevistas deben ser profesionales expertos, y por otro lado, los trabajadores deben suspender sus tareas para ser entrevistados.

Por último, el autor menciona al cuestionario como otro de los métodos utilizados para realizar el análisis de puestos. En detalle, explica que el mismo es completado por el ocupante del cargo y/o su superior de manera simultánea y deberá arrojar información relevante sobre las características y contenido del puesto. Es recomendable que antes de repartir el cuestionario, al menos uno de los ocupantes del puesto o su superior conozcan la herramienta que se aplicará para que sea aprobada con respecto a las preguntas que contiene, es decir, para determinar si las mismas son pertinentes o ambiguas y eliminar las distorsiones.

En la misma sintonía, adhiere que las ventajas de este método radican principalmente en su bajo costo y su rapidez, ya que los cuestionarios pueden ser completados simultáneamente y devueltos al poco tiempo de haberse entregado. Además, es un método que puede ser aplicado a puestos de alto nivel sin que los ocupantes del mismo descuiden sus labores.

En tanto, las desventajas que presenta la utilización de cuestionarios es que los mismos deben ser planificados y elaborados cuidadosamente, además las respuestas pueden llegar a ser superficiales o distorsionadas.

Como se mencionó anteriormente, al momento de realizar el análisis de puestos, la información que se deberá recolectar va a depender del uso que se le dará a la descripción de puestos. Sin embargo, hay determinadas cuestiones que son imprescindibles indagar si se desea contar con una descripción del cargo completa, que sirva como herramienta para la gestión del capital humano de una organización.

Las descripciones de puestos generalmente se dividen en apartados que permiten organizar los datos que fueron recolectados a través del análisis de puestos. Estas secciones pueden ser nombradas de diferentes maneras y la información contenida en las mismas pueden variar de un tipo de descripción a otra, pero pese a la gran diversidad de formatos existentes para estructurarla, gran parte de la bibliografía especializada coincide en clasificar los datos obtenidos de la siguiente manera:

Según definen Fernández Ríos & Sánchez:

*Identificación del puesto:*

Este apartado tiene la función de dar a conocer el puesto, que es objeto de la descripción y en esta sección los datos que se deben colocar son la denominación del cargo, área a la que pertenece, código, categoría que posee en el convenio y nombre del puesto que lo supervisa.

*Misión del puesto:*

Es el objetivo general de la posición, es decir, la meta que se intenta alcanzar a través de la ejecución de las tareas inherentes al puesto. Este apartado de la descripción deberá responder a la pregunta ¿Para qué existe este puesto en la organización?

*Funciones:*

Aquí se enumeran las tareas que deberá ejecutar el ocupante del puesto y en caso de que corresponda, también se especifica la periodicidad, los materiales o maquinarias necesarios para llevar a cabo la tarea.

*Posición jerárquica o ámbito de influencia directa del puesto:*

En esta sección se observa el fragmento del organigrama en el que está ubicado el puesto descrito, así como también los cargos que están por encima o debajo del mismo según la jerarquía.

*Responsabilidades y deberes:*

Para Chiavenato, además de las tareas que realiza habitualmente el ocupante del puesto, en este apartado se menciona las responsabilidades inherentes a la posición, con respecto a información confidencial, supervisión de personas, custodia de dinero o valores, o cuidado de herramientas, maquinaria o materiales.

*Especificaciones del puesto:*

Aquí se colocan todos los requisitos o especificaciones que la persona ocupante del puesto debe tener para poder desempeñarse satisfactoriamente, tales como el nivel de estudios alcanzados, idiomas, experiencia y conocimientos en computación; entre otros.

Hasta el momento, se han mencionado aquellos apartados que normalmente se observan en una clásica descripción de puestos, pero ésta también puede incluir una sección en donde se contemplen las competencias que deberá tener el ocupante del puesto

descrito, como así también el grado de desarrollo alcanzado por el empleado sobre esas competencias.

Alles, explica que por competencia se entiende a “una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación”.\*

Al definir una competencia como una característica subyacente, se hace referencia a que la misma forma parte de la personalidad del individuo y es por este motivo que se puede conocer previamente cuál será su modo actuar en una situación futura. Casualmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Al hablar de estándar de efectividad, se indica que la competencia puede predecir, en base a un criterio general o estándar, quién hace algo bien o pobremente, según describe Alles.

En síntesis, se podría decir que una competencia se refiere a una característica personal de un sujeto, la cual se observa a través de sus comportamientos y que permite un desempeño eficiente en su puesto de trabajo, afirma Alles, Selección por competencias.

Según explica Antonio Blanco Prieto, en tanto, en relación al modo de clasificar a las competencias, actualmente hay gran cantidad de bibliografía especializada que aborda esta temática. Sin embargo, todavía no parece existir consenso entre los diferentes autores sobre el criterio de clasificación de las mismas.

Según Spencer y Spencer las competencias se pueden ordenar en seis grupos:

*Competencias de Logro y Acción:*

Están relacionadas con la motivación y las mismas orientan el modo de actuar, con el propósito de alcanzar diferentes metas u objetivos.

*Competencias de Ayuda y Servicio*

Guardan relación con la sensibilidad interpersonal, la empatía y la preocupación por el desarrollo de personas y equipos.

*Competencias de Influencia*

---

\* Martha Alles , pagina 59, 2008

Vinculadas con la seguridad que tiene una persona sobre sí mismo y la necesidad de influir a los demás en relación a la toma de decisiones y sus ideas.

#### *Competencias Gerenciales*

Relacionadas con las acciones de dirección, como la visión y la toma de decisiones.

#### *Competencias Cognoscitivas*

Son aquellas relacionadas con la información o conocimiento que posee una persona en áreas específicas.

#### *Competencias de Eficacia personal*

Son aquellas habilidades para desempeñar una tarea física o mental, según explica Blanco Prieto.

Otro modo de clasificación es el propuesto por Martha Alles quien agrupa las competencias en tres grupos, de acuerdo al grado de experiencia y nivel profesional. De esta manera, para los jóvenes profesionales sin experiencia profesional las competencias serían Alta Adaptabilidad, Flexibilidad; Capacidad de Aprendizaje; Dinamismo, Energía; Habilidad Analítica; Iniciativa, Autonomía; Liderazgo; Modalidad de Contacto; Orientación al cliente interno y externo; Productividad; Responsabilidad; Tolerancia a la presión; Trabajo en equipo.

En relación a los profesionales de niveles intermedios con experiencia laboral, la autora realiza un listado de competencias tales como Alta adaptabilidad, Flexibilidad; Capacidad; Colaboración; Dinamismo, Energía; Dotar de poder al equipo o empowerment; Franqueza, Confianza, Integridad; Habilidad analítica; Iniciativa, Autonomía, Sencillez; Liderazgo; Modalidades de Contacto; Nivel de Compromiso, Disciplina personal, productividad; orientación al cliente interno y externo.

Por último, Alles nombra las competencias de los profesionales de niveles ejecutivos con experiencia laboral, que serían Cosmopolismo, Desarrollo del equipo, Habilidades mediáticas, Liderazgo para el cambio, Pensamiento estratégico y Relaciones Públicas.

Como se mencionó anteriormente, la descripción de puestos es una herramienta que sirve de base para la gestión de los recursos humanos. Entonces, al trabajar con descripciones de puesto que contemplan las competencias necesarias para un cargo, se están instalando las bases para una gestión de recursos humanos por competencias.

Una vez que se cuenta con el perfil de un puesto -esto es detallar los conocimientos y las competencias para poder desempeñarse eficientemente- la entrevista que se aplicará durante el proceso de selección será distinta a la que se realizaría si se tuviera una descripción de puesto tradicional, ya que no sólo se le preguntará al candidato sobre sus conocimientos, estudios alcanzados y experiencia laboral, sino que también se lo indagará sobre “los comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que se desea evaluar”, asegura la autora.

Las evaluaciones de desempeño por competencias tienen por objetivo conocer si los trabajadores logran desarrollar las requeridas por el puesto de trabajo que realizan. En caso de que los empleados no cuenten con dichas competencias o no hayan logrado alcanzar un nivel aceptable de desarrollo de ellas, la respuesta a esta situación será realizar un programa de capacitación y entrenamiento por competencias, afirma la autora.

En relación a ello, lo mismo sucede con los planes de sucesión o de jóvenes profesionales, ya que será necesario desarrollar en los futuros conductores de la organización las competencias requeridas para los nuevos puestos de trabajo a los cuales serán asignados, continúa la autora.

El primer paso para elaborar una descripción de puesto por competencias consiste en establecer cuáles son las competencias relacionadas a un puesto determinado, luego deben ser definidas y se debe asignarle un grado o nivel de cumplimiento necesario, dependiendo de las responsabilidades y tareas que presenta el puesto en relación con la jerarquía.

Las competencias y sus grados pueden variar desde Nivel A (Alto), Nivel B (Muy Bueno, por sobre el estándar), Nivel C (Bueno) y Nivel D (Nivel Mínimo de la competencia).

Según señala Alles, es importante que el ocupante del puesto, al momento de preguntarle sobre las competencias requeridas en su trabajo, conozca también los comportamientos asociados a cada nivel de esa competencia.

## **Inducción**

Esta es una etapa fundamental en el proceso y consiste básicamente en lograr que una vez incorporado a la empresa, el nuevo empleado se familiarice con la organización y su

puesto de trabajo. La inducción es un proceso formal y se aconseja que sea aplicada a todos los miembros de la organización, independientemente de su jerarquía.

La socialización a la organización, por parte del nuevo empleado, hace referencia a todo aquello que la persona debe conocer sobre la empresa al momento de su ingreso. De esta manera, será necesario brindarle toda la información relativa sobre la historia de la compañía, sus políticas, misión y valores, el crecimiento alcanzado, cómo está constituido el organigrama, el tipo de cultura, las normas de seguridad, etc.

Por otro lado, para informar a los nuevos empleados sobre todos estos asuntos, se pueden utilizar diferentes medios, tales como videos institucionales, un CD o una carpeta informativa, dictando un curso o designando un compañero o supervisor como tutor durante sus primeras semanas de trabajo.

Con respecto a la inducción al puesto de trabajo, la misma se refiere a desarrollar ciertos conocimientos sobre las funciones y actividades relativas al cargo, como así también informarle sobre los métodos de trabajo, las usuales reuniones llevadas a cabo y lo que se espera de él, en términos de resultados y comportamientos. Es aconsejable hacer entrega de la descripción de puesto al nuevo empleado, señala Alles (2010).

Debe mejorar	Acción propuesta	Fechas o plazos
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

De acuerdo al esquema propuesto por Alles (2006), de la combinación de la evaluación por objetivos junto con la evaluación por competencias, se obtendrá el resultado final, que varía en un rango del 1 al 5 como se presenta a continuación:

- *Excepcional*: para aquellos empleados que han demostrado un desempeño sobresaliente.

- *Destacado*: cuando el desempeño del evaluado es superior a lo esperado, ya que ha logrado resultados significativos.
- *Bueno*: se presenta cuando el nivel de desempeño del colaborador es el esperado de acuerdo al puesto.
- *Necesita mejorar*: si bien el evaluado cumple con la mayoría de las exigencias de su puesto, no alcanza a cubrirlas todas, por lo que necesitará alcanzar un mayor desarrollo de las mismas.
- *Resultados inferiores a los esperados*: cuando el desempeño del empleado es claramente inferior en calidad, cumplimiento de objetivos y cantidad. Será necesario que para la próxima evaluación se observe un cambio significativo en su rendimiento.

## MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En este proyecto de intervención se desarrollará un enfoque cualitativo, debido a la utilización de recolección de datos sin medición numérica, para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

En principio se aplicara un estudio descriptivo que refleje la situación organizacional, observando las características que la identifican, los aspectos que se pueden evaluar y medir, para especificar el momento actual de la empresa.

La METODOLOGIA UTILIZADA para la recolección de datos fue desarrollada con las siguientes herramientas:

- **Entrevista:** se define como una reunión para intercambiar información entre dos personas, a través de preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción de datos e información. Estas preguntas serán de carácter semi-estructuradas, estarán previamente definidas con una guía de temas a tratar y se podrá introducir preguntas adicionales para poder precisar conceptos u obtener mayor información. En dicha técnica el entrevistado habla libremente, pero el investigador orienta la conversación de acuerdo a una serie de pautas.
- **Encuesta:** técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población. Esta herramienta tiene gran capacidad para estandarizar datos, lo que permite su tratamiento informático y el análisis estadístico.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Definición de página web Gestipolis del Autor: Uch - RRHH el portal de estudiantes de RRHH |

- **Observación:** que implica, no sólo la contemplación sino adentrarse en una observación social y activa utilizando todos los sentidos y así poder descifrar conductas, actitudes, modos o tendencias de trabajo dentro de la organización. Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y señalando los acontecimientos pertinentes y según el problema que se observa o estudia.
- **Documentos y Registros:** que puedan brindar la organización como la declaración de valores, misión y visión, los registros de auditorías o procesos de estructuración anteriores.

La conjunción de las cuatro técnicas son el soporte que fundamentan el análisis del diagnóstico organizacional.

A continuación se presentan los correspondientes resultados de las técnicas de recolección de datos.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En este análisis se trabajara a pedido de los gerentes y con el fin de delimitar nuestra problemática con la Fábrica que comprende las Áreas de Oficina Técnica y Calidad , es por eso que las entrevistas fueron realizadas a nivel general a gerentes y mandos medios y las encuestas con focalización en el sector operativo, como así también las observaciones en base al lay out de la instalación fabril.

### ENTREVISTA

Esta fue la vía mas adecuada para lograr la comunicación y relacionarse con los gerentes y empleados de mandos medios, con el fin de obtener un primer contacto y de averiguar cual era la percepción y el conocimiento previo, respecto a la problemática a tratar a nivel organizacional

TEMA	<b>Conocimiento de Descripción de Puesto</b>
PUESTO	
Gerente de Administración	Los registros que se poseen son unas planillas de descripción de funciones y responsabilidades que hicieron un consultor externo y un empleado que ya no esta en la empresa.
Gerente de Oficina Técnica	Son de suma utilidad para establecer roles, responsabilidades y funciones inherentes al puesto de trabajo.
Encargado de Local	No existe la descripción de mi cargo, es un puesto hibrido conformado por varias funciones de técnicas financieras, ventas y logística.
Encargada de Calidad	Tengo conocimiento de la de mi puesto y de las descripciones de mis subordinados, cada persona tiene su función.
Encargado de Producción	Las tareas y funciones están estipuladas aunque no se vea la planilla o registro de las mismas.
Encargado de Ingeniería, Diseño y Desarrollo	Conozco la descripción de mi puesto y consta en diseñar, desarrollar, actualizar los productos y programar la maquinaria de las distintas etapas del proceso productivo.
Encargado de Logística	Sirve para delimitar, establecer, definir, y formalizar aspectos que se dan por sentado o que son sabidos de manera implícita.

PREGUNTA  PUESTO	<b>Aportes acerca de la aplicación de Descripción de Puesto</b>
Gerente de Administración	Puse a disposición la empresa y la información porque considero que es una herramienta a la cual no le hemos dado la importancia que amerita.
Gerente de Oficina Técnica	No estaba al tanto de la implicancia y dependencia que tenía con otras tareas y de los beneficios de definirla. Solo a veces son utilizadas en la Inducción.
Encargado del Local	Genera una organización, orienta el esfuerzo y la sinergia del trabajo, al no delimitar los puestos se pueden mezclar.
Encargada de Calidad	Desde mi lugar les establezco pautas en lo que respecta a la Calidad.
Encargado de Producción	Aportaron cumplimiento con los requisitos de las normas iso y con las auditorias, pero no se ha checo un uso provechoso de las mismas.
Encargado de Ingeniería, Diseño y Desarrollo	Desde el principio están definidas las funciones, cada puesto tiene una tarea a realizar. Conozco las DP de los otros puestos.
Encargado de Logística	Calculo que desarrollada y revisada periódicamente debe favorecer a todos los puestos de la organización.

PREGUNTA  PUESTO	<b>Conocimientos, Habilidades y Actitudes de subordinados de su área</b>
Gerente de Administración	No están expresados en las planillas pero creo que seria optimo que se incorporen y se establezcan de manera formal.
Gerente de Oficina Técnica	Considero que además de tener conocimientos técnicos acordes a su área, también debe tener conciencia de su función social y humana, buena persona, proactivo, con ansias de superación y ligado al trabajo en equipo
Encargado del Local	Es fundamental incorporarlas para saber cuales son las características y competencias que son necesarias para cubrir el puesto.
Encargada de Calidad	Todos los puestos requieren de voluntad, interés y responsabilidad para desempeñarse, estos son aspectos comunes a varios cargos de la organización.
Supervisor de Producción	Considero que si son necesarias además de las funciones y responsabilidades establecer estas ya que no están incluidas en las planillas que se realizaron para la certificación.
Encargado de Ingeniería, Diseño y Desarrollo	Considero que además de tener conocimientos técnicos acordes al puesto, deben tener interés en aprender todos los días.
Encargado de Logística	Son necesarias para todos los puestos de la organización. Definirlas genera perfiles mas integrales.

PREGUNTA PUESTO	<b>Motivos por los que la Descripción de Puesto no se aplica</b>
Gerente de Administración	Se han aplicado a la hora de reunir los requisitos para normas iso peor no han sido revisadas y esa información esta desfasada en el tiempo. Las planillas de descripción de funciones y responsabilidades solo contienen lo que su nombre indica.
Gerente de Oficina Técnica	No se aplica sobre todo este ultimo año por no ser una prioridad, ya que al estar centrados en resolver la restricción de importaciones y en la producción se dejan de lado estos aspectos.
Encargado del Local	No se aplica por desconocimiento acerca de gestión de recursos humanos, por falta de idoneidad acerca de este tema específico.
Encargada de Calidad	No se ha empleado porque no hay un área ni una persona que pueda tener dedicación exclusiva a este tema, por cuestiones de producción y calidad no he podido revisar y actualizar las planillas de descripciones y funciones.
Encargado de Producción	Se aplica de manera implícita, no hay un contacto permanente con las planillas realizadas, pero informalmente están establecidas las funciones y tareas.
Encargado de Ingeniería, Diseño y Desarrollo	Por no ser considerada un aspecto que impide el normal funcionamiento de la organización, aunque no este establecido de manera formal.
Encargado de Logística	Se desarrollaron pero no han sido revisadas periódicamente por diversos motivos.

PREGUNTA  PUESTO	<b>Capacitaciones y entrenamientos otorgados</b>
Gerente de Administración	Si bien no hay un plan anual de capacitación cuando identificamos que es necesario capacitar, se lleva a cabo y se desarrolla.
Gerente de Oficina Técnica	Son otorgadas cada tanto en función de las necesidades que se van presentando, se intenta incorporar herramientas para desarrollar la mejora.
Encargado de Local	Hubo capacitaciones pero cumplió el objetivo de formar y no el efecto transformador. El diagnostico fue en base a un relevamiento externo centrado en los clientes y no a nivel interno en el grupo de vendedores.
Encargada de Calidad	Se han realizado cursos de concientización para los operarios sobre el uso de elementos de trabajo, seguridad y riesgos en el trabajo.
Encargado de Producción	Se realizaron cursos para reforzar el uso de elementos de seguridad en el trabajo.
Encargado de Ingeniería, Diseño y Desarrollo	Si se han llevado a cabo algunas y en han sido llevadas a la practica pero no se sostuvo en el tiempo.
Encargado de Logística	Se han efectuado en base a necesidades detectadas en el momento.

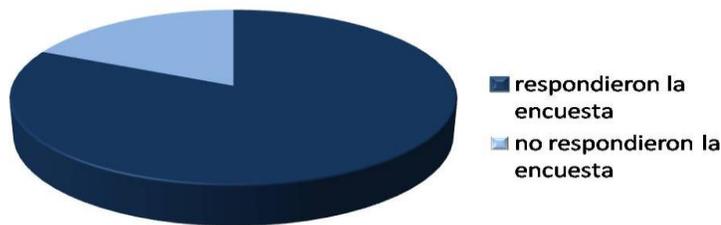
## ENCUESTA

La Encuesta fue dirigida a los empleados del nivel operativo de la empresa ya que es un instrumento útil y eficaz para recoger información de varios empleados en un tiempo relativamente breve. En este TFG y al trabajar en particular con una pyme se realizaron las encuestas al total de la nómina del nivel operativo, que está conformada por 18 operarios, y no con una muestra representativa de un colectivo, lo que mostrará información certera que luego será plasmada en resultados estadísticos que permitirán cuantificar indicadores previamente definidos. La encuesta fue contestada en forma anónima, y se obtuvieron los siguientes resultados:

TOTAL DE LA NOMINA DE OPERARIOS: 18 trabajadores

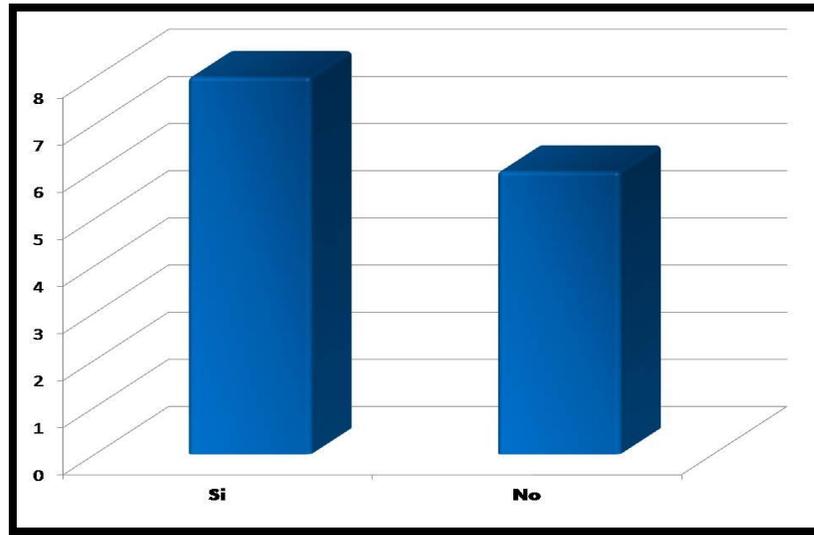
Trabajadores que respondieron la Encuesta: 14

Trabajadores que **NO** respondieron la Encuesta: 4



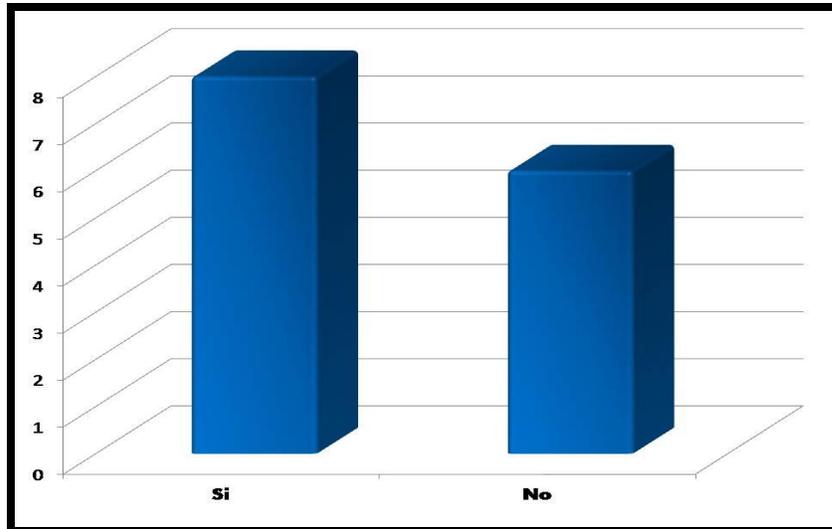
1) En el gráfico queda expuesto que el 78% de los operarios accedieron a realizar la encuesta, mientras que un 22% no la respondieron, en estos últimos 4 casos se mostraron reacios a completarla y con una actitud de defensiva y rebeldía. Algo importante a tener en cuenta es que en el momento de llevar a cabo el proceso de recogida de datos, la encargada de Calidad y yo a su par abordamos de manera personal uno por uno a cada trabajador y pedimos la colaboración y solidaridad para que sean completadas, considero que si no hubiéramos gestionado de esta manera se haría más notorio en el porcentaje de respuestas el desinterés, la falta de participación y colaboración.

2) ¿Conoce las tareas específicas de su puesto de trabajo?



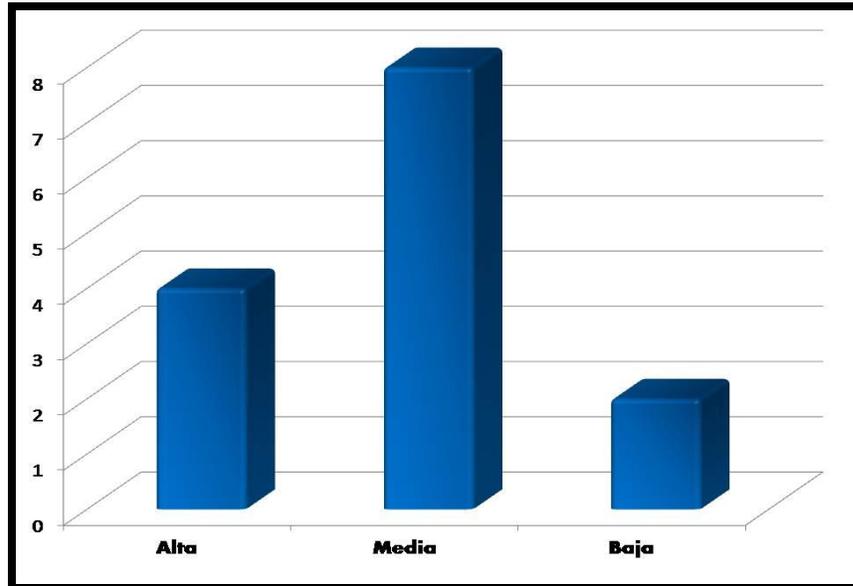
En las respuestas a esta pregunta se observa que es muy poca la diferencia entre ambos grupos, es decir que hay un alto grado de desconocimiento en los trabajadores acerca de las tareas correspondientes a su puesto.

3) ¿Considera que las funciones de su puesto están previamente definidas?



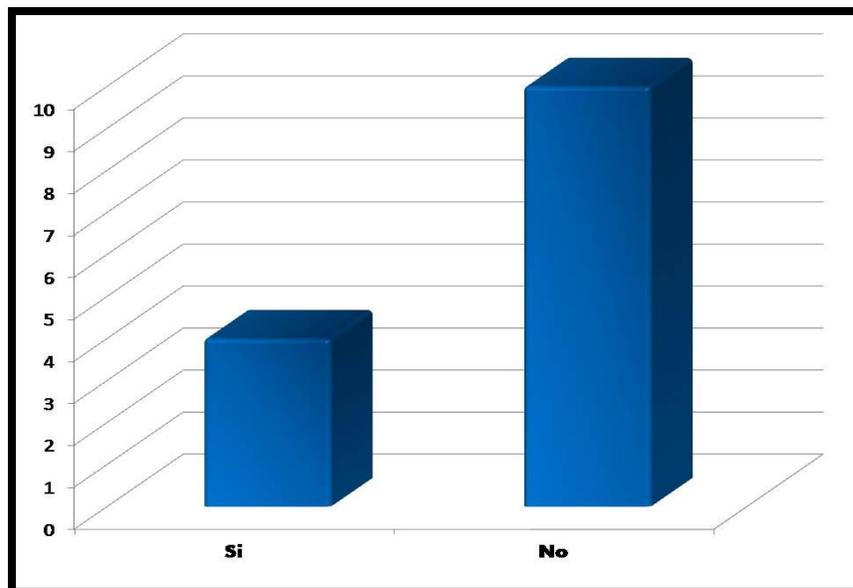
Aquí queda expuesto que 5 operarios no consideran que sus funciones están predefinidas mientras que otros 9 están al tanto de que están establecidas de manera anticipada y formal. Queda en evidencia que no han tenido acceso a ella, la mayoría no sabe de que consta.

4) ¿Con que frecuencia realiza tareas que no le corresponden o tareas q corresponden a otro puesto?



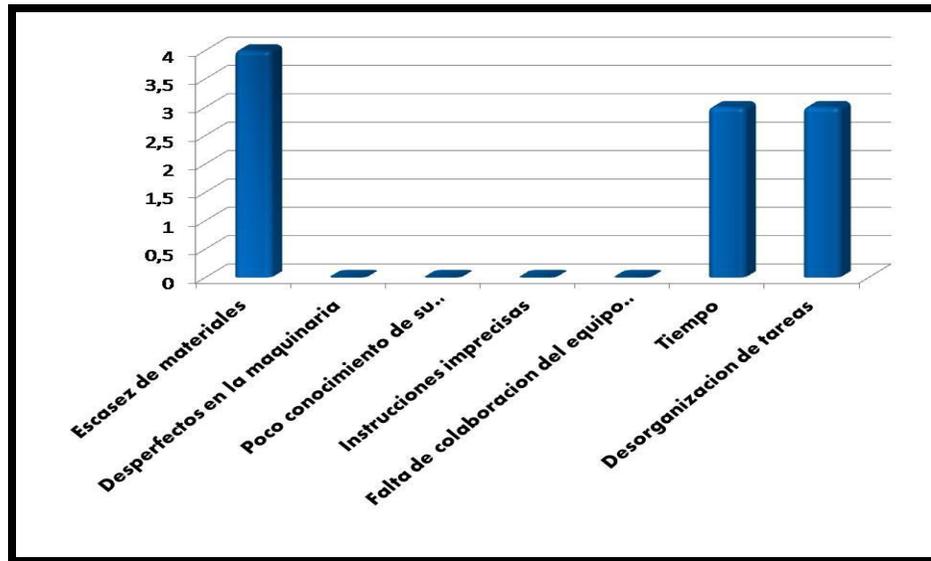
En este caso se percibe que hay un grado notable de superposición de tareas, ya que la frecuencia con la cual se desarrollan tareas de otro puestos es media expresada por 6 personas y en segundo lugar alta manifestada por 4 personas y de baja frecuencia solo por dos.

5) ¿Encuentra dificultades para realizar su trabajo?



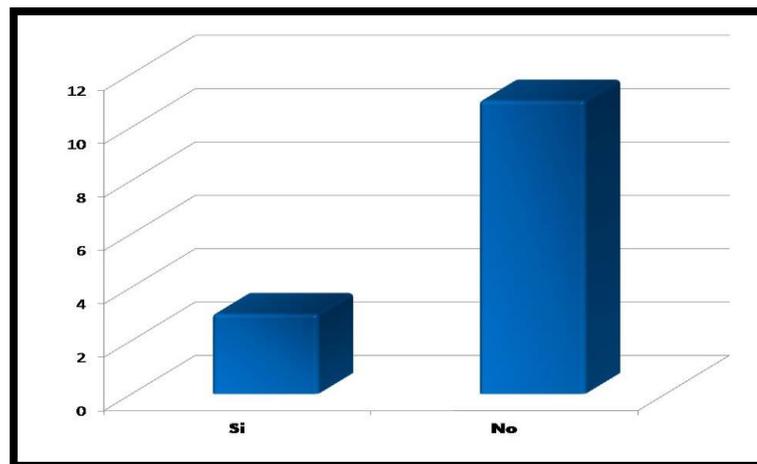
La respuesta fue que 4 operarios si poseían dificultades y los restantes 8 encuestados no encontraban obstáculos para realizar su trabajo.

6) ¿Cuáles son los tipos de dificultades que se presentan? Seleccione una o varias opciones.



Al indagar en los tipos de dificultades que se presentan para desarrollar la actividad laboral se hizo hincapié en el poco conocimiento del cargo y en la escasez de materiales, ambos aspectos con 6 votos y el tiempo y la desorganización de tarea con 3 votos cada opción. Nuevamente se refleja un desconocimiento de la asignación de tareas, funciones y responsabilidades, el factor de la escasez de materiales es a raíz de una situación que ha afrontado la empresa este último de tiempo de restricción de importación, que ha limitado el ingreso de materia prima.

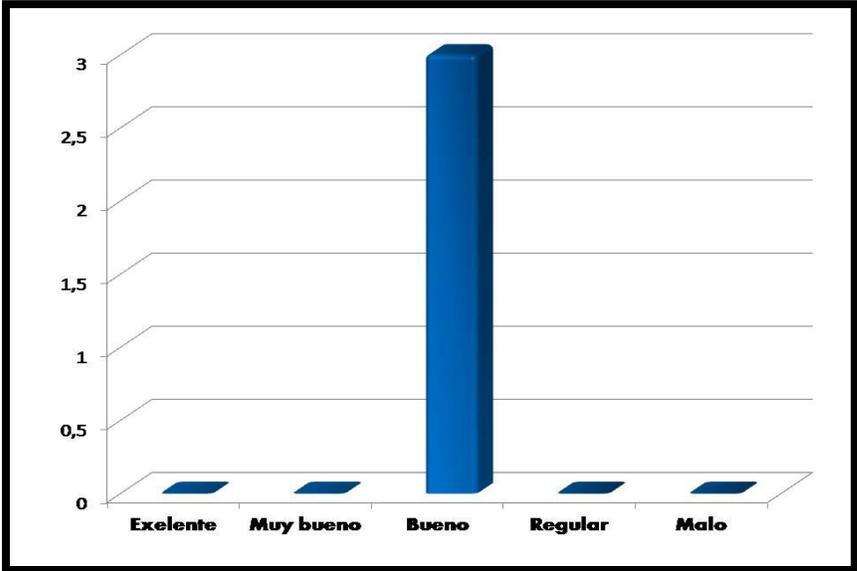
7) Usted recibió capacitaciones relacionadas con las actividades de su puesto?



Respecto a la capacitación solo a 3 empleados les ha sido impartida, el resto manifestó no haber llevado a cabo actividades relacionadas con su puesto. Luego me enteré que se

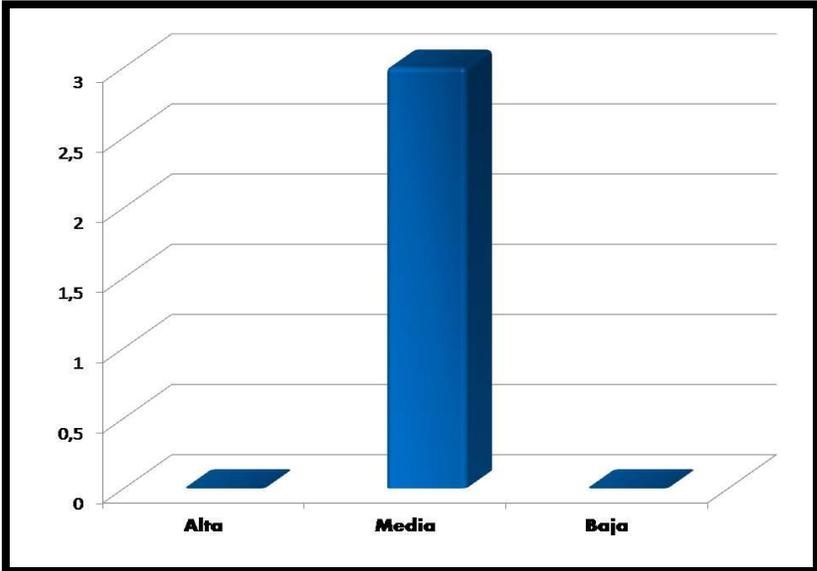
habia realizado una capacitacion con normas de seguridad y riesgos en el ambito laboral en el momento que se obtuvo por primera vez la certificacion ISO.

8) En caso de que fuera afirmativa ¿Considera que el material brindado en las capacitaciones fue



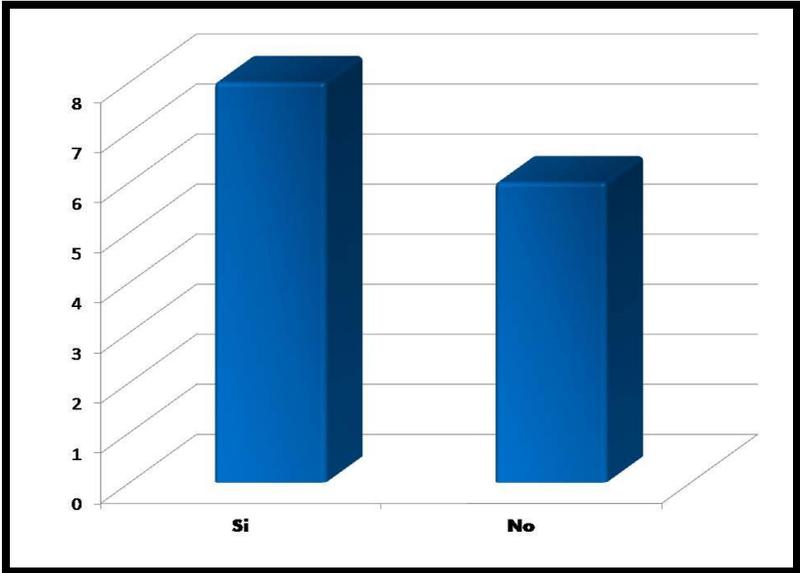
Los empleados que contestaron que si recibieron capacitación en la pregunta anterior, manifestaron que el material brindado en las mismas era bueno.

9) En caso de que fuera afirmativa; ¿En qué grado la capacitación fue llevada a la práctica?



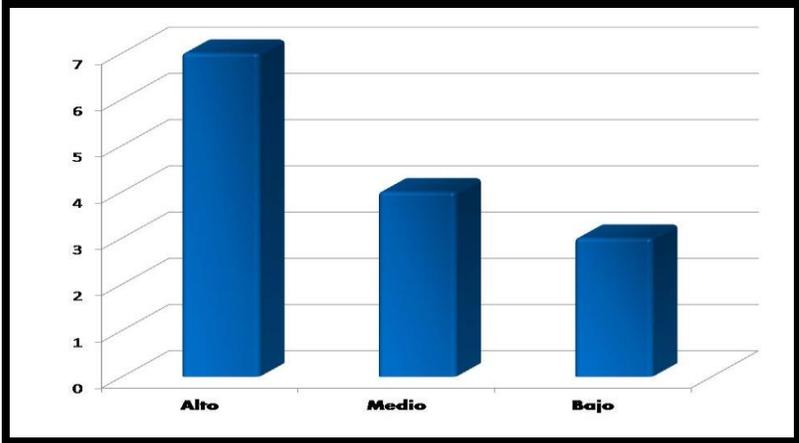
A la hora de llevar a la practica lo aprendido 8 empleados manifestaron que en un bajo grado no se aplico, 4 en un grado medio y 2 en un grado alto, es decir que no hay efectividad ni sostenimiento de la teoría ni de la practica del aprendizaje incorporado, esto opinaron respecto a un curso de seguridad y riesgo que realizaron hace bastante tiempo y que hoy se considera que hay que reforzar porque solo modifiko momentáneamente la actitud pero no a largo plazo la problemática por la cual se decidió llevarla a cabo.

10) Su puesto, ¿requiere de Actitudes, Conocimientos y Habilidades específicas?



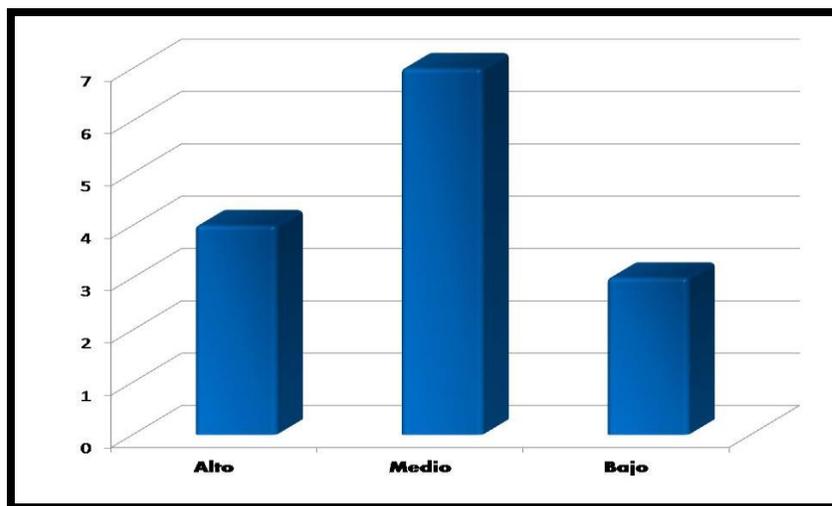
En este ítem 8 empleados afirmaron que su puesto si requiere conocimientos, habilidades y actitudes especificas, mientras que 4 manifestaron que no.

11) En que nivel cumple su equipo de trabajo o área con los objetivos planteados en tiempo y en forma?



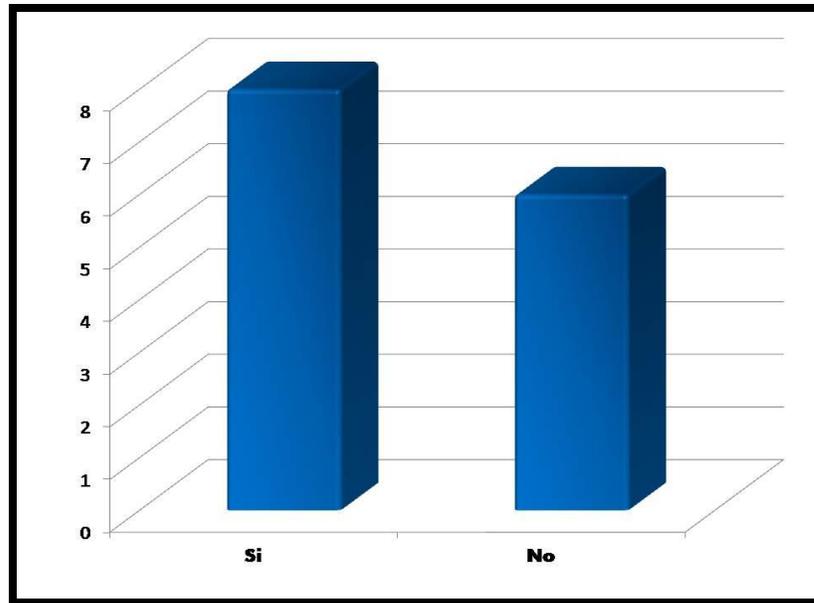
En la pregunta once, la mayoría 7 manifestaron que en un alto nivel su área cumple con los objetivos planteados en tiempo y forma, 5 empleados indicaron que en un nivel medio y 2 en un nivel bajo, esto denota que hay un pensamiento colectivo uniforme respecto a las metas establecidas en el área y los logros que alcanzan con el trabajo en equipo.

12) Sabe en que grado su trabajo aporta a los objetivos de su área, y a los fines organizacionales?



La respuesta en este caso es que 6 personas consideran que en un nivel medio aportan a los objetivos de su área y de la organización mientras que 4 consideran que su aporte es en un alto nivel y tres en un bajo, es decir que la mayoría de los encuestados tienen una percepción positiva y de valoración de su labor en la contribución de fines departamentales o empresariales.

13) ¿Sus superiores le brindan una información completa sobre lo que sucede en la empresa, en temas relacionados a su área de trabajo?



En esta oportunidad la mayoría compuesta por 8 trabajadores afirmaron que la información era brindada por niveles superiores respecto a temas de su área mientras que 6 expusieron que no, esto refleja cierta falta de comunicación e interacción entre niveles, y que a veces no llega la información a la base de la empresa, a los mandos bajos que es uno de los sectores más involucrados en los logros de la organización.

En el último ítem en el cual se podía expresar libremente una sugerencia o aporte para desarrollar mejor su trabajo tres personas manifestaron disconformidad de la remuneración y pedido de aumento de sueldos.

## MODELO UTILIZADO PARA LAS OBSERVACIONES

<b>INDICADORES A OBSERVAR</b>	<p>FECHA: 06/08/12</p> <p>FECHA: 05/10/12</p>
<b>Imagen visual de planta</b>	<p>Mala distribución del lay out, falta de aprovechamiento del espacio</p> <p>Poca iluminación</p> <p>Adecuada ventilación</p> <p>Poca cantidad de carteles, no son notorios, llamativos, no son iluminados</p>
<b>Limpieza, orden y seguridad</b>	<p>Desorden, falta de mantenimiento de limpieza</p> <p>Falta de la separación del material necesario del innecesario materiales y/o herramientas que no utilizan para sus tareas diarias, elementos fuera del lugar del trabajo.</p> <p>Sitio donde deben ubicarse los elementos de aseo, limpieza y residuos clasificados.</p> <p>Falta de respeto a los carteles de señalización de la fabrica.</p> <p>Se podrían agregar mas medidas preventivas</p>
<b>Puestos de trabajo y salas de reunión</b>	<p>Falta de distinción en la ubicación de el material en proceso y el sobrante.</p> <p>Falta de espacio de circulación en el puesto</p> <p>Desorden de herramientas de trabajo</p> <p>No hay contacto visual entre compañeros de trabajo</p> <p>El lugar para comer y donde se reúnen es chico y no muy cómodo.</p>
<b>Herramientas, elementos personales, armarios, estanterías y maquinarias.</b>	<p>Mercadería terminada y bien guardada, separada por producto</p> <p>Poco empleo de elementos de seguridad</p> <p>Falta de armarios para algunos elementos</p> <p>Maquinaria en buen estado</p>

PLANTILLA DE PERSONAL DEL NIVEL OPERATIVO						
ÁREAS	PUESTOS	NIVEL	ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA	EDAD	SEXO	NIVEL EDUCATIVO
Producción	Gerente	Estratégico	22	45	M	Universitario Completo
Administración	Administrativo	Operativo	4	38	M	Secundario Completo
		Operativo	2	32	F	Universitario Incompleto
Producción	Gerente	Estratégico	22	40	M	Universitario Incompleto
	Diseñador	Táctico	2	26	M	Universitario Completo
	Encargado de Taller	Tactico	34	53	M	Secundario Incompleto
	Operario	Operativo	15	43	M	Secundario Incompleto
		Operativo	13	34	M	Secundario Incompleto
		Operativo	4	27	M	Secundario Incompleto
		Operativo	3	37	M	Secundario Incompleto
		Operativo	3	21	M	Secundario Incompleto
		Operativo	3	24	M	Secundario Incompleto
		Operativo	3	23	M	Secundario Incompleto
		Operativo	2	39	M	Secundario Incompleto
		Operativo	2	22	M	Secundario Incompleto
		Operativo	5 meses	20	M	Secundario Incompleto
		Operativo	3	45	M	Terciario Completo
		Operativo	3	24	M	Secundario completo
		Operativo	3	23	M	Secundario completo
		Operativo	2	39	M	Secundario completo
		Operativo	2	22	M	Secundario Incompleto
		Operativo	3 meses	20	M	Secundario Incompleto
		Operativo	12	45	M	Terciario Completo
Calidad	Encargado de Calidad	Táctico	2	25	F	Universitario Incompleto

## ANÁLISIS DE PLANTILLA DEL PERSONAL

Los recursos humanos en las empresas siempre poseen una identidad propia, por eso en la etapa del Diagnóstico comenzamos con el análisis de las características más comunes que definen esta identidad de los empleados. La misma está conformada con los siguientes factores:

- **EDAD:** la mayoría del personal abarca los rangos de edad de 21 a 40 años, se observa que hay mayor cantidad de trabajadores jóvenes, esto genera una ventaja ya que son más flexibles y tienen facilidad de adaptación, aunque por otro lado lo expresado por los gerentes es que los más jóvenes tienen menos compromiso y responsabilidad en el trabajo. En el área de producción los más jóvenes ocupan cargos operativos y los que poseen más edad tienen más autoridad y hacen tareas de supervisión.
- **SEXO:** se denota la existencia de grupos de trabajo con mayor cantidad de personal masculino, constituyendo un determinante clave de la cultura organizacional y de los valores, principios y políticas que imperan en la empresa. Es posible evidenciar la presencia total de personal masculino en el área de Producción, mientras que en las áreas de Administración y Comercial, se caracterizan por contar con empleados de ambos sexos.
- La marcada diferencia de sexos entre las áreas se atribuye a las tareas y funciones ya que el área de producción se caracteriza por desarrollar actividades que implican mayor riesgo, por lo tanto, la gerencia ha decidido no contratar personal femenino para cubrir las funciones en dicho sector, pero sí lo tiene en cuenta para ocupar las vacantes del área administrativa y Comercial.
- **ANTIGÜEDAD:** la información evidencia que los miembros de la empresa poseen un variado nivel de antigüedad, lo cual trae aparejado ventajas y desventajas. Por un lado el personal que cuenta con mayor antigüedad tiene asimilado los valores y principios que forman parte de la cultura organizacional, permitiendo una adaptación al funcionamiento empresarial constituyendo una situación favorable, por otro lado hay un aumento de los costos laborales de la empresa, debido a la existencia de personal con alto

nivel de antigüedad, ya que implica mayores gastos indemnizatorios al momento de recurrir a la desvinculación de algún empleado.

- NIVEL EDUCATIVO: Según los datos emitidos en la plantilla de personal se detectan un nivel de formación variado, los empleados con un bajo nivel educativo (Primario) se encuentran cubriendo los puestos operativos en el área de Producción, mientras que los que cuentan con un nivel medio (Secundario), desempeñan actividades operativas en el área Comercial y el personal con un alto nivel de formación educativa (Terciario y Universitario) ocupan puestos del nivel táctico

## DIAGNÓSTICO

Luego del análisis que surge del presente trabajo, se puede concluir que la empresa Metalúrgica Llanos posee falencias en la gestión de sus recursos humanos, se evidencia la ausencia de la descripción de puesto, la falta de adecuación puesto-persona y de una correcta asignación de tareas y responsabilidades.

Las carencias detectadas no pueden ser analizadas sin tener en cuenta el crecimiento que tuvo la compañía, no sólo en infraestructura, adquisición de maquinaria, tecnología, cantidad de trabajadores, sino también en los bienes y servicios que produce que cuentan con una certificación de normas internacionales. Como consecuencia, la empresa misma no cambió en forma considerable para adaptarse a dicho desarrollo. La organización analizada sigue gestionando todas sus actividades, incluso las relacionadas con los recursos humanos, como si fuera una pequeña empresa, pero es necesario que se desarrolle una estrategia que vaya más allá de ser una empresa familiar y una pyme. Llanos actualmente cuenta con 60 empleados, con lo que tanto la administración, y especialmente el personal, necesitan adaptarse a las nuevas demandas que esto conlleva.

Uno de los problemas que la empresa tuvo que enfrentar este año fue que la producción se vio notablemente afectada y retrasada por la falta de materia prima para la fabricación a causa de la restricción de importaciones, esto generó reducción de horas de trabajo, incertidumbre, implementar nuevas formas de organizar el trabajo, problemas para cumplir con los clientes, al ser esta una prioridad esencial, se puede haber desatendido otros aspectos que también tienen importancia para la empresa, pero esta situación ya ha sido estabilizada.

La organización no cuenta con un área formal de recursos humanos, debido a que sus directivos consideran que su empresa es pequeña para adicionar dicha área, sin embargo son ellos quienes se encargan de llevar adelante aquello vinculado con el área. Las tareas son de carácter administrativo focalizadas en los aspectos hard, desarrolladas por dos de los directivos y empleados. Los aspectos soft o propios de la gestión se desarrollan de manera informal.

En lo que respecta al tipo de comunicación predominante en la empresa, la misma se caracteriza por ser descendente, informal, y por darse en persona, se realizan reuniones cuando es necesario, pero no se observó la presencia de una cartelera con información,

ni recursos visuales que favorezcan la misma. La toma de decisiones es centralizada pero se favorece la participación de los mandos medios bajo supervisión de los directivos.

Teniendo en cuenta los subsistemas del modelo de políticas de recursos humanos denotamos que respecto a la previsión, no existe un proceso formal dentro de la organización que se encargue de llevar adelante las tareas de planeación y movimientos internos de personal, esto es llevado a cabo por sus directivos determinando una resolución en el momento necesario, no hay un organigrama de reemplazo, pero si falta alguien saben a quien poner en ese puesto, y si hay que hacer un ascenso también saben quien es el que esta capacitado para ese puesto, pero no esta escrito; al surgir una vacante dentro de lo organización se convoca a la misma y se hace la selección hasta lograr la incorporación.

En cuanto a los requisitos básicos para el desempeño de las funciones y las tareas Llanos ha desarrollado planillas de funciones y responsabilidades, estas fueron confeccionadas con fines de cumplir la certificación de normas ISO, hace cinco años, las mismas están incompletas y desactualizadas y tal como indican su nombre solo contienen estos aspectos, no poseían requerimientos o especificaciones del puesto, el nivel de experiencia, el grado de conocimiento, nivel de instrucción, el tipo de esfuerzo, las competencias y demás.

La ausencia total de descripciones de puestos estandarizadas, que permiten al empleado conocer íntegramente sus tareas, responsabilidades y competencias a desarrollar; genera que cada empleado se desempeñe en su puesto según su propio criterio recibiendo mínimas directivas por parte de sus superiores.

Resulta importante considerar que la ausencia de un manual de puestos desencadena una selección del personal subjetiva, ya que al no contar con esta herramienta tan indispensable, la elección de candidatos para un determinado puesto vacante se realiza de acuerdo al criterio y opinión del selector y no en base a un perfil previamente definido.

Respecto a la Provisión de recursos humanos son sus directivos Marcelo Llanos en el área comercial y Marcos Llanos en el área de producción los que realizan el reclutamiento y selección, si bien no hay una definición formal de este proceso, no se desarrolla de una manera tan improvisada, saben de manera implícita cual es el perfil, por medio de una planilla de polivalencia observan si se puede cubrir de manera interna el puesto, sino se

recluta con la publicación de la vacante, mediante un aviso en el diario La Voz del Interior, luego se reciben los curriculum vitae, se realiza un filtro teniendo en cuenta los requisitos para el puesto solicitado, y posteriormente se comienza con una serie de entrevistas, los postulantes seleccionados son entrevistados al menos por tres personas diferentes de la empresa, una de estas es el gerente del área, y es en base a estas tres entrevistas que se toma la decisión de incorporar o no al postulante.

En este sentido la empresa no cuenta con un método apropiado para estimar la demanda futura de trabajadores y el grado de idoneidad de los mismos para desarrollarse en sus puestos de trabajo. Esto trae aparejado un problema de improvisación y se puede caer en la selección de candidatos que puedan desarrollar las tareas pero que no sean los más aptos para hacerlo, en considerar cubrir la vacante sin un proceso estandarizado que permita analizar objetivamente a los candidatos para cada puesto de trabajo y en el manejo subjetivo y ambiguo del proceso.

Una vez seleccionado el nuevo empleado se realiza una inducción informal para que conozca su ámbito laboral, se le entrega un catálogo de los productos, la planilla de funciones y responsabilidades, se les muestra el lugar donde van a trabajar, la interacción con las otras áreas. Continuando con lo expuesto, es necesario recalcar la ausencia de un plan de inducción y de su aplicación práctica, que proporcione a los nuevos colaboradores de la organización las herramientas necesarias para conocer mejor y rápidamente el funcionamiento de la empresa en general y las características de su puesto de trabajo.

Además, se puede observar que los empleados reciben una escasa instrucción por parte de sus superiores sobre el modo de afrontar sus funciones. Tampoco existe un planteamiento de objetivos apropiados y bien definidos, que sirva de guía al colaborador, sobre la dirección que deberán adoptar las funciones día a día.

En la subárea de Mantenimiento basándose en la remuneración, estas se liquidan según los convenios colectivos de cada trabajador, solo en casos especiales, con altas responsabilidades en su puesto de trabajo pueden adquirir un aumento en su salario. Llanos solo otorga a sus empleados los beneficios sociales exigidos por la Ley y sus incentivos están basados en las exigencias del Convenio Colectivo de Trabajo UOMRA, en el caso de los empleados de producción, se les otorga un premio por productividad establecido en el mismo.

En cuanto a seguridad e higiene podemos decir que la empresa cuenta con todas las condiciones necesarias para llevar a cabo las actividades, aunque según las

observaciones se podría mejorar la infraestructura de la planta. Se le otorga al personal los elementos necesarios para desempeñar su actividad de manera adecuada y segura, haciéndole firmar la recepción de los mismos a cada uno, quedando así registrada la entrega; en caso de que el empleado no utilice los elementos y sufra un accidente es él mismo el único responsable.

Se hace la entrega del uniforme al personal una vez al año dos mudas una de invierno y otra de verano.

En cuanto a la política de Desarrollo al evaluar la motivación de la empresa, determinamos que se realizan escasos reconocimientos basados en su desempeño laboral, es en las fiestas de fin de año, donde se les reconoce el desempeño a los empleados destacados otorgándole un diploma; y realizan en dicho evento un sorteo de premios para todo el personal

Si hablamos de planes de carrera, en LLANOS las posibilidades son casi nulas, ya que al ser una empresa familiar, se dificulta el ascenso del personal a la cumbre estratégica o mandos altos, ya que el control de la empresa esta en manos de sus dueños. Si bien esta es la situación actual en cuanto a este tema, las intenciones de sus directivos son otras, consideran que en algún momento van a ceder sus puestos a empleados y pasaran a cumplir funciones de control mas que de ejecución dentro de la empresa.

Si bien la capacitación es considerada un beneficio, no hay un plan anual de capacitación, la empresa no proporciona a sus empleados la posibilidad de formarse dentro de ella, las capacitaciones son mínimas y por necesidades urgentes, en varios casos solicitadas por los mismos empleados, por lo que se considera que se podría potenciar este aspecto y que se adopte una estrategia que la incluya como ventaja competitiva, es una inversión que genera incontables beneficios.

En la empresa se evalúa el logro de objetivos anuales y el desempeño grupal de los empleados, no el rendimiento laboral individual de los mismos

Otro de los puntos analizados fue el modo en que la empresa evalúa el desempeño de sus empleados, llegando a la conclusión de que al no existir descripciones de puestos ni objetivos definidos al personal, el análisis de desempeño aplicado no es el adecuado. Se controla el cumplimiento de los objetivos de producción, y no hay parámetros para medir este indicador con facilidad sobre todo cuando se fabrican encargos especiales, la premisa “no hay reconocimiento pero tampoco hay castigo” genera que los empleados no

tengan conocimiento de cómo es su rendimiento laboral y que no reconozcan los motivos por los cuales su desempeño no ha sido el esperado por los superiores. De esta manera, las falencias no le son comunicadas al personal y los colaboradores continúan desempeñándose del mismo modo sin orientarse al mejoramiento continuo.

Respecto a la Política de Control la base de datos de la empresa esta compuesta por los legajos individuales de cada empleado, allí se registran todo tipos de datos, se confecciona cuando el empleado ingresa a la empresa comenzando con su Curriculum Vitae, luego una ficha de ingreso y todo tipo de información referida a lo laboral, como son los recibos de sueldo, certificados médicos y demás. Las actividades de registros son llevadas a cabo Natalia Farah, empleada administrativa.

No cuentan con una Plantilla de Personal, solo utilizan registros básicos exigidos por la ley como es la planilla de horarios y descansos, limitando así la base de datos de recursos humanos siendo escasa la posibilidad de efectuar análisis cuantitativos y cualitativos, e imposibilitando la aplicación y adecuación de las políticas de recursos humanos y sus respectivos procedimientos.

A modo de síntesis, y de manera general, se puede observar que el área de Personal presenta:

- Ausencia de políticas en materia de gestión de recursos humanos.
- Falta de procedimientos estandarizados.
- Alto grado de subjetividad en las acciones emprendidas por el área.
  - Ausencia de planificación y coordinación en el desarrollo y aplicación de las funciones de recursos humanos.
- Actividades predominantemente administrativas

Luego del análisis de la organización a nivel general y de las actividades desarrolladas de recursos humanos se pudo identificar aquellos aspectos que son positivos y aquellos que se pueden cambiar. Incorporar una gestión implica planificar y aplicar diversos procesos sistémicos y sistemáticos que permitan alcanzar mejores resultados, mediante el aprovechamiento de las fortalezas de la organización y de las oportunidades que caracterizan el entorno cambiante, enfrentando las posibles amenazas que perjudican la

eficacia y eficiencia del funcionamiento de la empresa. Los procesos propuestos serán presentados más adelante, permitiendo identificar clara y concretamente los aspectos de la organización que deberán ser perfeccionados para obtener beneficios a corto, mediano y largo plazo.

I <b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>• Con el fin de resguardar el cumplimiento del sistema de calidad, las autoridades de la empresa solicitan la opinión de su responsable para poder llevar a cabo la toma de decisiones.</li> <li>• Los miembros de la empresa consideran que los medios de comunicación y el vocabulario utilizados son los adecuados para el tipo de información que transmiten.</li> <li>• Las herramientas de trabajo en la empresa son adecuadas, se encuentran disponibles y en buen estado lo que genera seguridad ante las mismas.</li> <li>• La empresa provee al personal de los elementos de seguridad necesarios para desarrollar la tarea de manera segura.</li> <li>• Crecimiento de Metalúrgica Llanos en infraestructura con una nueva planta fabril, gran inversión en maquinarias y herramientas, incorporación de nuevos recursos humanos su nomina se ha duplicado.</li> <li>• Inversión en Publicidad, generando mayor difusión y ampliar su mercado, fuerte imagen de la marca.</li> <li>• Superación de crisis y de la restricción de importaciones, logrando mantener la calidad de sus productos.</li> <li>• Es una pyme en crecimiento con afianzamiento familiar con orientación siempre en la satisfacción del cliente.</li> <li>• Productos son diseño propio, de alta calidad , con buenos precios y con un servicio de post</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la empresa se realiza recarga de tareas a los puestos, no respetando las limitaciones de cada uno, lo que genera retrasos en las actividades.</li> <li>• Las actividades grupales que lleva adelante la empresa no mantienen la frecuencia debida para generar la integración de los distintos grupos, provocando que los mismos trabajen aisladamente.</li> <li>• El personal de la empresa no cuenta con la capacitación necesaria para desarrollar eficientemente la tarea provocando o generando un bajo rendimiento en el puesto de trabajo.</li> <li>• El área de producción no recibió la capacitación necesaria para desenvolverse adecuadamente en sus puestos de trabajo, provocando dificultades en su desempeño laboral.</li> <li>• En la empresa no se evalúa los niveles de desempeño alcanzados por los empleados dificultando la posibilidad de efectuar reconocimientos y/o correcciones por el esfuerzo aplicado.</li> </ul>

<p>venta propio, como grandes fortalezas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con ventaja competitiva en el mercado nacional por ser proveedor de muchos productos a grandes marcas.</li> <li>• Fuerte afianzamiento de la relación con los proveedores y de sus convenios con grandes marcas.</li> <li>• Cuenta con un servicio que atiende las importaciones de partes y componentes de su producción , como así también la demanda de exportación de diferentes países.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal de la empresa se encuentra insatisfecho con el salario que percibe, lo que influye el desempeño de los mismos afectando directamente sobre la productividad de la empresa.</li> <li>• La empresa para brindar reconocimientos utiliza parámetros subjetivos, generando descontento en el personal el cual disminuye su productividad.</li> <li>• En el área de producción no se informa al personal sobre su rendimiento laboral, imposibilitando realizar correcciones e impidiendo la eficacia en la producción.</li> <li>• La falta de comunicación y compromiso generan inconvenientes en el grupo de trabajo, afectando el desempeño optimo de los objetivos organizacionales.</li> <li>• En el área de producción la gran parte de la toma de decisiones son llevadas a cabo por el gerente de producción.</li> <li>• Existe superposición de tareas entre el personal de la empresa por exceso de tareas y responsabilidades que se le exige a cada empleado</li> </ul>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con un área de Recursos Humanos que desarrolle una gestión paralela al consecutivo crecimiento de la Organización</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b><u>AMENAZAS</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metalúrgica Llanos posee una imagen pública de gran aceptación por el mercado, en cuanto a calidad, atención y tecnología que aplica a su producto.</li> <li>• La gran cantidad de beneficios que otorga el gobierno de la provincia para fomentar la producción industrial y el avance de la Pymes.</li> <li>• La incorporación en sus procesos productivos de maquinarias de última tecnología no existentes en otras industrias que desarrollan la misma actividad en la zona de influencia.</li> <li>• En cuanto a la competencia la organización cuenta con puntos de venta directa, precios accesibles y servicio técnico post venta propio con la facilidad de resolver la problemática que plantee el cliente en el menor tiempo posible, por ser de industria argentina, mientras que la competencia mantiene estos servicios terciarizados.</li> <li>• Llanos cuenta con la certificación de normas de calidad ISO 9000/2000, que le brinda un estándar internacional de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puestos de trabajo difíciles de cubrir por la escasez de mano de obra en el mercado de recursos humanos.</li> <li>• La presencia en el mercado de empresas que ofrecen mejores salarios, lo cual se encuentra aparejado a que el recurso humano busque a estas como alternativas de trabajo.</li> <li>• Caídas en la actividad del sector metalúrgico como consecuencia de la crisis económica por la que atraviesa el país.</li> <li>• Restricción por las Importaciones</li> </ul>

## PROPUESTA DE MEJORA

Luego de haber realizado este trabajo en la empresa Llanos S.A., se puede afirmar que la problemática actual que se identifica es la ausencia de la implementación de la descripción de puestos que dificulta la coordinación y el aprovechamiento eficiente de los recursos a nivel organizacional.

La propuesta de mejora pretende por medio de los ejes planteados desarrollar acciones enfocadas al comienzo de un proceso integral de formalización y gestión de recursos humanos. A continuación se presentan los ejes que la integran:

► **1) La actualización de perfiles y descripciones de puesto:** con el fin de ser un instrumento que permita la correcta y adecuada asignación de tareas y responsabilidades tanto para tener en cuenta los requerimientos necesarios con los que debe contar cada puesto, como los requisitos que deben poseer los recursos humanos que estén y que ingresen a la empresa. Para eso se observaron las planillas de Descripciones de Funciones y Responsabilidades que se realizaron a partir de la certificación de normas ISO y que estaban desfasadas algunas desde el 2007 y otras desde el 2009, se observaron los aspectos incompletos de las mismas y se tomo un modelo de Guía de Descripción de Puestos que fue modificado en función de las particularidades de esta empresa, con el fin de que se establezcan por medio de la interacción del encargado de rrhh, el supervisor y el empleado. Así se desarrollo en esta propuesta un sistema, que sea tangible y que sea utilizado tanto por los empleados que desarrollan las actividades de recursos humanos, como por los gerentes y mandos medios y también por los empleados, que sea una herramienta que puedan incorporarla para generar un mejor desempeño, una identificación consciente de las actividades y aspectos necesarios de su cargo, del grado de aporte que genera su labor en el resto de las áreas y en el todo de Llanos.

► **2) Creación de un puesto de trabajo Ope:** es una propuesta para favorecer la relación superior-subordinado y propiciar la comunicación y el trabajo en equipo, como así también la integración del nuevo trabajador en su puesto y en el grupo laboral.

► **3) Establecer y formalizar un proceso de Inducción:** para facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con las características y dimensiones de la misma. Es óptimo para llevarlo a cabo que las personas que lo implementen sepan informar e involucrar a todos los miembros para exponer la importancia y beneficio que aporta.

Un buen principio significa un mínimo de tiempo invertido y un incalculable porcentaje de interés a futuro. Un buen principio no solo aumenta la productividad sino que aumenta la eficiencia y reduce las sustituciones de personal.\*

La adecuación persona-puesto, ya que, cuando un empleado ingresa a trabajar a la empresa, no se le dedica la suficiente atención para que adquiera en tiempo y forma los conocimientos necesarios para poder desempeñarse en el cargo y adaptarse a la organización, siendo estos motivos algunos de los factores -aunque en menor medida- por los cuales los empleados no logran su óptimo rendimiento de acuerdo a las expectativas de la organización.

**Incorporación de un Responsable de Recursos Humanos:** se considera la incorporación de este puesto en primera instancia, y que quien lo ocupe cuente con conocimientos para poder integrar y formalizar actividades propias de la gestión de recursos humanos, con el objetivo a largo plazo de que el crecimiento organizacional traiga aparejada la necesidad de conformación de una futura área.

► **4) Promover la retroalimentación del desempeño individual:** el objetivo de este eje es realizar un seguimiento y evaluación sobre la manera en la que los trabajadores realizan su trabajo, con el objetivo de brindarles feedback acerca de su desempeño y oportunidades de crecimiento y desarrollo, y disminuir el bajo desempeño de los empleados. Su instrumentación traerá como resultados mejora en el rendimiento, que generará una alta productividad, mejor aprovechamiento de los tiempos y de los recursos.

Se cree que la implementación de las acciones propuestas traería como resultados una correcta definición de tareas, de roles, de puestos, de responsabilidades que propiciaría un mejor desempeño de trabajo, puestos más enriquecidos, estandarización y orden organizacional, rrhh mas calificados, procesos más eficientes y productivos, una comunicación correcta y fluida, subprocesos de la administración de recursos humanos desarrollados y eficaces, productos con mayor valor agregado, y una organización con crecimiento a nivel interno, y a nivel externo respecto a su competencia y con atención en las expectativas de sus clientes.

---

\* ENCINAS, Jesús. Inducción y motivación al personal, Instituto tecnológico de Hermosillo.



## 1) La Actualización de Perfiles y Descripciones de Puesto

**Objetivo:** Informar sobre el nuevo proceso de recursos humanos, inherente a la creación del manual de puestos y lograr que los implicados en el proceso sepan como implementar el mismo.

**Destinatarios:** Es aplicable a todo el personal de la empresa Llanos que posea empleados a cargo y a un integrante por cada puesto de trabajo existente en la empresa.

**Implementación:**

Se propone realizar reuniones con todo el personal de la empresa que posea personal a cargo y con un empleado por cada puesto de trabajo existente en la organización. Durante la primera hora de dicha reunión, se explicará a los participantes el contenido del proceso del diseño de puestos y de la guía que corresponde al formulario de descripciones de puesto. También se hará hincapié en la importancia de contar con estas herramientas, la utilización que se le dará a las mismas y la importancia de respetar los procesos tal cual como son descritos en los documentos.

Con el objetivo de que el encuentro sea más didáctico, se proyectará un PowerPoint que ira mostrando lo comentado por el consultor durante la explicación.

En la última media hora del encuentro se llevará a cabo una simulación de lo explicado previamente, para lo cual se escogerá un empleado al azar y se realizará frente a todos los participantes la descripción de puesto del cargo que desempeñe el trabajador propuesto.

Esto se realizará en dos momentos diferentes, a fin de que todos los integrantes que hayan sido convocados puedan participar de la misma. En cada una de las reuniones estarán presentes el consultor externo, los integrantes del directorio, el responsable de las actividades de recursos humanos, los empleados que tengan personal a cargo y un empleado por cada puesto existente en la empresa. La duración de cada reunión es de dos horas y media.

**Responsables:** el consultor externo junto al responsable de recursos humanos, serán los encargados de la organización de las reuniones, de preparar la sala, solicitar la computadora y proyector y tener listo el material que se le entregará a los participantes de la reunión. También deberán comunicar a los empleados, el día, hora, lugar y motivo de la reunión.

### **Mecanismo de control:**

Para controlar esta táctica se proponen 2 medios:

Los participantes de las reuniones deberán firmar una lista de asistencia .En caso de poder asistir a la reunión que le ha sido asignada previamente, podrá optar por ir a la otra reunión, siempre que tenga una razón que justifique dicho cambio. Al finalizar las dos reuniones, todos los empleados que han sido convocados a estos encuentros deberán haber asistido.

Los concurrentes deberán completar una encuesta en la cual deberán calificar diferentes aspectos de la charla brindada, tales como temática tratada, rol del consultor, material brindado, etc. a través de los resultados de la encuesta se podrán obtener resultados cuantitativos, los cuales permitirán conocer el nivel de eficiencia de la táctica.

**Por medio del presente dejo constancia de haber asistido a la reunión informativa en la fecha**

**.../.../.....**

**Apellido y Nombre**

**Firma**

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LA CHARLA BRINDADA

Esta encuesta es anónima y confidencial le pedimos la complete con la mayor objetividad evaluando en la escala del 1 (menor)-5 (mayor) marcando con una cruz en cada aspecto.

Esta será utilizada para la mejora continua de las futuras actividades a realizar. Cualquier sugerencia adicional que nos aporte se la agradeceremos

Muchas gracias.

		1	2	3	4	5
1	Nivel de importancia y utilidad han tenido para usted los temas tratados en el curso					
2	El consultor ayudó a la comprensión de los temas con estrategias didácticas, tales como ejemplos, analogías, anécdotas, etc.					
3	El consultor utilizó un lenguaje, un ritmo de exposición y un tono de voz apropiado					
4	Evalúese a usted mismo en el grado de motivación e interés personal para atender y seguir la clase y sus actividades.					
5	El consultor presentó el esquema general de los temas y mencionó los objetivos de esta actividad					
6	La información que se brindó en la charla fue clara y completa					
7	El material didáctico (láminas, diapositivas, lecturas, etc.) fue variado y apropiado.					
8	Calidad del material entregado					
9	Infraestructura y comodidad del lugar de capacitación					
10	Cumplimiento del horario y del programa					
11	¿Qué grado de satisfacción posee al finalizar esta actividad?					

12 Sugerecias que considere necesario comentar:

---

---

## **REDISEÑO DE PUESTOS**

Accionar: se lleva a cabo el proceso para definir los puestos por medio de la elaboración / revisión / aprobación del trabajo/ en conjunto del responsable de recursos humanos, el superior inmediato y el ocupante del puesto teniendo como base el formulario adaptado a esta organización.

Este documento es elaborado por el Responsable de Recursos Humanos revisado y aprobado por el Directorio.

Roles y Responsabilidades:

### **Superior inmediato:**

Establecer, actualizar y corregir los requisitos del puesto definido ya sea existente o nuevo.  
Revisar los requisitos de los puestos establecidos, conjuntamente con el responsable de recursos humanos.

Responsable de recursos humanos:

Revisar los requisitos del puesto establecido, conjuntamente con el superior inmediato del puesto definido.

Aprobar el formulario de descripción de puesto

Archivar las descripciones en el manual de puestos.

Autorizar acceso al manual de puestos.

Ocupante del Puesto:

Establecer, actualizar y corregir los requisitos del puesto definido

### **Implementación:**

La competencia del personal que realiza tareas, que afectan a la calidad es definida en base a la educación, capacitación, habilidades y experiencia.

Se recurre al “Proceso Diseño de Puestos” como punto inicial para validar:

- **Responsabilidades**
- **Competencia del personal**
- **Capacitaciones requeridas**
- **Seguimiento del desempeño de cada recurso en el puesto.**

El proceso inicia de manera diferente dependiendo si el puesto ya existe o es nuevo.

Si el Puesto es existente la descripción del puesto se halla documentada en el “Formulario de Descripción de Puestos”, por lo cual se tendrá que:

\*Actualizar requisitos del puesto

El superior inmediato junto con el ocupante del puesto deberá verificar que se encuentren identificados y documentados todos los requisitos que el puesto requiere en el formulario.

\*Corregir Observaciones

Esta actividad se realiza una vez que la descripción de puesto documentada en el formulario ha sido rechazada por el responsable de rrhh. En esta instancia, el superior deberá corregir las observaciones manifestadas

Si el Puesto es Nuevo no existen registros de Formulario de Descripción de Puesto, por lo cual se tendrá que:

\*Establecer requisitos del puesto nuevo

El superior inmediato del nuevo puesto, debe definir, establecer y documentar los requisitos para este nuevo puesto en el formulario.

\*Revisar requisitos del puesto

Una vez definidos y documentados los requisitos del puesto, independientemente si se trata de un puesto existente o uno nuevo, se deberá revisar el “Formulario de Descripción de Puestos” conjuntamente con el responsable de recursos humanos, con la finalidad que este ultimo valide el documento.

Como consecuencia de esta revisión puede suceder que la definición de los requisitos de puesto sea correcta o no.

### **Archivar:**

Esta actividad la realizará el encargado de RRHH una vez que los requerimientos del puesto estén documentados en el “Formulario de Descripción de Puestos” y el mismo ha sido aprobado.

El archivo de estas descripciones se realizará en el manual de puestos, donde estarán dispuestas por área y por perfil.

En caso de requerir alguna descripción, ya sea, por una nueva solicitud de personal u otras alternativas se deberá solicitar.

## **GUÍA PARA EL FORMULARIO DE REDISEÑO DE PUESTO**

Este instructivo constituye una guía para completar el formulario de diseño de puestos, el cual es empleado por Llanos para documentar la competencia necesaria del personal que desempeña tareas que afectan a la calidad de sus productos y servicios. Este documento es elaborado por el encargado de rrhh y revisado y aprobado por el directorio

A continuación se definirán todos aquellos conceptos del formulario que requieran una explicación clara para el llenado eficaz del formulario:

### **1.1 Determinar identificación de puesto**

#### **1.1.1 Definir Nombre de Puesto**

El nombre del puesto deberá hacer alusión a las funciones desempeñadas por el ocupante del cargo. El nombre del puesto no debe ser el establecido por el convenio colectivo.

#### **1.1.2 Definir Área**

**En este apartado se deberá establecer el área a la cual pertenece el puesto de trabajo según la estructura organizacional.**

#### **1.1.3 Cargo al que reporta**

Se deberá colocar el nombre del puesto al cual reporta y no el nombre del ocupante del mismo.

#### 1.1.4 Personal a Cargo

Se deberá indicar con una “x” en la casilla que corresponda si el puesto tiene otros puestos a cargo.

#### 1.1.5 Definir Posición del Puesto en el Organigrama:

En este apartado se deberá situar el puesto que se está definiendo, según la dependencia jerárquica.

#### 1.1.6 Definir la Misión

La misión se ha definido como la razón por la cual el puesto está vigente en la empresa.

En este apartado se deberá especificar en forma concisa y clara la misión principal del puesto que se esté definiendo.

#### 1.1.7 Definir Objetivos

**En este apartado se deberán mencionar, al menos cuatro objetivos que considere relevantes que deberán ser alcanzados para dar cumplimiento a la misión del puesto.**

#### 1.1.8 Realizar la “Descripción de Funciones”

En este apartado desarrollarán las principales funciones que deberá realizar quien ocupe el puesto para cumplir o alcanzar los requisitos solicitados por las áreas de resultado.

Las funciones deberán describirse iniciando el enunciado de las mismas con un verbo en infinitivo.

### 1.2 Determinar Especificaciones del Puesto

#### 1.2.1 Requerimientos Objetivos

**Se deberá completar aquellos requerimientos, objetivamente evaluables en el candidato, y necesarios para el eficiente desempeño del cargo.**

#### 1.2.2 Experiencia Laboral

Deberán determinar los conocimientos adquiridos por el ejercicio de su práctica en el puesto, sea en Llanos o no, especificando el detalle de la experiencia y el tiempo asociado a la mismos.

#### 1.2.3 Definir Instrucción Formal

Se han definido como conocimientos todos aquellos estudios concretos y delimitados, que pueden o no ser parte de la formación disciplinaria.

Se deberá definir, el nivel de estudio que se requiere.

En el apartado de Título/Disciplina se deberá especificar el nombre de los títulos requeridos para el puesto.

Deberán determinarse también los Conocimientos mínimos requeridos, los cuales serán complementarios a los Estudios y títulos expresados en apartados anteriores.

#### 1.2.4 Informática

Se deberán especificar los programas informáticos necesarios para desempeñarse eficazmente en el puesto de trabajo, detallando el nivel de conocimiento de los mismos.

#### 1.2.5 Idiomas

Se deberá especificar el idioma detallando el nivel de conocimientos de Lecto-escritura y expresión Oral

Los niveles a emplear son:

<b>Básico</b>	Posee un manejo precario del idioma
<b>Intermedio</b>	Posee estudios de perfeccionamiento cursados en instituciones específicas, calificado con nivel alto de dominio del idioma.
<b>Avanzado</b>	Posee el máximo conocimiento y manejo del idioma, conocimiento adquirido por estudio y por haber vivido un tiempo determinado en el país donde se habla la lengua extranjera.

#### 1.2.6 Responsabilidades

Se deberá detallar qué tipo de responsabilidades son inherentes al puesto de trabajo de acuerdo al “Formulario Para Diseño de Puestos”.

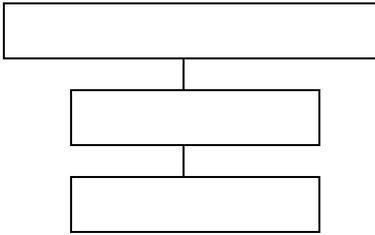
#### 1.2.7 Tipo de Esfuerzo

Se deberán mencionar que tipo de esfuerzo es el que desarrolla generalmente.

#### 1.2.8 Competencias

Las “competencias” son habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes que se requieren en los puestos de trabajo para alcanzar los objetivos de manera eficiente. Están en relación directa con la concepción estratégica de la empresa, su cultura y valores. Se deberá seleccionar con una cruz las competencias que considere que el puesto que se está definiendo debe poseer.

**Formulario de Descripción de Puestos**

<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>Nombre del Puesto</b>		<b>Área</b>	
<b>Cargo al que Reporta</b>		<b>Categoría</b>	
<b>Personal a Cargo</b>		<i>Si</i>	
		<i>No</i>	
<b>Posición del Puesto en el Organigrama Funcional</b>			
 <pre> graph TD     A[ ] --- B[ ]     B --- C[ ]             </pre>			
<b>Misión</b>			
<b>Objetivos</b>			
<b>Funciones</b>			
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>			
<b>Requerimientos Objetivos</b>			

<i>Edad Mínima- Edad Máxima</i>					
<i>Sexo</i>					
<i>Lugar De Residencia</i>					
<i>Estado Civil</i>					
<i>Disponibilidad Para Viajar</i>					
<i>Horarios</i>	<b>Horario Habitual:</b>				
	<b>Horario:</b>				
	<b>Jornada:</b>				
	<b>Prolongación De Jornada:</b>				
<b>Experiencia Laboral</b>					
<b>Detalle</b>				<b>Período</b>	
<b>Instrucción Formal</b>					
<b>Idioma</b>		<b>No Requiere</b>	<b>Básico</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Avanzado</b>
Inglés	<i>Lecto-escritura</i>				
	<i>Expresión Oral</i>				
Portugués	<i>Lecto-escritura</i>				
	<i>Expresión Oral</i>				
<b>Informática</b>		<b>No Requiere</b>	<b>Básico</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Avanzado</b>
<i>Procesador de textos</i>					
<i>Planilla de calculo</i>					
<i>Base de datos</i>					
<i>Correo electrónico</i>					
<i>Internet</i>					
<b>Formación Académica</b>					

Formación académica	Secundario incompleto	Secundario	Terciario Oficio	Universitario	Posgrado
Especialidad/Título/Disciplina					
Conocimientos mínimos requeridos					
Responsabilidades					
<b><i>Responsabilidad por decisiones</i></b>					
No toma decisiones					
Toma decisiones sobre temas simples sobre su trabajo					
Toma decisiones sobre temas complejos referidos a su sector					
Toma decisiones complejas que involucran a diferentes sectores					
Toma decisiones sobre políticas de la organización					
<b><i>Responsabilidad por el trabajo de otros</i></b>					
No tiene personal a cargo					
Supervisa personal operativo					
Supervisa personal de primer nivel de supervisión					
Supervisa personal de segundo nivel de supervisión					
Supervisa personal de alto nivel					
<b><i>Responsabilidad por materiales, bienes y/o herramientas y máquinas</i></b>					
No tiene responsabilidad					

Tiene responsabilidad mínima	
Tiene responsabilidad regular y permanente	
Es el máximo responsable	
<b>4) Responsabilidad por la custodia o manejo de dinero o valores</b>	
No tiene responsabilidad por dinero ni valores	
Es responsable por pequeñas sumas	
Es responsable por sumas medianamente significativas	
Maneja sumas importantes	
Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia	
<b><i>Responsabilidad por información de tipo confidencial</i></b>	
No tiene acceso a este tipo de información	
Tiene una responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones	
Es responsable por información relacionada con estrategias y políticas	
Es responsable pleno por información muy confidencial	
<b>5) Responsabilidad por la seguridad de las personas</b>	
No tiene ninguna responsabilidad	
Tiene una responsabilidad media por la seguridad de otros	
Es responsable directo por la implementación de medidas de seguridad	
<i>Esfuerzo Físico</i>	Manejo de maquinaria y herramientas
	Destreza manual
	Grado de Habilidad y Precisión
<i>Esfuerzo Mental y Visual</i>	Capacidad Analítica

	Concentración		
	Resolución de Problemas		
<b>COMPETENCIAS</b>			
<b>Competencia</b>	<b>Nivel A</b>	<b>Nivel B</b>	<b>Nivel C</b>

## DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

**Objetivo:** Definir las competencias generales y específicas de todos los puestos de trabajo de la empresa.

**Destinatarios:** Los integrantes del directorio, los gerentes, encargados de área y los integrantes del área de recursos humanos.

**Implementación:** Para llevar a cabo este punto es necesario hacer una reunión en la cual se desarrolle:

- **Sensibilización de la alta gerencia y mandos medios:** esta instancia consiste en lograr la adhesión de las personas claves que administran los puestos de trabajo de la empresa. Para ello el consultor realizara una reunión, con una duración de dos horas, con los dueños y mandos medios, para explicarles en que consiste un modelo de gestión por competencias, cuales son los beneficios que traería a la organización, la utilización de competencias laborales y la importancia de que estén comprometidos durante la implementación del modelo. Se repartirá a los miembros del directorio un sobre tamaño carta en donde habrá una hoja en blanco y en la que cada uno deberá escribir que espera de todos los miembros de la organización en las instancias de implementación de propuestas con el fin de confeccionar una carta de información y comunicación que genere mayor compromiso y buena predisposición en toda la empresa. Luego se unificara el mensaje en una sola carta y será firmada por todos.
- **Revisión de la misión, visión y estrategia de la empresa:** en la misma reunión se revisaran la misión, visión y estrategia de la empresa actuales, ya que a partir de estos conceptos, se definirán mas adelante las competencias generales y específicas. Se utilizara la técnica de Brainstorming coordinada por el consultor externo.
- **Establecimiento y Definición de las competencias generales y específicas en niveles:** en esta fase, se propone definir entre todos los participantes, y en base a la misión, visión y estrategias definidas anteriormente, las competencias cardinales que deberían poseer todos los integrantes de la empresa y también, las competencias específicas inherentes a cada puesto de trabajo de acuerdo al nivel jerárquico, los cuales serán Nivel Operativo, Nivel Medio y Nivel Gerencial. Al mismo tiempo, cada competencia debe contar con una definición de acuerdo al

grado de desarrollo de la misma. Los niveles de competencias que se utilizarán serán A (Alto), B (Muy bueno, por encima del estándar), C (Bueno).

El consultor externo estará presente para abordar el encuentro bajo un rol de coordinador y mediador de la misma.

Responsables:

- La encargada de rrhh tendrá la función de elaborar el Diccionario de Competencias de la empresa, de acuerdo a lo desarrollado en las reuniones.

-Se colocara en carteleras un Plot con el mensaje pero conservando el formato de Carta en tamaño grande, con un diseño legible pero que llame la atención de los lectores con las respectivas firmas del director y gerentes.

## **2) CREACION DE UN NUEVO PUESTO DE TRABAJO** (Sugerencia de nombre Ope)

**Objetivo:** crear un puesto con el fin de facilitar la adaptación e inducción del nuevo miembro a la organización, ser nexo entre el encargado de producción y sus compañeros, promover el trabajo en equipo y los objetivos grupales.

**Destinatarios:** Todo el Personal.

**Implementación:** El gerente de Producción, el Encargado de Producción y la Encargada de Calidad, deberán conformar tres equipos de trabajo y deberán elegir del grupo de operarios a tres OPE (nombre que se sugiere para nombrar a esta posición) que lideraran los correspondientes equipos, los que sean seleccionados deberán poseer las siguientes características:

- Ser TUTOR para los trabajadores que se incorporen en la organización, ayudar, asistir, informar, cooperar, enseñar aspectos concernientes al puesto que debe desarrollar el nuevo ingresante.
- Promover la integración al equipo de trabajo.
- Ser responsable y poder cumplir tareas que le sean delegadas.
- Favorecer el trabajo en equipo, ser proactivo, dinámico
- Tener practicidad ante la resolución de problemas
- Que ejerza un liderazgo carismático
- Que sea un nexo de comunicación entre encargados y sus pares
- Que transmita el establecimiento de objetivos y promueva su cumplimiento en tiempo y en forma.
- Que posea categoría superior, más antigüedad o mayor nivel de cualificación, o experiencia.
- Que represente a un grupo de compañeros de trabajo, así se formaran equipos de trabajo.

Las tareas que deberán cumplir los Ope será generar mayor flujo de comunicación, supervisar las tareas de sus pares en caso de ausencia de uno de los encargados o por pedido de ellos, asistir y acompañar en el proceso de adaptación al nuevo empleado,

promover que este se adecue al puesto de una manera integral con más facilidad, para que pueda desarrollarse plenamente en su puesto.

### **3)DESARROLLAR Y FORMALIZAR EL PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL**

**Objetivo:** Informar sobre el nuevo proceso de inducción de personal y lograr que las personas implicadas en los mismos conozcan como implementarlo, como así también la importancia y beneficios de dicho procedimiento.

**Destinatarios:** Es aplicable a todo el personal de la empresa Llanos que posea empleados a cargo y a un integrante por cada puesto de trabajo existente en la empresa.

Implementación:

Se realizara una reunión dinámica en la fábrica en la cual participen los directivos, mandos medios y Ope que será desarrollada por el responsable de recursos humanos, que actuara como mediador y facilitador para desarrollar un rol playing entre superior y subordinado en el momento de ingreso de un nuevo empleado ya que esta técnica se emplea para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas, favorece la tolerancia hacia las diferencias individuales. Es de utilidad porque genera la participación activa de los capacitados y porque es común que los participantes tiendan a exagerar la conducta del otro. Se pasara a explicar la importancia de la inducción, el aporte que pueden generar todos en este proceso, y se presentara por medio de un spot como será la presentación de Llanos para un futuro integrante del staff, con todo el material que se entregue en la fase de Inducción General. Se explicara el rol del responsable de rrhh, el rol del inmediato superior, el rol del Ope y el rol de los equipos de trabajo del nivel operativo en la inducción.

Proceso de inducción de Personal

**Objetivo:** Facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con las características y dimensiones de la misma.

Destinatarios: Nuevos empleados de Llanos Metalúrgica.

Acciones:

Para llevar a cabo el presente programa se proponen las siguientes acciones:

- Desarrollar el Proceso de Inducción de personal.
- Actualizar el Manual de Inducción de Personal.

- Diseñar una encuesta de Satisfacción de Inducción.

Responsables:

- Directorio
- ✓ Aprueba el Proceso de Inducción de Personal.
    - Responsable de rrhh
  - ✓ Elaborar el presente procedimiento.
  - ✓ Planificar y preparar la inducción.
  - ✓ Dictar la primera etapa de la inducción.
  - ✓ Publicar en las carteleras de la empresa la incorporación de los nuevos integrantes.

Garantizar que el presente procedimiento es implementado y controlar su cumplimiento a través de las auditorías internas.

El encargado de recursos humanos debe brindar la primera parte de la Inducción General, explicando porque ha sido elegido para ser parte de la Organización y entregando el material que contenga:

- Grupo Metalúrgica Llanos
- Posicionamiento
- Misión
- Visión
- Organigrama
- Trabajo
- Resumen de proyectos y obras realizadas
- Orientación al cliente
- Algunos productos y proveedores
- Normas de convivencia
- Como proceder en caso de accidente laboral
- Teléfonos útiles

- **Ope o Tutor**

- ✓ Acompañar y entrenar al ingresante durante su primer mes de trabajo en la empresa.
- ✓

**Evaluación de impacto:**

Con respecto a la medición de la eficiencia y efectividad del proceso de inducción del personal, la misma se llevara a cabo calculando determinados indicadores que se mencionan a continuación:

- ✓ Objetivo: Medir anualmente la cantidad de ingresantes que han participado del proceso de inducción.
- ✓
- ✓ Objetivo: Medir la eficiencia del proceso en base a las respuestas obtenidas en la encuesta de satisfacción de inducción
- ✓

## **ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE INDUCCIÓN**

**Es importante tus comentarios en cada uno de estos puntos, a los fines de realizar un seguimiento de tu proceso de incorporación en la empresa. Por estos motivos te solicitamos completar el siguiente cuestionario.**

**1) ¿Cómo te recibieron en tu primer día de trabajo?**

- a) Con indiferencia
- b) Con calidez
- c) Con hostilidad
- d) Con agrado

**2) En tu primer día de trabajo:**

- a) Te recibieron formalmente y te presentaron a los gerentes y/o responsables de cada área
- b) Te presentaron a tu jefe directo
- c) Te presentaron a tus compañeros de trabajo
- d) Te mostraron la sede de la empresa

**3) A tu ingreso recibiste información acerca de:**

- a) Horarios, uniforme
- b) Sanciones
- c) Normas propias del establecimiento
- d) No recibiste información

**4) ¿Recibiste instrucciones sobre las tareas de tu puesto?**

- a) Sí, te oriento tu jefe directo
- b) Sí, te orientaron tus compañeros de trabajo
- c) No recibiste orientación

**5) ¿Cuál fue la mayor dificultad que debiste enfrentar?**

- a) Falta de información
- b) La indiferencia
- c) El rechazo

**6) ¿Qué importancia le asignas al proceso de inducción?**

- a) De mucha importancia
- b) De mediana importancia
- c) De escasa importancia
- d) De ninguna importancia

**7) ¿En tu primer día de trabajo, recibiste el Manual de Inducción de Personal?**

- a) Si
- b) No

**8) ¿Los contenidos del Manual de Inducción de Personal están expuestos de manera clara?**

- a) SI
- b) Medianamente
- c) NO

**9) ¿El Manual de Inducción de Personal fue un aporte importante para tu desempeño como empleado?**

- a) SI
- b) Medianamente
- c) NO

**10) Observaciones: ¿Hay algo que te gustaría incluir en el manual de inducción de personal?**

---

---

---

**11) ¿Tuviste un tutor durante las primeras semanas de trabajo?**

- a) SI
- b) NO

**12) ¿Crees que el acompañamiento de tu tutor ha sido favorable para conocer el funcionamiento de la empresa?**

- a) SI
- b) Medianamente
- c) NO

**13) ¿Crees que el acompañamiento de tu tutor fue favorable para conocer tus funciones en el puesto?**

- a) SI
- b) Medianamente
- c) NO

**14) ¿Crees que el acompañamiento de tu tutor fue favorable para conocer a las demás personas que trabajan en relación con tu puesto?**

- a) SI
- b) Medianamente
- c) NO

**15) Indica 3 temas en los cuales te has sentido cómodo**

---

---

---

**16) Indica 3 temas en los cuales no te has sentido cómodo**

---

**Muchas gracias por tus respuestas.**

#### 4) PROMOVER LA RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL

**Objetivo:** lograr que los empleados alcancen los objetivos planteados en conjunto con el superior inmediato.

**Destinatarios:** es aplicable a todos los miembros de la organización

Implementación:

Se propone realizar un programa de gestión del rendimiento, el cual contiene tres etapas Planificación, Seguimiento y Medición. La primera de ellas, consiste en el planteamiento de objetivos y competencias necesarias, las cuales serán acordadas entre el empleado y su superior inmediato, esta etapa ya habría sido desarrollada en el primer plan de actualización de perfiles y descripciones de puesto.

En segundo lugar, se proponen diferentes técnicas de seguimiento y entrenamiento, a través del cual su superior inmediato podrá acompañarlo en la consecución de las metas planteadas previamente.

Por ultimo, la tercera etapa del programa, consistirá en la elaboración de una herramienta capaz de evaluar el desempeño de los empleados, de manera objetiva teniendo en cuenta si los objetivos propuestos han sido alcanzados y las competencias necesarias han sido desarrolladas.

##### **Mecanismos de control**

Con el objetivo de evaluar esta táctica, se proponen los siguientes mecanismos de control:

- **Formulario de competencias y objetivos:** el cual consiste en una planilla en la cual cada superior, junto con su subordinado deberán dejar por escrito las metas que desean alcanzar en un periodo determinado, como así también las competencias necesarias para conseguir las primeras.
- **Formulario de seguimiento:** consiste en que el superior realice las observaciones necesarias a su empleado, sobre los aspectos en los que será necesario mejorar y las acciones propuestas en conjunto para hacerlo.
- **Evaluación de desempeño final:** la cual es una herramienta con la que se realizara la evaluación sobre el rendimiento del empleado en base la consecución de los objetivos y competencias alcanzadas por el empleado.

FORMULARIO DE COMPETENCIAS

Competencia	Calificación
1)	
2)	
3)	
4)	
5)	
6)	
7)	

Para ello se debe hacer un listado de las competencias necesarias para alcanzar los objetivos, ordenadas según orden de mayor a menor importancia, de acuerdo al grado o nivel. Luego, tanto el empleado como el evaluador, deberán calificar el desarrollo alcanzado de cada competencia, según una escala del 1 al 5. Entonces

1= Excelente;

2= Muy bueno;

3= Normal;

4= Necesidad de desarrollo;

5= Necesidad de mejora urgente (Alles, 2008).

## FORMULARIO DE OBJETIVOS

Los objetivos planteados entre el líder y el empleado serán evaluados y para eso deberán ser ponderados de acuerdo a su importancia, con valores que sumen cien. Luego, la evaluación se realizara, puntuando del 1 al 5, de acuerdo al grado de consecución del objetivo. Es así como para la puntuación de 1= Supera ampliamente; 2= Supera; 3= Alcanzo el objetivo; 4= Estuvo cerca de alcanzar el objetivo; 5= No alcanzo el Objetivo.

Objetivos de Gestión		Ponderación	Nivel De Consecución	Comentarios
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
		<b>100%</b>		

Después de evaluadas las competencias y el rendimiento de acuerdo a las metas, nuevamente se establecerán de manera conjunta entre el evaluado y su superior, nuevos objetivos y se realizaran acciones de mejora tales como reuniones periódicas, capacitaciones, análisis de casos, asignación de nuevos proyectos al evaluado, etc.

## FORMULARIO DE SEGUIMIENTO

Debe mejorar	Acción propuesta	Fechas o plazos
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

De acuerdo al esquema propuesto por Martha Alles (2006), de la combinación de la evaluación por objetivos junto con la evaluación por competencias, se obtendrá el resultado final el cual varía en un rango del 1 al 5 como se presenta a continuación:

- **Excepcional:** para aquellos empleados que han demostrado un desempeño sobresaliente.
- **Destacado:** cuando el desempeño del evaluado es superior a lo esperado, ya que ha logrado resultados significativos.
- **Bueno:** se presenta cuando el nivel de desempeño del colaborador es el esperado de acuerdo al puesto.
- **Necesita mejorar:** si bien el evaluado cumple con la mayoría de las exigencias de su puesto, no alcanza a cubrirlas todas, por lo que necesitara alcanzar un mayor desarrollo de las mismas.
- **Resultados inferiores a los esperados:** cuando el desempeño del empleado es claramente inferior en calidad, cumplimiento de objetivos y cantidad. Será necesario que para la próxima evaluación se observe un cambio significativo en su rendimiento.

La retroalimentación del desempeño se desarrollara en una reunión personal entre el encargado del área y el subordinado con el objetivo de informarle su nivel de rendimiento individual y como eso suma al trabajo en equipo.

## CONCLUSIÓN

Luego de realizar el análisis, diagnóstico y propuesta enfocada a la Descripción de Puesto de Metalúrgica Llanos se puede afirmar que se ha logrado el objetivo planteado de este Trabajo Final de Grado.

Después de diagnosticar el modo de gestionar el personal se observaron diferentes falencias en materia de gestión de Recursos Humanos, sin embargo muchas de ellas son causas o consecuencias de un problema principal, la indefinición de Descripciones de Puestos.

Con los ejes desarrollados en la propuesta de mejora, no se pretende resolver todos los problemas existentes en materia de Recursos Humanos, sino que se intenta brindar un conjunto de herramientas, que en caso de ser implementadas por la organización, servirán para sentar las bases de futuras acciones que tiendan a mejorar la gestión del capital humano.

La definición de las Descripciones de Puesto es una herramienta que se plantea como la iniciativa a una gestión que no solo se enfoque en el establecimiento de las mismas y en un plan de inducción, sino que apunte al comienzo de una gestión integral,

Vale resaltar que la propuesta brindada a la empresa Llanos pretende no solo proveer de nuevas herramientas de trabajo a la gestión del capital humano, sino que también intenta concientizar a los miembros de la organización, sobre la importancia de dichos instrumentos y los beneficios, no solo cualitativos y cuantitativos de su implementación.

El objetivo fue romper con el paradigma de que las descripciones son rígidas, con un formato estandarizado, y que se limitan a ser una herramienta que especifica las características y tareas del puesto, lo que origina que una vez definidas sean almacenadas y no lleguen al ocupante del puesto, por eso la propuesta de auto-desarrollarla en equipo, logrando que sea una herramienta dinámica, flexible, diseñada en función de las necesidades particulares de esta Organización que permitirá que todos los miembros de la Organización tengan mayor comprensión de su entorno, del aporte de su labor tanto en su área como para toda la Organización.

Es por este motivo que la Descripción de Puesto, se convierte en un herramienta clave para iniciar una Gestión de Recursos Humanos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aldag, Ramon y Brief, Arthur. "Diseño de tareas y motivación del personal". Editorial Trillas. México. Primera reimpresión: enero, 1993.
- Alles Martha .Estrategia de Recursos Humanos - 1997
- Bentley, Trevor. "Capacitación Empresarial". Primera Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. Colombia. 1993.
- Blake, Oscar. "La capacitación". Segunda edición. Ediciones Macchi. Argentina. 1997.
- Bohlander George, Snell Scott, Sherman Arthur W.. Administración de Recursos Humanos - Administración de Recursos Humanos (12a Ed.) - Ed. Thomson Learning
- Buteler, Constanza. "Guía de Estudios de Ciencias del Comportamiento II". Instituto Universitario Aeronáutico
- Delgado Natalia, Rodríguez María Alejandra. Texto de estudio. Evaluación y diseño de puestos. Colegio Universitario IES Siglo 21.
- Encinas, Jesús. Inducción y motivación al personal. Instituto tecnológico de Hermosillo. Internet
- Fernández-Ríos, Manuel; Sánchez García, José, (aut.) Valoración de Puestos de Trabajo - -Ediciones Díaz de Santos, S.A. - 1. ed.(09/1997)
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. Las Organizaciones. Editorial McGraw-Hill Interamericana. . Décima edición.
- Laya Anabella. Henka Change Management Consulting  
*<http://www.henka.com.ve/gestion-de-cambio/3902---Como-abordar-un-cambio-organizacional-exitosamente>*
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Administración. Editorial Prentice Hall, 5ta edición posterior
- Rodríguez Darío M. Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfaomega. 6ª edición.

- Solana, Ricardo F. Administración de Organizaciones. En el umbral del tercer milenio". Ediciones interoceánicas. S. A.
- Sampieri, Collado y Baptista Lucio. Metodología de la investigación. Cuarta edición.
- Uch. RRHH el portal de estudiantes de RRHH.Página web Gestipolis.
- William B Wherter,Jr. , Keith Davis Administración de Personal y Recursos Humanos -- 5ª edición.

## ANEXO

### **Cuestionario a Directivo y Gerente**

Puesto:

Antigüedad en la empresa:

Por favor conteste a continuación las siguientes preguntas, de los siguientes cuestionamientos, Usted puede marcar una o todas las opciones.

1. Cuenta tu empresa con el Departamento de Recursos Humanos Si ( ) No ( )

2. Cuenta tu Firma con las funciones de Recursos Humanos, sin que necesariamente exista esta área en específico? Sí ( ) No ( )

3. Cómo Identificas que se necesita más personal para tu Firma:

a) Cuando alguien se separa de la firma ( )

b) Cuando aumenta algún cliente los servicios o llegan nuevos clientes ( )

c) Cuando ves que la gente se satura de trabajo y no cumple en tiempo con los compromisos contraídos o firmados con los clientes ( )

d) Sólo por que lo crees conveniente ( )

e) Otro \_\_\_\_\_

4. Sigues algún proceso de Reclutamiento y Selección de las siguientes opciones:

a) Tu Jefe o Gerente de Área es quien lo solicita Si ( ) No ( )

b) Los Jefes inmediatos conjuntamente con los Jefes o Gerente de Área establecen el perfil del puesto a cubrir Si ( ) No ( )

c) Se promueve la vacante de forma interna Si( ) No( ) por \_\_\_\_\_

d) Si no cuentas de manera interna con el candidato, cómo te haces llegar candidatos:

Periódico ( ) Bolsa de Trabajo ( ) Recomendado amigo ( )  
Recomendado del personal ( ) Universidades ( ) otro\_\_\_\_\_

e) Seleccionas al candidato bajo algún perfil general definido previamente:  
Si ( ) No ( )

f) ¿Quién realiza las entrevistas de Selección de los candidatos?:

El Jefe de área ( ) el Jefe inmediato ( ) el Gerente General ( )  
el Depto. de Recursos Humanos ( ) otro\_\_\_\_\_

g) Se genera algún reporte de entrevista de Selección Si ( ) No ( )

h) Cómo se asegura que el candidato seleccionado fue el mejor:

Aplica exámenes Psicométricos ( ) Exámenes Técnicos ( )  
Solo entrevistas ( ) otro\_\_\_\_\_

i) Una vez que se ha seleccionado al aspirante al puesto se abre un expediente que contenga:

Currículum ( ) sus documentos personales ( ) reportes de entrevista ( )  
Perfil bajo el que se hizo la selección ( ) Perfil real del empleado  
Contratado ( )  
No se abre expediente ( )

j) Le da inducción al Personal de nuevo ingreso Si ( ) No ( )  
Inducción sobre Quién es la Empresa en general ( )  
Sobre su puesto, actividades, funciones y responsabilidades ( )  
Otro\_\_\_\_\_

k) Lo llevan a que conozcan las instalaciones y le presentan a sus  
compañeros Si ( ) No ( )

l) ¿Quién da la inducción?:

Solo el encargado de Recursos Humanos ( )

El responsable de hacer las contrataciones ( )

Solo su Jefe Inmediato ( )

Otro \_\_\_\_\_

5. Se cuenta con una guía para la entrevista?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Comentarios.

---

---

6. En personal de nuevo acceso :

a) Se firma un contrato a 30 días ( )

b) Se firma un contrato a 3 meses ( )

c) Se firma un contrato de planta o por tiempo indefinido ( )

d) No se firma contrato ( )

7. La organización cuenta con políticas definidas acerca de:

a) Puntualidad y asistencia ( )

b) Vacaciones ( )

c) Servicio Médico

d) Uso de Uniforme o ropa de trabajo ( )

e) Otorgamiento de becas profesionales ( )

f) Promoción de Empleados Vs. Vacantes ( )

g) Permisos especiales ( )

h) Uso de Teléfono ( )

i) Uso de Equipo de Computo ( )

j) Uso de Instalaciones (áreas comunes) ( )

k) Relación interpersonal con el cliente ( )

l) Participación en la venta de servicios ( )

m) Otra \_\_\_\_\_

8. Las prestaciones que se pagan en la firma son:

a) Las de Ley al 100% ( )

b) Se permutan algunas ( ) Ejemplo: \_\_\_\_\_

- c) Arriba de las de Ley ( ) Ejemplo: \_\_\_\_\_
- d) Por debajo de las de Ley ( ) Ejemplo: \_\_\_\_\_
- e) Ninguna Prestación ( )
- f) Gastos Médicos mayores ( )
- g) Seguro de Vida ( )
- h) Otra \_\_\_\_\_

9. ¿ Se manejan escalas salariales de acuerdo a la categoría del personal ?

Si \_\_\_ No \_\_\_\_\_ Comentarios.

---

---

10.¿ Existe una política de remuneración?

Si \_\_\_ No \_\_\_\_\_ Comentarios.

---

---

11.¿ Existe un mecanismo para darle claridad al personal de cómo es su remuneración?

Si \_\_\_ No \_\_\_\_\_ Comentarios.

---

---

12. Cómo evalúa el desempeño de los empleados:

- a) En base a la calidad de su trabajo que entregan ( )
- b) En base a la cantidad del trabajo que realiza ( )
- c) De acuerdo a sus responsabilidades ( )

- d) De acuerdo a sus Actitudes ( )
- e) Por su iniciativa y creatividad ( )
- f) Por sus aportaciones o contribuciones a la mejora ( )
- g) Por su disciplina ( )
- h) Por asistencia y puntualidad ( )
- i) Cómo evalúa el desempeño ( )
- j) No lo evalúa \_\_\_\_\_

13. Tiene establecido algún proceso de Reconocimiento:

Si \_\_\_ No \_\_\_\_\_ Comentarios.

---

---

14. Tiene indicadores implantados:

- a) Puntualidad ( )
- b) Vacaciones ( )
- c) Servicios con que cuenta y nivel de satisfacción ( )
- d) Aportaciones a la mejora ( )
- e) Logro de objetivos Individuales ( )
- f) Logro de objetivos por Departamento ( )
- g) Desarrollo de competencias ( )
- h) Rotación ( )
- i) Aplican entrevistas de salida ( )

15. Mide el ambiente laboral en su Firma:

Si ( ) No ( )

16. Qué mide el Clima laboral

- a) Los sistemas y programas ( )
- b) Las instalaciones ( )

- c) Los servicios ( )
- d) Las prestaciones ( )
- e) La firma VS otras firmas del medio ( )
- f) El Liderazgo ( )
- g) Su vida laboral en la firma ( )
- h) Los diferentes niveles de jefaturas ( )
- i) El ambiente con sus compañeros
- j) Otros \_\_\_\_\_

17. Que hace con los resultados

- a) Los archiva ( )
- b) Los da a conocer al personal ( )
- c) Los analiza y toma decisiones ( )
- d) Otro \_\_\_\_\_

18. Existen políticas de comunicación interna y externa?

Si \_\_\_ No \_\_\_\_\_ Comentarios.

---

---

19. ¿Existe la herramienta o evidencia entre el perfil real del empleado y el perfil ideal?

Si \_\_\_ No \_\_\_\_\_ Comentarios.

---

---

20.¿Capacita a su personal?

Si \_\_\_ No \_\_\_\_\_ Comentarios.

---

---

21.Asigna un presupuesto anual al área de capacitación

Si ( ) No ( )

Si \_\_\_ No \_\_\_\_\_ Comentarios.

---

---

22.Cómo determina qué programa anual de capacitación va a impartir al personal :

- a) La que cree que se requiere para que sea mejor su desempeño ( )
- b) De acuerdo a su experiencia, la de años anteriores ( )
- c) En base a un perfil de puesto y para desarrollar sus competencias ( )
- d) La que le ayuda al personal a alcanzar objetivos individuales y de departamento ( )
- e) La que me ofrecen empresas que se dedican a capacitar Contadores ( )
- f) Otra\_\_\_\_\_

23.La capacitación que imparte a su personal es:

- a) Interna con Instructor Externo ( )
- b) Interna con Instructor Interno (de la misma empresa) ( )
- c) Externa en forma física ( )
- d) Externa a través de Capacitación a Distancia (vía Internet) ( )

24.Quién determina qué capacitación se debe impartir.

- a) El Jefe de Área( )
- b) El mismo empleado ( )

- c) El Jefe de Área conjuntamente con el empleado ( )
- d) Otro \_\_\_\_\_

25. Qué tipo de competencias desarrolla en su personal:

- a) Técnicas
- b) Habilidades
- c) Nivel académico
- d) Otro \_\_\_\_\_

26. Plantea cuáles son los resultados que persigue al capacitar a su personal:

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Comentarios.

---

---

27. Cómo mide la efectividad de la capacitación

- a) Mediante exámenes al término de cada curso o taller ( )
- b) Después de un tiempo aplica exámenes, ya que hayan puesto en práctica los conocimientos ( )
- c) Por observación del Jefe Inmediato y otorga una calificación ( )
- d) Se lleva a cabo una medición de satisfacción del cliente y se pondera en base a ella la capacitación ( )
- e) Se lleva a cabo un control de rechazos de funciones o trabajos que realiza el empleado y se pondera en base a ella la capacitación ( )
- f) Otro \_\_\_\_\_

28. Existen planes de carrera individuales en su empresa?

Si \_\_\_ No \_\_\_\_\_ Comentarios.

---

---

29.Existe evidencia de que el personal es experto en su puesto?

Si \_\_\_ No \_\_\_\_\_ Comentarios.

---

---

Desea agregar algo que considere importante y que no le hayamos dado el espacio  
Necesario para mencionarlo:

---

---

### Cuestionario a Operarios

Puesto:

Antigüedad en la empresa:

1. ¿Cuál es tu puesto? ¿Cuáles son las funciones inherentes a el? Contas con las herramientas necesarias para hacerlo?
2. ¿Realizas eventualmente otro tipo de tareas si te lo solicitan?
3. ¿Trabajas de manera individual o grupal? (hay equipo de trabajo?)
4. ¿Cuales son los objetivos de tu área? Cuales son las exigencias que deben cumplir a mediano-corto plazo?
5. ¿Cuales son los tiempos que manejan para el cumplimiento de estas tareas en un día laboral?
6. ¿Que conflictos surgen en tu área de trabajo?
7. ¿Sabes por que áreas esta compuesta la organización? Consideras que se da la interrelación de las mismas?
8. ¿Cuál fue el primer contacto con Metalúrgica Llanos? ¿Por qué medios llegaste al Proceso de Reclutamiento y Selección?
9. ¿Cómo y cuando fue tu incorporación a la Organización? (tiempos, medios )
- 10.¿Quien te realizo las entrevistas? Cuantas fueron? Se te realizaron estudios médicos?
- 11.¿Como fue la inducción al entrar a la empresa? ¿Recibiste un manual de inducción?
- 12.¿Que tipo de contrato firmaste en el momento de ingreso? Realizaste un periodo de prueba en esta instancia?
- 13.¿Que capacidad, aptitud o habilidad consideras que poseías y era acorde al perfil buscado?
- 14.¿En que categoría estas encuadrado según las tareas que realizas?
- 15.¿Realizaste algún curso o capacitación? ¿quien estableció su realización, fue con un asesor interno, externo, con que frecuencia?
- 16.¿Crees que la aplicaste en la practica de tu trabajo diario? Crees que genero resultados positivos en el cumplimiento de objetivos de tu área?
- 17.¿Como definís el clima laboral?
- 18.¿Crees que tu función es importante en tu equipo de trabajo, en la organización? ¿Por qué?
- 19.¿Como es tu interacción con tu superior? Con tus compañeros de trabajo?
- 20.¿Se dan las relaciones interpersonales?
- 21.¿La empresa organiza algún evento o reunión con fines festivos?(fin de año, dia del trabajador, día gremial)
- 22.¿De cuantas horas consta tu jornada laboral? Realizas horas extras? Como se reparten estas? Se abonan? Trabajas feriados, se te abonan? como ?

- 23. ¿Como es tu remuneración? Por que conceptos esta compuesto tu sueldo? Poseen obra social? La usas?
- 24. ¿Consideras que tu salario es acorde a las tareas que realizas?
- 25. ¿Cual es el medio de pago? Te sirve la modalidad de pago? ¿En que fecha se realiza?
- 26. ¿Te abonan según la categoría que corresponda?
- 27. ¿Estas al tanto de las escalas salariales del convenio al cual perteneces?
- 28. ¿Recibís beneficios no remunerativos, Cuales?
- 29. ¿En caso de ausencias te las abonan? ¿Como procedes cuando faltas al trabajo?
- 30. ¿Solicitas permiso o licencias especiales? Se te otorgan?
- 31. ¿Como se procede ante un accidente de trabajo? Que art tenes? Sabes como se abona esa art?
- 32. ¿Estas afiliado al gremio? ¿Te permiten afiliarte?
- 33. ¿Hay algún delegado gremial dentro de tu organización?
- 34. ¿Te sentís representado por este?
- 35. ¿Cual crees que es la situación actual de la empresa? ¿Cuales son a tu parecer los problemas que acontecen en la actualidad?
- 36. ¿Crees que hay participación de todos los miembros de la empresa?
- 37. ¿Como es la comunicación entre jefes-subordinados, entre pares?
- 38. ¿Que aspectos la afectan?
- 39. ¿Que consideras positivo de trabajar?
- 40. ¿Que consideras que es positivo de pertenecer a esta organización?
- 41. ¿Que aspectos negativos hacen que te sientas desmotivado?
- 42. ¿Crees que se pueden modificar?
- 43. ¿Es evaluado tu rendimiento, como?
- 44. ¿Consideras que tu rendimiento es reconocido?
- 45. ¿Tenes posibilidades de ascenso? Cuales son los aspectos con los que tenes que contar para lograrlo?

Necesita agregar algo que considere importante y no hayamos mencionado.

.....

.....

.....

.....

Agradecemos su valioso tiempo para contestar estas preguntas.

## ENCUESTA A OPERARIOS

**PUESTO:**

**FECHA:**

**ANTIGÜEDAD DEL PUESTO:**

Esta encuesta es confidencial y debe ser contestada en forma anónima, marcando con una cruz la opción que considere, los resultados serán utilizados con fines educativos y organizacionales.

1) ¿Cual es su nivel de estudios?

Primario     Secundario    Curso técnico/Oficio

Si realizo alguna especialidad indique cual.....

2) ¿Conoce las tareas específicas de su puesto de trabajo?

Si     No

3) ¿Considera que las funciones de su puesto están previamente definidas?

Si     No

4) ¿Con que frecuencia realiza tareas que no le corresponden o tareas que corresponden a otro puesto?

Alta     Medio     Baja

5) ¿Encuentra dificultades para realizar su trabajo?

Si     No

6) En caso de ser afirmativo, ¿Cuáles son los tipos de dificultades que se presentan? Seleccione una o varias opciones.

\* Escasez de materiales

\* Defectos en la maquinaria

\* Poco conocimiento de su deber/puesto

\* Instrucciones imprecisas

\* Falta de colaboración del Equipo de Trabajo

\* Tiempo

\* Desorganización de tareas

7) Usted recibió capacitaciones relacionadas con las actividades de su puesto?

Si     No

8) En caso de que fuera afirmativa ¿Considera que el material brindado en las capacitaciones fue

Excelente     Muy Bueno     Bueno     Regular     Malo

9) En caso de que fuera afirmativa; ¿En qué grado la capacitación fue llevada a la práctica?

Alto     Medio     Bajo

10) Su puesto, ¿requiere de Actitudes, Conocimientos y Habilidades específicas?

Si     No

11) En que nivel cumple su equipo de trabajo o área con los objetivos planteados en tiempo y en forma?

Alto     Medio     Bajo

12) Sabe en que grado su trabajo aporta a los objetivos de su área, y a los fines organizacionales?

Alto     Medio     Bajo

13) ¿Sus superiores le brindan una información completa sobre lo que sucede en la empresa, en temas relacionados a su área de trabajo?

Si     No

Cualquier sugerencia o aporte que quiera expresar para desarrollar mejor su trabajo

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

Muchas Gracias por su tiempo!

**ENTREVISTA A MANDOS MEDIOS**

**PUESTO:**

**FECHA:**

**ANTIGÜEDAD DEL PUESTO:**

Las respuestas de esta entrevista serán utilizadas con fines educativos y organizacionales, se solicita responder libremente siendo lo mas especifico y claro posible

1) Conoce la Descripción de Puesto de su cargo? Defínala

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

2) Conoce las DP de sus subordinados?

3) Se aplican en la practica las descripciones de puesto?

Si la respuesta es si, especifique en que momento y de que manera

Si la respuesta es no, comente a su criterio cuales son los motivos por cuales no se aplica?

4) Considera que sus subordinados requieren conocimientos, habilidades y actitudes? Cuales?

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

5) Son utilizadas las descripciones de puesto en el momento de la Inducción?

6) Cree que los empleados de su área están cualificados para las tareas a realizar?

7)Se han realizado capacitaciones? Se han aplicado en la practica? Han sido efectivas?

8)Tiene previamente definidos los objetivos de su área? Se cumplen en tiempo y forma?

9)Como mide la productividad de su área?

10)Como mide el rendimiento de los trabajadores?

11)Considera que hay superposición de roles?

12)Considera que hay interacción e interrelación entre las áreas?

13)Considera que los objetivos de su área son congruentes con los objetivos de la organización?

14)Considera que hay participación e involucramiento en su organización?

15)Sus superiores le brindan información completa sobre lo que sucede en la empresa, en temas relacionados a su área de trabajo?



MODELO UTILIZADO PARA LAS OBSERVACIONES

<b>INDICADORES A OBSERVAR</b>	<b>FECHA:</b> <b>FECHA:</b>
Imagen visual de planta	
Limpieza, orden y seguridad	
Puestos de trabajo y salas de reunión	
Herramientas, elementos personales, armarios, estanterías y maquinarias.	

<b>ENTREVISTA</b>	
<b>Datos de la Empresa</b>	
Nombre de la Empresa:	Fecha:
Sucursal:	
Localización:	
Teléfono:	
Cantidad de empleados:	
<b>Datos del Contacto</b>	
Nombre del Contacto:	
Puesto y Jerarquía:	
Antigüedad en la Empresa:	
Teléfono:	
Mail:	
Horario en que se lo puede encontrar:	
<b>Datos de la Entrevista</b>	
Motivo/Tema de la Entrevista:	
Lugar:	
Hora de Inicio:	Hora de Finalización:
<b>Enunciado de Preguntas</b>	
<b>Misión, Visión, Valores, Estrategias, Ventajas Competitivas</b>	
<p>-¿Cuál es la misión de la empresa?</p> <p>-¿Cuál es la visión?</p> <p>-¿Cuáles son los valores que rigen la actividad de la empresa?</p> <p>-¿Qué criterios generales se tienen en cuenta para tomar las decisiones que guían las acciones de la empresa?</p> <p>-¿Estos criterios se encuentran establecidos por escrito en la empresa?</p> <p>-¿Qué aspectos cree usted que lo diferencian de la competencia?</p> <p>-¿Estos aspectos le generan algún tipo de ventaja sobre la competencia?</p> <p>-¿Existe un organigrama en la empresa?</p> <p>-¿Las actividades de la organización están agrupadas por funciones, por producto, geográficamente o por</p>	

procesos?

-¿En la organización se respeta la posición que cada miembro ocupa dentro de la misma?

Dentro de la inducción, ¿se le brinda a los nuevos miembros la información sobre lo que se espera que logre dentro

del puesto de trabajo?

### **Tareas, Herramientas, Seguridad Laboral**

-¿Quién define las tareas de cada puesto?

-¿Quién define los objetivos de cada puesto?

-¿Cuáles son los objetivos de cada puesto?

-¿De qué manera son comunicados los objetivos de cada puesto de trabajo y quién es el responsable de transmitirlos?

-¿Se cuenta en la empresa con las herramientas adecuadas y necesarias para cada puesto?

-¿Se controla en mantenimiento adecuado de las herramientas?

-¿En qué se basa la empresa para realizar cambios de herramientas y maquinarias?

-¿Se realiza entrega de uniformes al personal y cuáles son los períodos de entrega?

-¿La empresa brinda los elementos de seguridad personal?

¿La empresa cuenta con cartelería que indique los procedimientos a seguir ante un accidente y los elementos

necesarios para una emergencia?

-¿Se realizan en la empresa simulacros de accidente o planes de evacuación?

-¿Qué medidas o elementos necesitan los empleados para realizar sus tareas de manera segura?

-¿La empresa controla el uso de elementos de seguridad?

-¿Lleva un registro de la entrega de elementos de seguridad?

-¿Cuentan con registros o índices de accidentología? ¿Cuáles son los accidentes mas frecuentes?

-¿Los empleados están informados sobre los procedimientos a seguir ante un accidente de trabajo?

-¿Cuenta con ART? ¿Cuál?

-¿Cuentan con un seguro de vida?

-Podría describir las condiciones ambientales para cada una de las tareas o áreas de la empresa.

### **Motivación**

-¿Se evalúa habitualmente el rendimiento de los empleados?

- ¿Qué aspectos se evalúan?
- ¿Con qué frecuencia se evalúa?
- ¿Se mantiene informado al empleado sobre su rendimiento?
- ¿Se reconoce a los empleados cuando llevan a cabo satisfactoriamente su trabajo?
- ¿A cargo de quien esta dicha valoración?
- ¿Qué tipo de Reconocimiento se otorga?
- ¿Con qué frecuencia?

### **Capacitación**

- ¿La empresa lleva a cabo capacitaciones?
- ¿Tiene un plan anual de capacitación?
- ¿En qué se basa el mismo?
- ¿Sobre que temas Ud. cree que es necesario capacitar al personal?
- ¿Por qué motivos se realizan las capacitaciones?
- ¿Quién/es son los encargados de dictar la capacitación?
- ¿Quién es el encargado de detectar las necesidades de capacitación?
- ¿Se han brindado capacitaciones anteriores al personal?
- ¿Sobre qué temas?

### **Observaciones**

--





