

Instituto Universitario Aeronáutico
Facultad de Ciencias de la Administración
Licenciatura en Recursos Humanos



**Análisis y descripción de los puestos del Área de Producción:
vitroplastía, mecanizado, montaje y electrónico de
Figmay S.R.L.**

PIZARRO, ANA PÍA

Tutora: GARCÍA, MIRIAM

Córdoba, 2013

**Análisis y descripción de puestos del área de Producción:
vitroplastía, mecanizado, montaje y electrónico, de
Figmay S.R.L.**

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para obtener el título de:

Licenciado en Recursos Humanos

Córdoba, Octubre de 2013

Índice

Título	
Índice	i
Dedicatoria	iv
Agradecimientos	v
Resumen	vi
Tomo 1	1
1. Presentación de la organización	2
1.1. Estructura	7
1.2. Figmay S.R.L. Empresa Familiar	9
2. Prediagnóstico	10
3. Situación Problemática	12
4. Justificación	12
5. Objetivos de la intervención	14
5.1. Objetivo General	14
5.2. Objetivos específicos	14
6. Metodología del Trabajo Final	15
7. Ejes orientadores de la propuesta de mejora	17
8. Marco Teórico	18
8.1. Administración de empresas	18
8.1.1. Concepto de administración	18
8.1.2. Concepto de organización	19
8.1.3. Organizaciones como sistemas abiertos	21
8.2. Gestión por competencias	22
8.3. Administración de Recursos Humanos	29

8.3.1. Definición de Administración de Recursos Humanos	29
8.3.2. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	30
8.3.3. Estrategia y la gestión de los Recursos Humanos	32
8.3.4. La Administración de Recursos Humanos como proceso	33
8.3.5. Subsistemas	36
8.4. Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo	51
8.4.1. Concepto de cargo/puesto	52
8.4.2. Definición de Análisis de Puesto	52
8.4.3. Objetivos del Análisis de Puesto	55
8.4.4. Análisis de Puesto en un entorno cambiante	57
8.4.5. Participantes del Proceso	57
8.4.6. Métodos para la recolección de datos para el análisis de puesto	58
8.4.7. Etapas del Análisis de Puesto	74
8.5. Definición de Descripción de Puestos	78
8.5.1. Indicadores que revelan la necesidad de describir los puestos	81
8.5.2. Objetivos de la Descripción de Puestos	81
8.5.3. Análisis y Descripción de Puestos y la gestión por competencias	88
8.5.4. Insuficiente explotación de los resultados de un análisis y descripción de puestos de trabajo	89
8.5.5. Estructura de la Descripción de Puestos	91
8.5.6. Aspectos generales a tener en cuenta para la Descripción de Puestos	94
8.5.7. Versión definitiva, revisión de la descripción y versión final	95
Tomo 2	97
9. Relevamiento y Diagnóstico	98
9.1. Previsión	98
9.2. Provisión	103

9.3. Mantenimiento	108
9.4. Desarrollo	111
9.5. Control	114
10 Conclusión del diagnóstico	115
11. Plan de Intervención	118
11.1. Justificación	118
11.2. Finalidad de la Intervención	119
11.3. Área de intervención y población afectada	119
11.4. Propuesta de Mejora	119
Descripción de puesto: encargado de vitroplastía	121
Descripción de puesto: encargado de electrónica	126
Descripción de puesto: encargado de montaje	132
Descripción de puesto: encargado de mecanizado	137
12. Conclusión del Proyecto Final de Grado	142
13. Bibliografía	145

Dedicatoria

A mi madre Ana María y a mi padre Carlos, por su amor y apoyo incondicional en todos los momentos de mi vida; por brindarme las herramientas y los medios necesarios para llegar a este día.

A mi hermana, quien con su dedicación y esfuerzo, me brindo un ejemplo inigualable a seguir, que me ayudó a cumplir mis metas.

A mis amigos, quienes con sus palabras de aliento, me otorgaron la fuerza necesaria para alcanzar mis objetivos.

Ana Pía Pizarro

Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que contribuyeron a la realización de este Proyecto Final de Grado.

A Miriam García, por su dedicación, colaboración, orientación y apoyo durante todas las instancias del Proyecto.

A la familia Mayer, especialmente a Alfredo, quien con generosidad me abrió las puertas de su empresa, brindándome lo necesario para la elaboración del presente.

A Ezequiel Mayer, que desde el primer momento depositó su confianza en mí. Gracias por tu tiempo y dedicación.

Resumen

El presente Proyecto Final de Grado consiste en un proyecto de intervención, llevado a cabo en la empresa Figmay S.R.L.

Figmay es una empresa de tipo familiar, fundada hace más de 30 años por quienes aún hoy manejan la Gerencia de la misma.

El objetivo del presente proyecto es realizar el Análisis y la Descripción de los puestos del área productiva (vitroplastía, mecanizado, montaje y electrónico) de manera que la empresa cuente con la información que aportan las descripciones de puesto y la utilice para hacer más eficientes las actividades vinculadas a los subsistemas que componen el proceso de gestión de Recursos Humanos.

Para el establecimiento de este objetivo fue necesaria la realización de un análisis de la situación actual de la empresa. Éste análisis requirió, en primer lugar de la recolección de datos. Para ello, se realizaron entrevistas con el Gerente y con uno de sus hijos.

De la interpretación de los datos obtenidos, se llega a un diagnóstico que devela falencias relacionadas con la Gestión de los Recursos Humanos de Figmay.

Luego de un análisis detallado del diagnóstico, se elabora un plan de intervención y se propone la realización del análisis y la descripción de los puestos y la utilización de la información que aportan los mismos para incrementar la eficiencia de las actividades vinculadas a los subsistemas de la Administración de Recursos Humanos.

Introducción

La Administración de Recursos Humanos cuenta con una amplia variedad de herramientas, que son cada día más elegidas y utilizadas por las empresas. Indistintamente si se trata de empresas pequeñas, grandes o medianas, cada vez son más las que apuestan a una gestión eficiente de sus recursos humanos, como un medio para mejorar su funcionamiento integral.

El presente Proyecto Final de Grado, trata principalmente sobre la utilidad de una de las herramientas que provee la Administración de Recursos Humanos: el análisis y la descripción de los puestos de trabajo.

Este trabajo, se encuentra dividido en dos partes, el Tomo 1 y el Tomo 2.

En el Tomo 1, en primer lugar, se presenta la empresa, detallando las características generales de su funcionamiento. La empresa objeto de análisis es Figmay S.R.L., pertenece a la industria del vidrio y se dedica a la fabricación de instrumentos y equipos para laboratorios.

Luego se realiza un prediagnóstico y en función del análisis del mismo, se delimita una situación problemática: *“la ausencia de descripciones de puestos provoca fallas en la gestión de los recursos humanos de la empresa”*.

A continuación, se enuncia la justificación de la situación problemática y se plantean los objetivos, tanto general como específico, del presente proyecto de intervención.

Se enuncia la metodología que será utilizada para llevar a cabo el diagnóstico y se enumeran los ejes orientadores de la propuesta de mejora.

A modo de cierre de este Tomo 1, se presenta el Marco Teórico, cuyo contenido, respaldará el desarrollo de la segunda instancia de este Proyecto Final de Grado.

En el Tomo 2, en primer lugar se presenta el relevamiento y el diagnóstico de los datos. Éstos, fueron recolectados durante entrevistas llevadas a cabo con el Gerente de Figmay.

En función del análisis y la interpretación de la información recabada, se elabora el plan de intervención.

Los componentes de este plan son, la justificación del plan de intervención, la finalidad del plan, se especifica el área de intervención y la población afectada y se desarrollan las propuestas de mejora. Como parte del desarrollo de las propuestas, se presentan las descripciones de los puestos que fueron analizados.

A modo de cierre, se realiza una conclusión en la cual se analiza si la propuesta, puede contribuir a mejorar la situación problemática inicial y si los objetivos establecidos, fueron efectivamente cumplidos.

Tomo 1

1. Presentación de la Organización

La empresa seleccionada para la realización del Trabajo Final de Grado es FIGMAY S.R.L. A continuación se detallan las características de la misma.

El nombre de la razón social Figmay S.R.L. es resultado de la apócope de los apellidos de los fundadores, Figueroa, Oscar y Mayer, Alfredo. Fue fundada a finales de la década del 70' y desde entonces pertenece a la industria del vidrio.

En lo relativo a la producción del sector del vidrio en la Argentina, éste está conformado principalmente por fabricantes de vidrio plano para la construcción y la industria automotriz; fabricantes de vidrio hueco para la elaboración de botellas y envases de vidrio en todas sus acepciones, incluso para la industria farmacéutica y la industria química; fabricantes de fibras de vidrio para aislaciones; fabricantes de vidrio para envases térmicos; y fabricantes de productos de vidrio para la industria de la iluminación.

En cuanto a las empresas que producen este tipo de bienes en la Argentina, según un informe de AFIP el sector ocupa aproximadamente 7300 puestos de trabajo y su evolución en los últimos años fue la siguiente:

Seguridad Social: cantidad de empleados	
Año	Empleados
2011	7319
2010	6761
2009	6881
2008	7089
2007	7004
2006	6665
2005	6255

Tabla: 1.1.: Seguridad Social/cantidad de empleados
Fuente: CEP en base a INDEC

El rubro del vidrio fue el de mayor expansión debido a que también es impulsado por la industria alimenticia y autopartista. El mercado de producción de recipientes de vidrio de la Argentina es el tercero más grande de América Latina. (Fuente: CEP en base a INDEC).

El 50,4% de las empresas son microempresas, el 27,4 % son pequeñas, el 14,5 % son medianas y el 7,7 % son grandes. Estas últimas, venden el 80,5 % del total del sector, mientras que las microempresas efectúan ventas del 0,8 % del total. (Fuente: Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto. 2011).

Tal como lo demuestran las cifras, se trata de un sector en que las pequeñas empresas encuentran bastas dificultades tanto para su inserción en el mismo, como para su crecimiento y desarrollo.

Treinta años atrás, se trataba de un mercado monopolizado por Rigolleau S.A., la fábrica más importante de vidrio que existía en el país. A ésta sólo tenían acceso algunos mayoristas del sector, dedicados también a la elaboración de instrumentos de vidrio.

Figmay S.R.L. debía procurar su materia prima a través de alguno de estos distribuidores, quienes al mismo tiempo, eran su propia competencia.

Dadas estas condiciones, en las cuales competir era prácticamente imposible, Figmay S.R.L. optó por especializarse en un pequeño nicho que le ofrecía el mercado: el de la industria química y alimenticia. Éstas requieren de maquinarias sofisticadas para la investigación y de instrumentos específicos para sus procesos productivos.

Años más tarde logró concretar un acuerdo con Schott-Rohrlass GmbH (empresa alemana líder en el sector del vidrio a nivel mundial), para la provisión de materias primas; esto permitió un importante crecimiento a la empresa, en aspectos tales como:

- adquisición de vidrio borosilicato a precio mayorista
- incremento de la calidad de los productos
- posicionamiento estratégico en relación a sus competidores

La empresa produce y comercializa dos clases de productos:

- Estándares: conjunto de productos que la empresa realiza en forma estandarizada. Este tipo de productos son entregados en forma inmediata ya que se los mantiene en stock.

- A medida: productos desarrollados en función de las especificaciones de los clientes.

La empresa focaliza su capacidad productiva en la fabricación de productos a medida, ya que éstos le brindan una mayor rentabilidad. Cada pedido realizado por un cliente, que solicita un producto con características peculiares, es considerado un proyecto. Los integrantes de la empresa se abocarán a cumplir con los plazos de entrega establecidos en las condiciones de compra.

Los tiempos ociosos (durante los cuales no hay proyectos especiales), se destinan a la fabricación de productos estándares. Así, incrementan la existencia de los mismos, lo que les permite afrontar posibles oscilaciones de la demanda y mantienen estable su planta de personal, sin desperdiciar capacidad productiva.

Características del producto

Figmay se especializa en la producción de artefactos que son utilizados para el tratamiento de sustancias químicas, en las industrias química, alimenticia y farmacéutica.

Los mismos se fabrican en vidrio borosilicato y poseen estructuras metálicas para el soporte del aparato. Las uniones y terminales se realizan con teflón e incluye instrumental electrónico para el desarrollo y control de los procesos. La técnica de soplado de vidrio con la cual se moldean los artefactos se conoce como Vitroplastía.

Los implementos elaborados, se utilizan para diversos fines: Investigación en general; decantación; mezcla; reacción; combinación; creación; evaporación; observación; destilación; desarrollo; etcétera.

El insumo principal que se requiere para la producción es el vidrio. El vidrio, es el resultante de la mezcla de diversas sustancias de propiedades complementarias: un vitrificante o materia base, normalmente sílice que puede ser sustituido por óxido de boro; un fundente, del que el óxido y el hidróxido de sodio representan el caso más característico; y un estabilizador, frecuentemente la cal. Para mejorar la resistencia de los vidrios ante el calor y los golpes, se incorporan ciertas proporciones de óxido de

boro, aluminio y otros elementos, con variedades resultantes conocidas como pírex (vidrio de boro silicato), duralex, etc. (Enciclopedia Hispánica. 1991).

La vitroplastía, se trata de una técnica de segunda elaboración debido a que se parte de un tubo, de una varilla o de una preforma de vidrio que puede ser transparente o de color. Se lleva la masa vítrea a temperatura de ablandamiento y se procede a conformarla.

Precisamente para el conformado, el vidrio debe ser calentado con soplete hasta el punto en que comienza a deformarse por su propio peso (punto de ablandamiento). En este momento se comienza a moldearlo por prensado y estirado con asistencia de pinzas, soportes y herramientas especialmente preparadas para la exposición a las altas temperaturas.

Obtenida de esta manera una “preforma central”, se puede comenzar a trabajar en las “preformas secundarias”, tantas como requiera el equipamiento. La etapa que sigue es el acabado de la pieza. Es decir la unión por soldadura de todas las preformas secundarias con la central.

Antes de comenzar con la etapa de esculpido a soplete y de acuerdo a las tolerancias dimensionales y de diseño del trabajo, se realiza un tratamiento térmico para eliminar tensiones en las zonas de soldadura. La curva de temperatura varía de acuerdo al tipo de vidrio utilizado, a los espesores y a las formas.

Una vez que las preformas fueron soldadas y fueron eliminadas las tensiones, se obtiene un cuerpo definido, en condiciones para comenzar a ser esculpido; para ello se monta la pieza en soportes adecuados al diseño y se comienza luego con el esculpido.

En Vitroplastía el esculpido del vidrio se realiza con soplete. Puede ser aportando o extrayendo material. En ambos casos el procedimiento se realiza haciendo fundiciones parciales con el soplete.

Para aportar se funde una varilla de vidrio, de la misma calidad que el resto del conjunto de la pieza, y se va agregando masa en donde se considera necesario.

Para extraer material también se funde a soplete una zona determinada y se retira masa fundida de vidrio con la ayuda de pinzas.

En algunos casos, cuando se trabaja con vidrios de muy altos coeficientes de dilatación –vidrios comunes– es preciso procurar que todas las partes de la pieza siempre se mantengan calientes en un horno o en un mechero, para evitar la generación de roturas.

En el caso de trabajar vidrios térmicos (como es el caso del vidrio borosilicato), que son vidrios de muy bajo coeficiente térmico, es posible, soldar una parte y mientras se aguarda que ésta se enfríe, trabajar con otra; y posteriormente unir las por soldadura.

Es de suma importancia, en cuanto la pieza esté terminada llevarla a un horno para un tratamiento térmico de distensión general.

Si la escultura es demasiado grande para introducirla en un horno, es posible hacer tratamientos parciales, con mantas calefactoras o bien flameando con un mechero en las zonas en donde pueden existir tensiones residuales, y luego cubrirla con una fibra cerámica para aislar y dejar enfriar lo más lento posible.

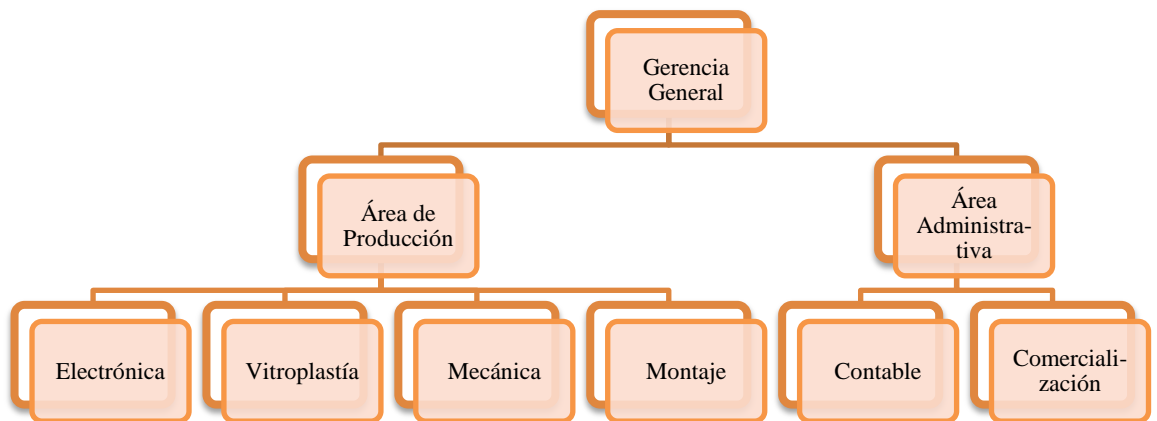
Controlar el procedimiento de enfriamiento es clave para evitar roturas.

“El éxito consiste en respetar los tiempos del material. En conjugar nuestra creatividad con la técnica. En tomar conciencia de que la vitroplastía es básicamente “el arte del fuego” en sí mismo. En ninguna otra técnica de modelado de vidrios podemos estar tan íntimamente ligados al fuego, al contacto con el material incandescente que fluye, y a la magia de observar frente a nuestros ojos la mística de la creación artística”. (Nicoletta, Gustavo. 2011)

1.1. Estructura

La estructura de la empresa está dividida en dos grandes áreas.

- Comercial/administrativa
- Producción



Composición del plantel de personal:

Gerencia General: 2 socios fundadores. Alfredo Mayer y Oscar Figueroa

Área de Producción: a cargo de Oscar Figueroa

Electrónica: Leandro

Vitroplastía: Alfredo Mayer (hijo de Alfredo), Mauro Figueroa (sobrino de Oscar), Gustavo Figueroa (hermano de Oscar)

Mecanizado: Pablo Ferreyra (suegro de Alfredo), Marcos

Montaje: Carlos

Área Administrativa: a cargo de Alfredo Mayer

Comercialización: En el interior, Ezequiel Mayer (hijo de Alfredo); en el exterior Desiré Mayer (hija de Alfredo)

Contabilidad: Gladys Ferreyra (esposa de Alfredo)

Los encargados de tomar las decisiones en la empresa y de relacionarla con su entorno son los socios fundadores.

Por tratarse de una empresa de estructura chata no existe personal encargado de conectar la cumbre estratégica con los operarios en las labores cotidianas. Los dueños de la empresa mantienen una comunicación directa, diaria y recíproca con los ocupantes de los puestos productivos y administrativos.

Los integrantes del área productiva, además de su labor en la fabricación participan activamente en la planificación de los proyectos de trabajo.

El personal del sector contable y administrativo, responde a los requerimientos de información tanto internos como externos y además se ocupa de aspectos legales y contables.

Con respecto a la gestión de los recursos humanos, Figmay no presenta un área dedicada exclusivamente a esta actividad. Los procesos de previsión, provisión, mantenimiento, desarrollo y control, se asignan a los distintos miembros de la empresa, de acuerdo a su disponibilidad o experiencia.

1.2. Figmay S.R.L. empresa familiar

Considerando la historia, los orígenes, la evolución, el presente y la filosofía dominante, puede afirmarse que Figmay es, sin duda, una empresa familiar. Cumple con las variables que según Joan Ginebra (2005), caracterizan a este tipo de empresa:

- Las relaciones de afecto: Se trata de lazos que perdonan, que salvan una situación, que buscan el bien recíproco y a él se someten.
- Enorme comprensión: todos saben cómo piensa el otro. Se precisa muy poca comunicación formal para conocer la opinión del otro.
- Aceptación de la autoridad: de la autoridad del padre.
- Finalidad común: la familia es una unidad de convivencia donde cada uno se realiza y se desarrolla. El sentido de esta unidad tiende a expresarse en una finalidad común. Para la consecución de esta finalidad los familiares viven un importante espíritu de sacrificio.
- El control accionario real es de la familia
- La familia es el grupo que dirige, de tal forma que la dirección general y bastantes puestos clave en la Estructura son miembros de la familia.
- El grupo lo constituyen solo padres e hijos, es decir que se extiende a dos generaciones físicas.
- Los activos familiares comprometidos en la empresa suponen por lo menos un 25% del patrimonio familiar total (no se cuenta con datos que corroboren que en Figmay se cumple con esta variable).

2. Pre-diagnóstico

Dado que el análisis y la descripción de puesto fundan las bases para desarrollar muchos de los procesos relacionados con la Administración de Recursos Humanos, la ausencia de los mismos impide a la empresa organizar el personal de la forma deseada.

Desde su fundación Figmay S.R.L. se ha regido de acuerdo a los enfoques de tipo tradicionalistas de administración; hace un par de años, comenzaron a participar en la gestión de la empresa, los hijos de uno de los socios fundadores, brindando nuevos enfoques e ideas para administrar la empresa. Dentro de las nuevas corrientes que propusieron, está incluida la orientación a una nueva forma de administrar los Recursos Humanos.

Ezequiel Mayer, hijo de Alfredo Mayer, ocupa un puesto en el área administrativa y realiza actividades vinculadas a la contabilidad; él accedió a ser entrevistado y brindó información muy útil, que permitió realizar el pre-diagnóstico.

Actualmente nadie se encarga exclusivamente de gestionar los recursos humanos; por esta razón desde la empresa consideran, por un lado, que es importante comenzar a crear una estructura formal para administrar el personal y por el otro, que una buena forma de hacerlo sería realizando análisis y descripciones de los puestos de la empresa.

Durante las entrevistas realizadas fue posible profundizar acerca de los motivos por los que los socios consideran importante llevar adelante el proceso de análisis y descripciones de puesto. A continuación se detalla la información obtenida.

En un comienzo los dueños participaban activamente en la elaboración de los productos, eran expertos en las actividades a realizar y por lo tanto sabían a quién contratar para que colaborara con ellos.

Con el correr de los años, la empresa empezó a crecer y se comenzó a ramificar hacia otras áreas distintas de la vitroplastía (área con la que comenzó a funcionar la empresa), como por ejemplo la electrónica o la metalmecánica. Los conocimientos de los dueños no abarcaban estas áreas ya que en realidad ellos eran eficientes trabajando con el vidrio.

Al no contar con ningún procedimiento formal para el reclutamiento y la selección de personal, la empresa enfrentó en varias oportunidades malas experiencias relacionadas con la contratación, ya que las personas que incorporaban no se ajustaban a lo que realmente se necesitaba en la empresa.

Esto es una consecuencia de la ausencia de descripciones de puesto, porque al no haberse diseñado los puestos desde un comienzo, fue muy difícil vincular las habilidades de una persona a puestos que en realidad no existían.

Por otra parte desde la empresa, consideran importante avanzar en aspectos administrativos que le permitan reducir los costos. La competencia internacional crece día a día.

La empresa actualmente compite con empresas del exterior, muchas de las cuales cuentan con una capacidad administrativa muy buena. Por lo tanto para competir con ellas es importantísimo hacer eficientes todos los procesos administrativos. “*Se vienen tiempos turbulentos; no podemos perder tiempo ni recursos*” sostuvo el entrevistado. Este es otro motivo por el cual consideran relevante la realización de análisis y descripciones de puesto.

Por otra parte, a la hora de contratar a alguien, en el momento de la inducción y la capacitación al ingreso, es notoria la necesidad de contar con alguna herramienta que haga más eficiente este proceso.

Capacitar al nuevo empleado resulta muy costoso, ya que insume tiempo y requiere de mucha dedicación; muchas de las cosas que se le enseñan a una persona en su ingreso, bien podrían estar descriptas, de manera que solo fuera necesario explicar aspectos generales.

Otro motivo por el que resulta necesario realizar las descripciones de puesto es porque entre las personas que trabajan en una misma área existe una duplicación de las tareas, que trae como consecuencia una situación confusa acerca de las responsabilidades que le competen a cada uno. Esto se debe a que no existen definiciones concretas de rol.

Por último, por tratarse la vitroplastía de una actividad para la cual existe muy poca oferta laboral, las empresas compiten para incorporar los trabajadores

especializados en esto. El hecho de no contar con descripciones de puesto impide a la empresa establecer criterios formales para elaborar planes de motivación que contribuyan a retener a los empleados.

En relación con la poca oferta laboral también es de destacar que los especialistas en el tema adquieren un gran poder dentro de la empresa (poder de experto) y se vuelven irremplazables. Por lo tanto la desvinculación de estas personas, que muchas veces abandonan la empresa por recibir ofertas laborales más tentadoras, produce un impacto muy negativo.

3. Situación Problemática

La ausencia de Descripciones de Puestos en Figmay S.R.L. produce fallas en la gestión de Recursos Humanos.

4. Justificación

Teniendo en cuenta lo analizado por medio del pre diagnóstico, es posible reconocer diversas necesidades de la empresa, que hacen que la realización de los análisis y las descripciones de puestos sea aconsejable para mejorar la eficiencia de Figmay S.R.L.

Para la empresa resultaría de gran utilidad contar con esta herramienta para los siguientes fines:

- *Comenzar a organizar la administración de los recursos humanos de la empresa y así permitir la incorporación de nuevas corrientes teóricas ya que esta empresa siempre se ha manejado con criterios tradicionalistas; esto facilitará los procesos de transición entre los dueños actuales de la empresa y las nuevas generaciones (sus hijos).*
- *Brindar a la empresa parámetros formales para realizar el reclutamiento y la selección de personal, de manera que los resultados de estos procesos sean beneficiosos para la empresa y esto le permita*

reducir costos (al contratar a las personas adecuadas y no perder dinero en contrataciones fallidas).

- *Mejorar la eficiencia de los procesos administrativos relacionados con la gestión de los recursos humanos, para de esta forma reducir los costos y mejorar la capacidad competitiva de la empresa, lo cual contribuirá a que la misma se coloque a la altura de sus competidores internacionales.*
- *En base a las descripciones de puesto, elaborar manuales de inducción que faciliten el proceso de incorporación de un nuevo empleado en la empresa, con el objetivo de disminuir el tiempo, el esfuerzo y los costos de la inducción y la capacitación al ingreso.*
- *Lograr que todos los miembros de la empresa conozcan con exactitud cuáles son sus tareas y sus responsabilidades.*
- *Contar con descripciones de puesto formales permitiría planificar planes de motivación para tener una herramienta más con la cual retener a los empleados.*
- *Disminuir el poder de experto de los empleados a través de la elaboración de descripciones de puestos que dejen al descubierto sus conocimientos y así disminuir el impacto negativo que la desvinculación de uno de estos trabajadores produce.*

5. Objetivos de la intervención

5.1. Objetivo General

Lograr que la empresa cuente con Descripciones de Puestos en el área de producción, de los puestos de vitroplastía, mecanizado, montaje y electrónico, que le sirvan de base para comenzar a ejecutar una administración de Recursos Humanos eficaz y que permita llevar adelante eficientemente todos los procesos relacionados con ésta.

5.2. Objetivos específicos

- Recolectar información preliminar sobre la organización y los subsistemas de la Administración de Recursos Humanos.
- Analizar los subsistemas de Recursos Humanos y los problemas referidos a análisis y descripción de puestos a ellos asociados.
- Identificar los puestos que se necesita analizar
- Definir los métodos de recolección de datos a utilizar y planificar la búsqueda que incluye el diseño de los instrumentos que eventualmente vayan a utilizarse
- Obtener los datos
- Aplicar la información sobre el análisis de puesto y realizar las descripciones de los puestos antes mencionados

6. Metodología del Trabajo Final

Una vez detectada la situación problemática de la empresa, se realizó un diagnóstico para lo cual fue necesario relevar información detallada en relación a la misma. En este caso se recolectó información de las personas que desarrollan las actividades de vitroplastía, electrónicas, metalmecánicas y de montaje y a quienes están a cargo de supervisarlos.

Teniendo en cuenta las características de la población definida, los instrumentos seleccionados para la recolección de datos fueron: la entrevista y la observación.

Se eligió el tipo de entrevista semi-estructurada ya que es considerado el enfoque más flexible y productivo para el análisis de puestos. La entrevista permite obtener información acerca de todos los aspectos del cargo, la naturaleza y la secuencia de las tareas y de los por qué y los cuándo; además permite verificar las incoherencias en los informes y de ser necesario, consultar al supervisor para asegurarse que los datos obtenidos son válidos. Puede hacerse en relación a las habilidades requeridas para ocupar el cargo.

El método de la entrevista consiste en recolectar los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o su supervisor directo. (Chiavenato, I. 2001).

Además se consideró que la entrevista posee grandes ventajas, algunas de ellas son: se logra una comunicación fluida y la construcción conjunta de significados respecto a un tema; en el caso de que el entrevistado no comprenda la pregunta, es posible reformularla y explicarla; es posible recolectar una gran cantidad de información, abarcando todos los temas que son de interés del entrevistador; permite observar a las personas, captar los gestos, los tonos de voz, los énfasis, etcétera, que aportan información adicional sobre el tema y las personas entrevistadas; brinda la posibilidad de repreguntar, lo que permite detectar contradicciones; garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas, principalmente frente a empleados obstrutores y obstinados; los datos relativos a un puesto se obtienen de quienes lo conocen mejor; puede aplicarse a cualquier tipo de nivel o cargo.

Algunos aspectos negativos de la entrevista que pueden mencionarse son: una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione negativamente; puede generar confusión entre opiniones y hechos; se pierde demasiado tiempo si el analista no se prepara bien para realizarla; costo operativo elevado: exige el análisis de expertos y parálisis del trabajo del ocupante del cargo.

Debido a que este método posee algunas desventajas, será complementado con la observación.

En función de lo expresado por Chiavenato, I. (2001) *“El análisis de cargos se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno*

ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos. Es más recomendable aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos”.

La información que se recolecta incluye aspectos tales como: ¿Qué hace?, ¿cuántas veces?, ¿por qué?, ¿durante cuánto tiempo?, ¿con quién?

Es a priori el método más “sencillo” de aplicar pero en caso de que lo realice el jefe o responsable puede encontrarse ante empleados que modifican sus rutinas habituales por su presencia (también puede pasar con cualquier otra persona). Por ello es bueno que sea realizado por un analista objetivo e informando a los empleados de los objetivos del estudio: simplemente definir las tareas realizadas, pero nunca juzgarlas.

Gan, F. Triginé, J. (2006), sostienen que los conceptos clave que integran el método de la observación, es decir los aspectos a nivel general que deberán considerarse, son: los procesos perceptivos y sensoriales, inputs informativos, procesos cognitivos, empleo de herramientas, equipos, etcétera, experiencia en la empresa, actividades manuales y/o físicas, contexto del puesto, relaciones con otras personas, riesgos físicos y psicosociales.

7. Ejes orientadores de la propuesta de mejoramiento

- Detectar las necesidades de la organización que justifiquen la intervención
- En función de las necesidades detectadas, llevar a cabo el análisis de los puestos que se corresponden con las mismas.
- Utilizar la información recabada durante el análisis para elaborar descripciones de puestos que permitan contribuir con la satisfacción de las necesidades detectadas.

8. Marco Teórico

8.1. Administración de empresas

8.1.1. Concepto de administración. Importancia de la administración

El concepto administración se refiere al proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que éstas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz, con otras personas y por medio de ellas. El proceso representa las funciones continuas en las cuales participan los gerentes: planificación, organización, dirección y control.

La eficiencia se refiere a la relación entre insumos y productos, es decir, que se incrementa la eficiencia cuando, se puede obtener más producto con una cantidad dada de insumos o cuando se logra obtener la misma cantidad de producto, con menos insumos. La eficacia se enfoca en el logro de las metas de la organización; consiste en el hecho de alcanzar las metas. (Robbins S, 2005).

La administración es conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, resultándole algo imprescindible para su supervivencia y crecimiento. Sin administración las organizaciones sociales no podrían existir, sobrevivir, crecer ni ser exitosas. (Barrionuevo S. 2003).

Reyes Ponce A. (2004), considera que los siguientes hechos bastan para demostrar la importancia de la administración:

- La administración se da donde quiera que exista un organismo social, aunque lógicamente será más necesaria cuanto mayor y más complejo sea éste.
- El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y solo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etcétera, con que ese organismo cuenta.
- Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.

- Para las empresas pequeñas y medianas también quizás su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etcétera, renglones en los que indiscutiblemente son superadas por sus grandes competidoras.
- La elevación de la productividad, quizá la preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico social depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económico-social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.
- En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etcétera, bases esenciales para su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que ha de ser, por ello, el punto de partida de ese desarrollo.

8.1.2. Concepto de organización

De acuerdo a la definición presentada por Robbins, S. (2005), una **organización** es una agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito específico. Todas las organizaciones comparten tres características comunes:

- Tienen un propósito distintivo (meta que se pretende alcanzar)
- Están formadas por varias personas
- Desarrollan determinada estructura de forma deliberada, para que sus miembros lleven a cabo su trabajo.

Chiavenato I. (2001), presenta a las organizaciones desde un enfoque más humanista que Robbins S (2005), sosteniendo que el ser humano es eminentemente social e interactivo, no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes.

Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros y deben conformar organizaciones que les permitan lograr objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual. A raíz de esta postura, el autor define una organización como *“un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización solo existe cuando:*

- *Hay personas capaces de comunicarse*
- *Están dispuestas a actuar conjuntamente, y*
- *Desean obtener un objetivo común”.*

A esta definición puede añadirse que, las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Esto es así debido a que el hombre pasa la mayor parte de su tiempo en organizaciones, de las que depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, obtener todos los productos y servicios que necesita, etcétera.

Las organizaciones son un conjunto interrelacionado e interdependiente de recursos humanos, materiales, tecnológicos y de información que interactúan orientados hacia determinados objetivos y se desempeñan en permanente intercambio con el medio (ambiente externo o contexto). La interrelación y la interdependencia traen como consecuencia que el resultado de esa acción es mayor que si solo existiera la acción individual de cada elemento. A esto se lo conoce como accionar sinérgico. (Barrionuevo S. 2003).

8.1.3. Organizaciones como sistemas abiertos

Definición de Sistema: conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes, dispuestas de modo que producen un todo unificado. Los dos tipos básicos de sistemas son: los cerrados y los abiertos. Los sistemas cerrados no reciben la influencia de su ambiente ni interactúan con él. Los sistemas abiertos, a diferencia de los cerrados, reconocen la interacción dinámica del sistema con su ambiente. Al hablar de sistemas de organizaciones se hace referencia a este tipo de sistema; se acepta que una organización interactúa constantemente con su ambiente. (Robbins S. 2000).

El ambiente es todo lo que rodea a un sistema y sirve para proporcionarle los recursos necesarios para su existencia (Chiavenato I, 2001).

Chiavenato I. comparte esta postura con Robbins S. y desarrolla con detalles las características de las organizaciones como sistemas abiertos. Todo sistema requiere materia, energía o información obtenidas en el ambiente, que constituyen los insumos o entradas (inputs) de recursos necesarios para que el sistema pueda operar. Dichos recursos son procesados en las diversas partes del sistema (subsistemas) y transformados en salidas o resultados (outputs) que retornan al ambiente.

Además de los inputs, los subsistemas (procesamiento de inputs) y los outputs, los sistemas cuentan con un cuarto elemento: la retroalimentación (feedback). Ésta es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema.

Barrionuevo, Susana (2010), presenta una breve explicación del funcionamiento de las organizaciones como sistemas sociales: *“En las organizaciones sociales contamos con diferentes tipos de recursos que ingresan del contexto, con los cuales se llevan a cabo procesos que permiten luego entregar al medio los productos y/o servicios que sus clientes o usuarios requieren para satisfacer sus necesidades. Estas organizaciones sociales, para llevar adelante su gestión, cuentan con información del medio, con insumos, materias primas, tecnología y fundamentalmente con el factor trabajo aportado por las personas desde el contexto. Precisamente, la presencia de las personas interactuando es lo que le da la identidad como organización social. Los recursos son provistos por los distintos agentes del sistema de proveedores presentes en el ambiente o entorno específico de la organización. Los proveedores externos conforman un sistema y son solo una parte de los sistemas que están en el entorno específico de la organización. Podemos identificar además los sistemas de clientes, los competidores, el gobierno y los grupos de presión. Las organizaciones realizan procesos transformadores y de agregación de valor. A los procesos podemos distinguirlos entre principales y secundarios según que sirvan directa o indirectamente a la generación de salidas del sistema hacia el contexto, salidas destinadas a satisfacer las necesidades y expectativas”*.

8.2. Gestión por competencias

Para comenzar a desarrollar la temática de la gestión por competencias, resulta oportuno explicar qué son las competencias y para ello será utilizado lo expuesto por Alles, M. (2000) en su libro “Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias”. A modo de introducción, la autora explica que las competencias son las conductas de las personas. Si una persona tiene capacidades naturales estas pueden ser potenciadas o anuladas por sus conductas.

En esta línea de pensamiento, Elliott Jaques (1994) plantea la capacidad potencial y la capacidad de los individuos. La capacidad para el trabajo o para resolver problemas es la capacidad de usar un razonamiento discrecional en la toma de decisiones que hace posible alcanzar los resultados (realizar la tarea).

Señala el autor tres elementos en la capacidad para el trabajo: nivel de complejidad de los procesos mentales, los valores y los intereses de la persona o el compromiso con el trabajo, y los conocimientos y habilidades requeridos para ese trabajo en particular. Para Jaques los dos últimos elementos se relacionan con un trabajo en particular, acotando que ninguna persona es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por otra parte los procesos mentales sí son genéricos. Es decir que existe la complejidad mental como parte del carácter de una persona sin considerar el tipo de trabajo.

Sin embargo, valores, habilidades y conocimientos reunidos para el desarrollo de una tarea en particular, influyen sobre el grado de aprovechamiento del potencial de los procesos mentales de una persona.

David C. McClelland (1987) analiza la motivación humana y es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

La autora Alles, M. (2000) explica que para graficar mejor la idea antes expresada, ha denominado competencias específicas o competencias de conocimientos,

a las técnicas (derivadas del conocimiento) y competencias de gestión a las que se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo.

Ejemplos de competencias técnicas o de conocimientos

- Informática
- Contabilidad financiera
- Impuestos
- Leyes laborales
- Cálculo matemático
- Idiomas

Ejemplos de competencias de gestión o derivadas de las conductas

- Iniciativa, autonomía
- Orientación al cliente
- Relaciones públicas
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Capacidad de síntesis

Alles, M. (2000), recopila lo que varios especialistas en el tema han desarrollado acerca de la gestión por competencias.

Ernest & Young (1998) define la competencia como la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos e innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa.

Estos autores, consideran que las características o competencias que garantizan el éxito son:

- Los conocimientos: que derivan de la aplicación de una técnica específica.
- Las habilidades: que normalmente se adquieren mediante entrenamiento y experiencia.
- Las cualidades: algunas están relacionadas con rasgos o características personales y son más difíciles de obtener y modificar en el corto plazo.

Por su parte, Spencer & Spencer (1993) proponen la siguiente definición: *“competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance en un trabajo o situación”*.

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Siguiendo a Spencer & Spencer, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican *“formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo”*. Ellos consideran que son cinco los principales tipos de competencias:

1. **Motivación:** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros. Ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

2. **Características:** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplo: tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para pilotos de combate.
3. **Concepto propio o concepto de uno mismo:** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Ejemplo: Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo desempeñarán sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo. La confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.
4. **Conocimiento:** La información que una persona posee sobre áreas específicas.
5. **Habilidad:** La capacidad de desempeñar ciertas tareas física o mental.

Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más “dentro” de la personalidad.

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación.

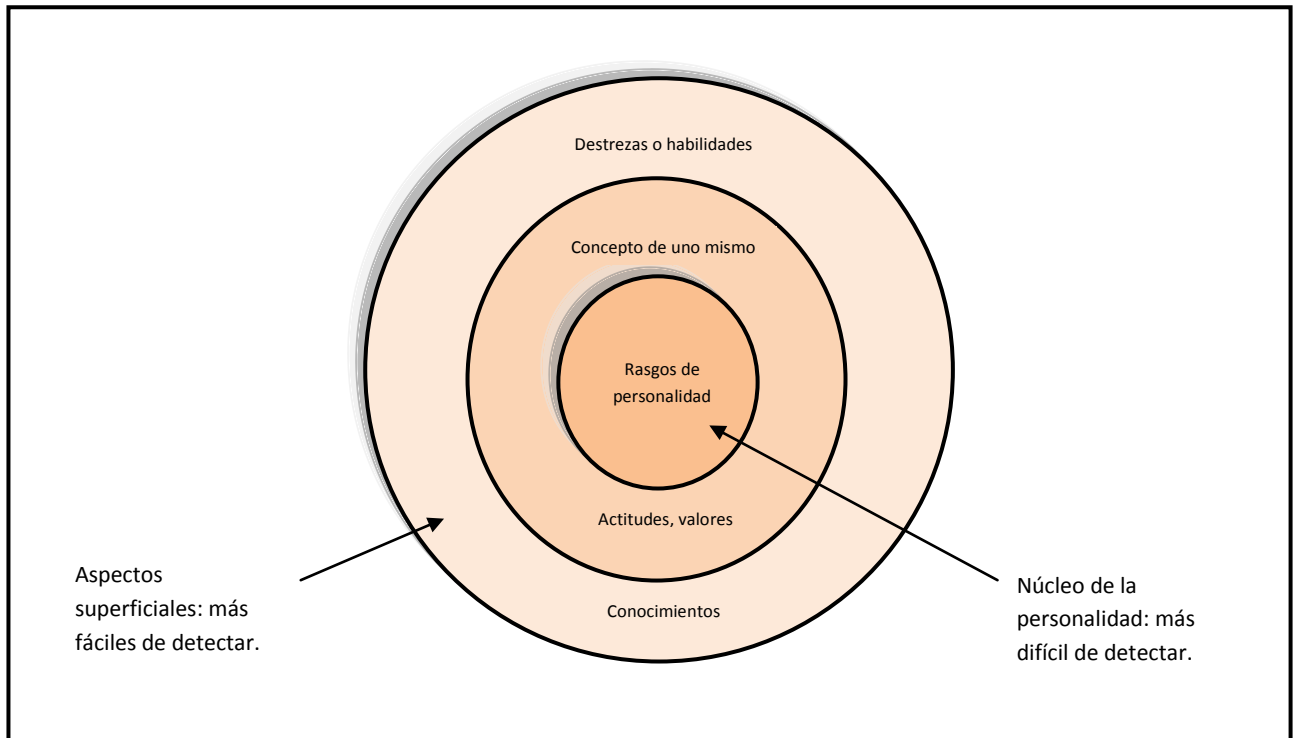


Figura 8.1.: Clasificación de competencias según su dificultad de detección

Fuente: ALLES, M. (2000). *"Dirección estratégica de Recursos Humanos"*. Argentina.

Continuando con los autores mencionados, estos introducen el “Modelo del iceberg”, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las muy fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales.

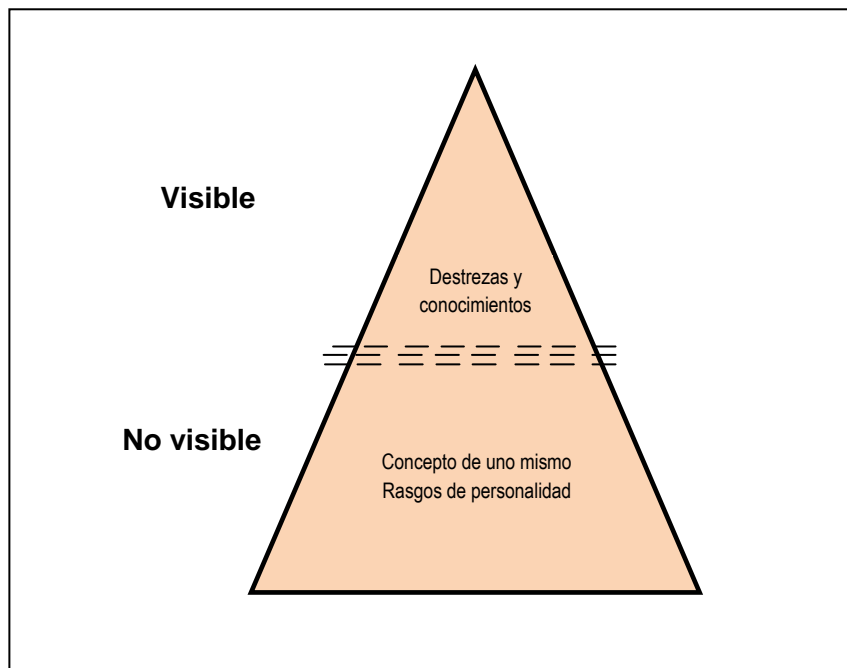


Figura 8.2.: Modelo del Iceberg

Fuente: ALLES, M. (2000). *"Dirección estratégica de Recursos Humanos"*. Argentina.

Para Spencer & Spencer (1993), muchas organizaciones seleccionan en base a conocimiento y habilidades (por ejemplo, contratando Masters en Administración de Empresas de buenas universidades) y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen management. Probablemente lo contrario se más económico: las organizaciones deberían seleccionar en base a buenas competencias de motivación y enseñar el conocimiento y las habilidades que se requieren para los puestos específicos.

En síntesis, estos dos autores sostienen que las competencias se pueden clasificar en:

- Competencias de logro y acción: orientación al logro, preocupación por el orden, calidad y precisión, iniciativa, búsqueda de información.
- Competencias de ayuda y servicio: entendimiento interpersonal, orientación al cliente.
- Competencias de influencia: influencia e impacto, construcción de relaciones, conciencia organizacional.

- Competencias gerenciales: desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo.
- Competencias cognoscitivas: pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica/profesional/de dirección.
- Competencias de eficacia personal: autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante los fracasos, flexibilidad.

8.3. Administración de Recursos Humanos

8.3.1. Definición de Administración de Recursos Humanos. Importancia de la Administración de Recursos Humanos.

Barrionuevo S. (2006), define a la **Administración de Recursos Humanos (ARH)** como *“el proceso de planificación, desarrollo, coordinación y control de técnicas y procedimientos capaces de promover el desempeño eficiente de todo el personal de una organización contribuyendo a la productividad de la misma”*. La autora sostiene que la ARH es importante para toda la organización ya que por ejemplo, un gerente, un supervisor o un jefe que tenga personal a cargo, no desea contratar a la persona equivocada para un puesto vacante, tener un alto índice de rotación, verificar que la gente no aporta su mayor esfuerzo, que algunos empleados piensen que sus salarios son injustos en relación a otros en la organización, que la falta de capacitación limite la eficacia de la gente, etcétera.

Robbins, S. (2005), por su parte, expone que muchas organizaciones han empezado a reconocer el importante rol que corresponde a los empleados en el éxito organizacional y se han comprometido a establecer en firme sus propios departamentos de Recursos Humanos, responsables de desarrollar prácticas eficaces respecto a dichos recursos. Además sostiene que la ARH puede ser una herramienta estratégica importante y que puede contribuir al desarrollo de una ventaja competitiva sustentable.

“La ARH es un área interdisciplinaria: incluye conceptos de psicología industrial y organización, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería en seguridad, medicina laboral, ingeniería en sistemas, cibernética,

etcétera”. “*Administración de Recursos Humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable*”. (Chiavenato, I. 2001).

8.3.2. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

De acuerdo con Barrionuevo S. y Norry C. (2007), el propósito fundamental de la ARH en organizaciones sociales, es en primer término, procurar una fuerza laboral comprometida que aporte el factor trabajo con eficacia y eficiencia para el logro de los objetivos organizacionales. Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, son objetivos de la ARH que redundarán en beneficio de la organización, los trabajadores y la comunidad.

Los autores antes mencionados, para explicar cuáles son las actividades de la ARH, citan a Chiavenato I. quien afirma que la administración de Recursos Humanos debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.
- Otros.

La autora Barrionuevo, S. (2006), por su parte, considera que la ARH tiene cuatro objetivos principales:

- Objetivos Sociales: contribuir positivamente a satisfacer las necesidades y demandas de carácter social.
- Objetivos de la organización: propiciar el logro de los objetivos globales de la organización.
- Objetivos funcionales: mantener el aporte de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la organización.
- Objetivos individuales: coadyuvar al logro de las metas que cada persona se ha fijado como miembro de la organización.

Chiavenato, I. (2001) afirma que los objetivos de la ARH derivan de los objetivos de la organización. Los principales objetivos de la ARH son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficacia y eficiencia con los recursos humanos disponibles.

Alles, M. (2000) considera que la administración de Recursos Humanos es significativa tanto para todos los gerentes, como para todas las áreas de la organización y sostiene que es importante conocer las herramientas de recursos humanos porque no es bueno para la empresa: tomar a la persona equivocada, tener alta rotación de personal o personal insatisfecho, que la gente no esté comprometida, que los empleados piensen que su salario es injusto, que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel.

8.3.3. Carácter contingencial de la Administración de Recursos Humanos

La ARH es contingencial, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción organizacional acerca del hombre y de su naturaleza y sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles.

A medida que estos elementos cambian, varía también la manera de administrar los recursos humanos de la organización. De ahí surge el carácter contingencial o situacional de la ARH, cuyas técnicas no son rígidas o inmutables, sino altamente flexibles y adaptables, y sujetas a un desarrollo dinámico. (Chiavenato, I. 2001).

8.3.4. Estrategia y la gestión de los Recursos Humanos

Robbins, S. (2005), sostiene que la ARH puede ser una herramienta estratégica importante y puede contribuir al desarrollo de ventajas competitivas sustentables. Para poder alcanzar el éxito competitivo por medio de los recursos humanos, es preciso introducir un cambio en la forma en que los gerentes conciben a la fuerza de trabajo de una organización y en su punto de vista sobre las relaciones de trabajo. Esto implica también trabajar con y a través de las personas y considerar a éstas como socias y no tan solo como un costo que es necesario minimizar o suprimir por completo.

Por su parte, Alles, M. (2000), afirma que actualmente la tecnología es un *commodity*, es decir, las máquinas “A” son tan buenas como las máquinas “B”; a raíz de ello se pregunta, ¿cuál es la diferencia entre la empresa que vende las máquinas “A” y la que vende las máquinas “B”? La diferencia es la gente que trabaja en las respectivas compañías. De ese modo los recursos humanos marcan la diferencia.

Las firmas deben enfrentar numerosos desafíos en un contexto altamente competitivo. La única “herramienta” diferenciadora con la que cuentan son sus recursos humanos. De esta manera resulta fundamental el trabajo conjunto de la dirección de la empresa con el área de Recursos Humanos; juntos deben dedicar tiempo y esfuerzo a la capacitación y entrenamiento de la organización para lograr recursos humanos

estratégicos que crean la diferencia entre las compañías que venden productos de similares características.

De este modo, es imprescindible vincular las prácticas de recursos humanos con la estrategia empresarial creando valor para la compañía. La estrategia de recursos humanos intenta agregar valor a la empresa y define la visión, la misión y las prioridades de la función de recursos humanos. Por su parte, la organización de recursos humanos, diagnostica y mejora la función de su área para aportar servicios a la empresa. Crea un proceso que asegura que las estrategias de recursos humanos se concreten.

8.3.4. La Administración de Recursos Humanos como proceso

Proceso de Administración de Recursos Humanos: Actividades necesarias para dotar de personal a la organización y mantener el alto rendimiento de sus empleados. (Robbins, 2000).

Es posible abordar el análisis de la ARH desde una perspectiva de sistemas, ya que ésta forma parte de un sistema mayor – la organización – y a su vez está compuesta por varios subsistemas que actúan de manera coordinada para llevar adelante los procesos de la ARH.

Los subsistemas funcionales de recursos humanos son cinco: previsión, provisión, mantenimiento, desarrollo y control. Dentro de cada subsistema se desarrollan una serie de actividades que permiten el correcto funcionamiento del sistema.

Subsistema	Procesos comprendidos
Previsión	Planificación de las necesidades de recursos humanos Diseño o rediseño de puestos Análisis y descripción de puestos
Provisión	Reclutamiento de personal Selección de Personal Incorporación Inducción y capacitación al ingreso Desvinculación de trabajadores
Mantenimiento	Administración de compensaciones Incentivos y beneficios Higiene y seguridad Relaciones laborales

Desarrollo	Capacitación Desarrollo profesional – plan de carreras Evaluación y mejoramiento del desempeño
Control	Auditoría Control de gestión

Tabla 8.1.: Procesos de Administración de Recursos Humanos.

Fuente: Elaboración propia en base a CHIAVENATO I. “*Administración De Recursos Humanos*”. McGRAW HILL INTERAMERICANA S.A. Enero 2001. Colombia. Quinta edición

cual los recursos humanos son captados y atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Este proceso no sigue obligatoriamente el orden antes establecido, debido a que los cinco subsistemas no se relacionan entre sí de una manera específica, pues son contingentes o situacionales, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, tecnológicos, humanos, etcétera.

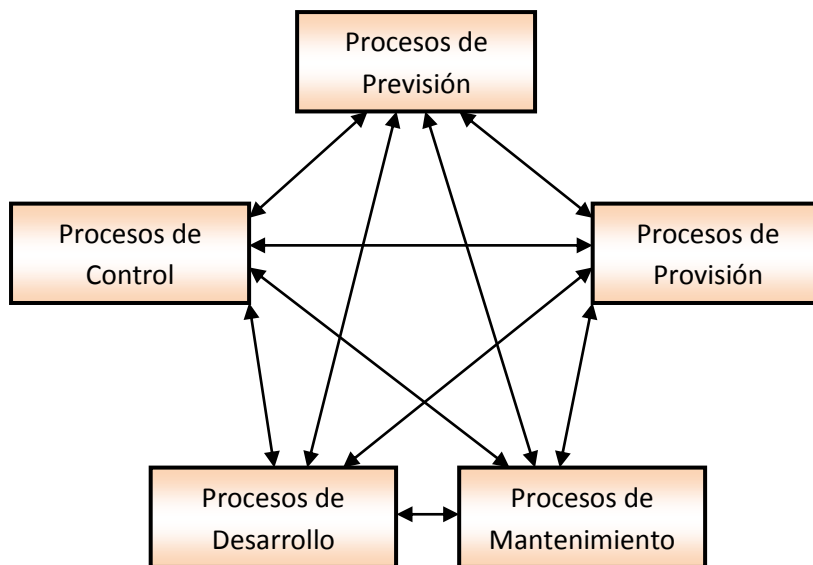


Figura 8.3.: Los subsistemas de RRHH y su interacción.

Fuente: Chiavenato, I. (2001). “*Administración De Recursos Humanos*”. Colombia.

8.3.5. Subsistemas

8.3.5.1. Previsión

El subsistema previsión contempla los procesos que permiten a la organización prepararse para atender las necesidades de recursos humanos. Cuando la organización requiere factor trabajo, podrá responder en mejor medida a esta necesidad según cuánto se haya anticipado para lograr claridad acerca de lo que realmente precisa.

Este subsistema comprende: i) planificación de las necesidades de recursos humanos, ii) el diseño o rediseño de puestos y iii) el análisis y descripción de puestos.

i) Planificación de las necesidades de recursos humanos

El objetivo de la planificación de recursos humanos es determinar cómo utilizar de manera óptima las cualidades y capacidades que dispone la empresa, para lograr lo que se cree mejor para la organización en su conjunto y para el individuo. Debe estar estrechamente relacionada con el análisis de las condiciones externas y demanda que se tengan en cuenta los criterios y las prácticas de los gestores de los recursos humanos.

Debe prestarse la máxima atención a las técnicas y las actividades requeridas para lograr las metas de calidad y de competitividad que la empresa se ha trazado.

Entre estas técnicas figura la utilización de:

- Inventarios de recursos humanos: las aptitudes, habilidades y conocimientos ya existentes dentro de la empresa.
- Previsión de los recursos humanos: las necesidades futuras de la empresa en función de la cantidad actualmente disponible, de la combinación de aptitudes y habilidades y de la oferta externa de trabajo.
- Planes de acción: los planes se aplican para el reclutamiento, selección, capacitación, orientación, desarrollo y retribución.

- Control y evaluación: el sistema de planeamiento que se emplea para determinar el grado de consecución de los objetivos que conciernen a los recursos humanos

La planificación de los recursos humanos comprende las actividades que los gestores han de ejecutar para disminuir la incertidumbre de cara al futuro. Al elaborar planes para los recursos humanos, los gestores hacen previsiones y pronósticos, planifican de forma tal que sea posible gestionar el cambio con la mayor eficiencia y poner de manifiesto el rol que desempeñan al administrar apropiadamente los recursos humanos. (Barrionuevo, S. y Norry, C. 2007).

ii) Diseño de puesto

De acuerdo a la definición presentada por Chiavenato I. (2001), el diseño de puesto es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo.

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

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

Los autores Bohlander, Snell y Sherman (2001), sostienen que el diseño de puestos se refiere a la estructuración de los puestos con miras a mejorar la eficiencia de la organización y la satisfacción laboral de los empleados. El diseño de puesto busca cambiar, modificar y enriquecer los puestos a efectos de captar los talentos de los empleados, al mismo tiempo que pretende mejorar el desempeño de la organización.

El diseño de puestos debe facilitar el logro de los objetivos de la organización; debe reconocer las capacidades y las necesidades de las personas que desempeñarán el cargo.

iii) Análisis y descripción de puestos

El análisis de los puestos de trabajo es un proceso sistemático de recopilación, sistematización y evaluación de información sobre los puestos de una organización, para tomar decisiones relativas al trabajo. El análisis del trabajo identifica tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado trabajo. (Barrionuevo, S. y Norry, C. 2007).

Una descripción de puesto de trabajo es una definición resumida de la información obtenida con el análisis del trabajo. Se registra por escrito en un documento que contiene el propósito del puesto, el lugar en la estructura, el conjunto de tareas o actividades que se desarrollan de todos y cada uno de los puestos de la empresa con un propósito determinado, la responsabilidad exigible al trabajador/a; sus relaciones horizontales y diagonales, en el proceso en que se inserto, las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo, los recursos que usualmente emplea en el desarrollo de su actividad y el nivel de desempeño esperado. A ello se agregan las especificaciones que consisten en los niveles de formación, experiencia y condiciones personales para poder desempeñarlo. (Barrionuevo, S. y Norry, C. 2007).

Los procesos de análisis de puesto y de descripción de puesto, fueron meramente introducidos ya que serán desarrollados de forma detallada más adelante.

8.3.5.2. Provisión

Los procesos de provisión se relacionan con el suministro de personas a la organización. Estos procesos responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con la investigación del mercado, el reclutamiento, la selección, la incorporación, inducción y capacitación al ingreso y la desvinculación de trabajadores.

Los procesos de aprovisionamiento representan la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional. Se trata de abastecer la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

i) Reclutamiento

El reclutamiento es un proceso orientado a la búsqueda, identificación y atracción de candidatos para cubrir las vacantes de la organización. El objetivo de esta fase del proceso de selección es obtener las mejores candidaturas para cubrir el puesto que se está seleccionando al menor costo posible. (García Noya, M. 1997).

De acuerdo con Chiavenato, I. (2001), las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar, con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento.

El mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de empleados que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos empleados o disponibles pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa (incluso en la misma que está buscando cubrir una vacante). Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal).

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la empresa. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o

empleados en otras organizaciones y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento
- Candidatos presentados por empleados de la empresa
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa
- Contacto con sindicatos o asociaciones gremiales
- Contactos con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etcétera
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas
- Contacto con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua
- Anuncios en diarios, revistas, etcétera
- Agencias de reclutamiento
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.

ii) Selección

La selección de personal es el paso posterior al reclutamiento. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados, aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato, I. 2001).

iii) Incorporación

Una vez tomada la decisión acerca del candidato que se incorporará, comienza el proceso de contratación e incorporación del nuevo empleado. Se trata de completar la documentación exigida por la ley, tanto para dar nacimiento al vínculo laboral, como también para dar cumplimiento a los organismos reguladores del Derecho del Trabajo y la Seguridad Social. (Barrionuevo, S. y Norry, C. 2007).

iv) Inducción y capacitación al ingreso

Después de ser reclutadas y seleccionadas, las personas ingresan en la organización; en consecuencia, el ingreso es restrictivo y selectivo. Antes de asignarles sus cargos, las organizaciones buscan integrar a las personas en su contexto, aclimatándolas y condicionándolas – mediante ceremonias de iniciación y aculturación social – a las prácticas y la filosofía predominante en la organización y simultáneamente, desprendiendo de viejos hábitos y prejuicios indeseables del comportamiento del recién ingresado. De esta manera, la organización recibe a los nuevos seleccionados y los integra a su cultura, su contexto y su sistema para que puedan comportarse de manera adecuada a las expectativas de la organización.

La socialización organizacional procura establecer, junto con el nuevo miembro, las bases y premisas de funcionamiento de la organización, y cuál será su colaboración en este aspecto. La organización trata de inducir la adaptación del comportamiento del individuo a sus necesidades y objetivos imprimiéndole sus características con firmeza. (Chiavenato, I. 2001).

Bohlander G., Snell S y Sherman A. (2001), definen la inducción como *“el proceso formal para familiarizar a los empleados de reciente ingreso con la organización, sus puestos y unidades de trabajo”*. Los autores mencionan los siguientes ítems como beneficios de la inducción:

- Menor rotación
- Aumento de productividad
- Mejora en la moral de los empleados
- Costos más bajos de reclutamiento y capacitación
- Se facilita el aprendizaje
- Menor ansiedad de los nuevos empleados

v) Desvinculación del trabajador

En el ámbito laboral, el término “desvincular” hace referencia a la anulación de la relación contractual entre el empleador y el trabajador y el consecuente cese de los derechos y obligaciones de ambas partes.

De acuerdo a la Ley de Contrato de Trabajo 20.744, la extinción del contrato de trabajo puede responder a diversas causas:

- Por renuncia del trabajador
- Por voluntad concurrente de las partes
- Por justa causa/sin justa causa
- Por fuerza mayor o por falta o disminución de trabajo
- Por muerte del trabajador
- Por muerte del empleador
- Por quiebra o concurso del empleador
- Por jubilación del trabajador
- Por incapacidad o inhabilidad del trabajador

8.3.5.3. Mantenimiento

Una organización es viable, no sólo si capta y emplea sus recursos humanos de manera adecuada, sino también cuando los mantiene en la organización. El mantenimiento de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los que sobresalen la administración de compensaciones, los planes de incentivos y beneficios y la higiene y seguridad en el trabajo.

El subsistema de mantenimiento de recursos humanos comprende también las relaciones de la propia organización con las entidades que representan a sus empleados: los sindicatos. (Chiavenato, I. 2001).

i) Administración de compensaciones

La compensación constituye un asunto crítico para la política de recursos humanos debido a su influencia en el comportamiento de las personas. Por lo tanto, toda acción que se lleve adelante en esta materia, deberá tener su fundamento, origen y coherencia con la visión, misión, objetivos generales y estrategias.

Se debe procurar instalar la capacidad para atraer y retener en forma selectiva a profesionales competentes, mantener el clima social y los valores de integración y

pertenencia, el reconocimiento de la excelencia y el rendimiento de todos los empleados; la eficacia de la organización.

El sistema de administración de compensaciones debe estar estructurado de manera tal que permita establecer categorías, niveles o grados predeterminados, para que ante igual tarea o responsabilidad se otorgue similar remuneración de acuerdo al análisis del puesto. (Barrionuevo, S. y Norry, C. 2007).

ii) Incentivos

La administración de recursos humanos debe incorporar elementos que le permitan mantener un alto nivel de motivación de los empleados, de modo tal que éstos continúen aportando lo mejor de sí para alcanzar los objetivos establecidos.

Existe una variedad de fórmulas para fijar incentivos (el desempeño del individuo o los resultados de un grupo de trabajo, una planta o de la compañía en general, etcétera)

Un ejemplo es la evaluación del desempeño individual basado en la performance del empleado y no en la antigüedad, ni en las horas trabajadas. Otro caso, es la participación en las utilidades que establece una relación entre el mejor desempeño de la organización y una distribución de los beneficios de ese mejor desempeño, aplicable a un grupo de empleados o a todos ellos.

Los pagos por incentivos y participación en utilidades tienen por objetivos:

- Vincular la remuneración al desempeño, la productividad y la calidad
- Reducir los costos de la compensación
- Incrementar participación y pertenencia del empleado
- Fomentar trabajo en equipo y sentido de empresa en común

iii) Beneficios

Los beneficios son prestaciones que no son propiamente salario, pero que resultan altamente atractivas a la hora de reclutar/seleccionar, mantener al personal,

desalentar algún conflicto y satisfacer objetivos personales. Tienen su origen en el deber de protección al trabajador y en el afán de cubrir carencias de carácter social. (Barrionuevo, S. y Norry, C. 2007).

En la Ley 20.744, Ley de Contrato de Trabajo, se enumeran taxativamente los que se consideran beneficios:

Artículo 103 bis

“Se denominan beneficios sociales a las prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativa, no dineraria, no acumulable ni sustituible en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de terceros, que tiene por objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo. Son beneficios sociales las siguientes prestaciones:

- a. Servicios de comedor de la empresa*
- b. Vales de almuerzo*
- c. Vales alimentarios y canastas de almuerzo*
- d. Reintegro de gastos de medicamentos*
- e. Provisión de ropa de trabajo*
- f. Los reintegros documentados con comprobantes de gastos de guardería*
- g. La provisión de útiles escolares y guardapolvos*
- h. El otorgamiento o pago debidamente documentado de cursos de capacitación*
- i. Pago de los gastos de sepelio”*

iv) Higiene y seguridad

La higiene industrial tiene por objeto la prevención de las enfermedades profesionales a través de técnicas de ingeniería que actúan sobre los agentes contaminantes del ambiente de trabajo, físicos, químicos o biológicos.

En tanto la seguridad en el trabajo tiene por objeto la prevención y reducción de los accidentes de trabajo.

Existe en Argentina legislación vigente relativa a la higiene y la seguridad; la Ley 19587 regula las actividades de las empresas; determina establecimiento a cualquier

lugar en el cual estén presentes personas en ocasión de trabajo o con el consentimiento expreso o tácito del principal. Esta ley está dirigida a:

- Proteger la vida, preservar y mantener la integridad psicofísica de los trabajadores
- Prevenir, reducir, aislar los riesgos de los puestos de trabajo
- Estimular y desarrollar una actitud positiva respecto a la prevención de enfermedades

Si bien la seguridad y la higiene no son las responsabilidades centrales del departamento de Recursos Humanos, éste debe cumplir una función de apoyo hacia los servicios de medicina del trabajo y servicio de seguridad e higiene del trabajo.

Por un lado desde Recursos Humanos deben brindar toda la información disponible que contribuya para la elaboración de los planes de seguridad e higiene. Por otro lado, es responsabilidad de este departamento la selección e incorporación del personal adecuado a las tareas que debe realizar.

Además, la motivación y promoción de la seguridad debe nacer desde el mismo departamento de recursos humanos, donde no debe faltar el estímulo de los premios y reconocimientos por la labor bien realizada a favor de la materia. La inclusión en la planificación de recursos humanos de cursos y formación en estos dos temas, involucran al departamento y su gestión. (Barrionuevo, S. y Norry, C. 2007).

v) Relaciones Laborales

El subsistema de mantenimiento de recursos humanos incluye también las relaciones de la propia organización con las entidades que representan a los empleados: los sindicatos. Estas relaciones se denominan relaciones laborales porque tienen que ver con el trabajo del personal, y son negociadas y acordadas con los sindicatos.

Las relaciones laborales constituyen la política de relación de la organización con sus propios miembros. (Chiavenato, I. 2001).

8.3.5.4. Desarrollo

Los procesos de desarrollo de las personas incluyen las actividades de capacitación, desarrollo profesional y evaluación y mejoramiento del desempeño. Representan las inversiones efectuadas en las personas.

En las organizaciones, las personas se destacan por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su potencial de desarrollo. Las personas tienen enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, obtener nuevos conocimientos, modificar actitudes y comportamientos y desarrollar conceptos y abstracciones.

Las organizaciones disponen de una variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y capacitarlas y habilitarlas cada vez más para el trabajo. (Bohlander G., Snell S y Sherman A. 2001).

i) Capacitación

Dado que las organizaciones suelen competir con base en sus capacidades, entendiéndose que las capacidades son los conjuntos fundamentales de conocimientos y experiencia que les dan una ventaja sobre sus competidores, la capacitación ha cobrado mayor importancia para alcanzar el éxito.

Ésta desempeña una función central en la alimentación y el refuerzo de estas capacidades, por lo cual se ha convertido, en parte, en la columna vertebral de la instrumentación de estrategias. Además, las tecnologías en rápido cambio requieren que los empleados afinen de manera continua sus conocimientos, aptitudes y habilidades, a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas.

La razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados es brindarle los conocimientos que requieren para lograr un desempeño satisfactorio. A medida que los empleados continúan en el puesto, la capacitación adicional les da la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades nuevos. Como resultado, es posible que sean más eficaces en el puesto y puedan desempeñar otros puestos en otras áreas o a niveles más elevados. (Bohlander G., Snell S y Sherman A. 2001).

ii) Desarrollo profesional

Un programa de desarrollo profesional es un proceso dinámico que debe integrar las necesidades individuales con las de la organización.

Es responsabilidad del empleado identificar sus conocimientos, habilidades, capacidades, intereses y valores, y buscar información respecto de opciones de desarrollo profesional. Los empleados deben estar al tanto de la filosofía y las metas de la empresa, ya que de lo contrario no sabrán cómo relacionar sus metas personales con las de la organización.

La organización debe proporcionar información sobre su misión, políticas y planes, y lo que dará por medio de capacitación y desarrollo para el empleado. (Bohlander G., Snell S y Sherman A. 2001).

iii) Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia o las cualidades de una persona.

La evaluación de desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Además, la evaluación de desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado al cargo o a la organización, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etcétera.

Según los tipos de problemas identificados, la evaluación de desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización. (Chiavenato, I. 2001).

Bohlander G., Snell S y Sherman A. (2001), sostienen que los programas de evaluación de desempeño son una de las herramientas más útiles de que dispone una

organización para mantener y aumentar la productividad, así como para facilitar el avance hacia las metas estratégicas. Pueden tener muchos propósitos y ser beneficiosas tanto para la organización como para el empleado cuyo desempeño es evaluado.

Algunos objetivos son:

- Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el supervisor
- Proporcionar al supervisor los medios de identificar fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado
- Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar su desempeño
- Aportar una base para recomendaciones salariales.

La evaluación de rendimiento es un proceso estructural y sistemático que permite evaluar los comportamientos relacionados con el trabajo y los resultados de un trabajador, así como su grado de absentismo, con la finalidad de identificar en qué medida un trabajador es productivo y si podrá incrementar su rendimiento en el futuro. . (Prieto, A. 1997)

8.3.5.5. Control

El administrador de recursos humanos recibe una inmensidad de datos, provenientes del medio o de las personas y otros esparcidos por toda la organización y que resultan muchas veces difíciles de encontrar. Por ello resultan de gran importancia los sistemas de información que ayudan a almacenar y procesar esos datos y a obtener información para decidir sobre la medición de la gestión integral de los recursos humanos.

Esto puede realizarse mediante la auditoría y el control de gestión de la administración de recursos humanos, consistente en un sondeo analítico y sistemático de todas las funciones operativas del área. Los resultados de este sondeo retroalimentan la planificación y el sistema de control y permiten la evaluación crítica del desempeño,

a la vez que estimulan la corrección de las deficiencias y permiten una administración proactiva. (Barrionuevo, S. y Norry, C. 2007).

i) Control

El control trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo a lo previsto. Si las unidades no trabajan en armonía y al mismo ritmo, la organización deja de funcionar con eficiencia. El control es la acción que ajusta las operaciones a los estándares predeterminados; su base de acción es la información de retorno. El control trata de garantizar que todo ocurre de acuerdo con la planeación adoptada y los objetivos preestablecidos, señalando los errores y las fallas para corregirlos y evitar reincidir en ellos.

El proceso de control es cíclico y repetitivo y consta de cuatro etapas (Chiavenato, I. 2001):

- Establecimiento de los estándares deseados
- Seguimiento o monitoreo del desempeño
- Comparación del desempeño con los estándares deseados
- Acción correctiva, si es necesaria

ii) Auditoría

Chiavenato, I. (2001), define la auditoría de recursos humanos como “*el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar*”.

El propósito principal de la auditoría de recursos humanos es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.

La auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y eficacia del programa que se lleva a cabo.

8.4. Análisis y descripción de puestos

Fernández-Ríos, M. (1995), posee un profundo convencimiento personal en relación a la importancia del análisis y la descripción de los puestos de trabajo.

Sostiene que puede parecer inapropiado defender ciertos criterios, considerados caducos por muchos, y que ello implica ir en contra de la moda dominante en la que conceptos como “velocidad del cambio”, “estrategia de negocio”, “auditoría estratégica”, “calidad total”, “reingeniería”, etcétera, se imponen por doquier como medio de sobrevivir primero y de triunfar después.

Sin embargo, afirma que estos nuevos conceptos, no son tan nuevos en realidad, y no solo no se oponen a los principios, la metodología y los objetivos del análisis y descripción de puestos de trabajo sino que los suponen, los retoman e integran. Basta decir para demostrarlo que muchas de las llamadas “nuevas estrategias” son, entre otras cosas, vías diferentes para identificar y eliminar actividades y procesos innecesarios, identificar y mejorar otras actividades y procesos e identificar e incorporar nuevas actividades y procesos necesarios.

El autor presenta la siguiente reflexión: *“el análisis y descripción de puestos de trabajo es la metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto organizacional”*.

Por otra parte afirma *“En contra de voces tan autorizadas que sostienen que la descripción es previa al análisis, tengo la convicción de que es más bien al contrario: el análisis es una fase necesariamente previa a la descripción y ésta se basa en aquél...”*.

8.4.1. Concepto de cargo/puesto de trabajo

El concepto de cargo se fundamenta en las nociones de tarea, atribución y función:

Tarea: Actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. Generalmente es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios.

Atribución: Actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. La atribución es una tarea un poco más sofisticada, más intelectual y menos material. Se refiere a cargos más diferenciados.

Función: conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistémica y reiterada. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que se ejecuten de modo repetitivo.

Cargo: conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define la relación entre el cargo y los demás cargos de la organización; además define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento donde está situado. (Chiavenato, I. 2001)

8.4.2. Definición de análisis de puesto

El análisis de puestos puede ser definido como: *“el proceso mediante el cual se obtiene información acerca de los puestos al definir sus deberes, tareas o actividades”* (Bohlander G., Snell S y Sherman A. 2001).

Para realizar el análisis de puestos es necesario contar con una serie de herramientas que son determinadas con anticipación y que deben adaptarse al tipo de empresa en la que se estudiarán los puestos. La información obtenida es utilizada para la elaboración de las descripciones y especificaciones de los puestos.

Fernández-Ríos, M. (1995) presenta una serie de definiciones de análisis de puestos de trabajo, que se detallan a continuación:

- *“Proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian al trabajo de todos los demás.” (Lanham, 1962).*

- *“Es la representación sistemática, mediante procedimientos idóneos y siguiendo determinados principios, del contenido de las tareas, o sea, de sus elementos constitutivos... Tiene como resultado la descripción de las tareas y su especificación”. (Fertonani y Actis Grosso, 1978).*
- *“Proceso que determina en cada ocupación: a) los deberes, responsabilidades y condiciones de trabajo que la caracterizan; b) el grado de habilidad y conocimientos que exige”. (Puy Hernández, 1978).*
- *“Proceso de obtención de información relativa al puesto. En el sentido más amplio,...abarca la recogida y análisis de cualquier información relativa al puesto por cualquier método y para cualquier propósito”. (Elizur, 1980).*
- *“Proceso por el que un puesto es descompuesto en sus partes componentes y éstas son a su vez objeto de estudio para descifrar la naturaleza del trabajo... Descomposición de un puesto en tareas realizadas por ocupantes del puesto, sintetizando aquellas tareas en funciones del puesto, obteniendo datos y estudiando tales tareas y funciones”. (Gael, 1983).*
- *“Proceso de obtención de información acerca de los puestos”. (McCormick, 1976)*
- *“Colección y análisis de cualquier tipo de información relativa al trabajo, cualquiera que sea el método que se utilice y el fin que se pretenda”. (Tiffin y McCormick, 1965).*
- *“Intento de decir con palabras lo que las personas hacen en el trabajo humano”. (Ash, 1988).*
- *“Es un proceso sistemático de obtener información importante y relevante sobre el contenido de un puesto de trabajo”. (American Compensation Association, 1992).*
- *“Es un proceso sistemático para reunir, documentar y analizar información sobre tres aspectos básicos de un puesto de trabajo: contenido del puesto, requerimientos del puesto y contexto del puesto”. (Bemis, Belenky y Soder, 1983).*

Continuando con la presentación de definiciones de análisis de puesto, Fernández-Ríos, M. (1995) agrega la siguiente definición: *“proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones, movimientos, ... Por extensión, el análisis puede incluir la identificación de requerimientos del trabajo y de otras características del entorno del puesto de trabajo”*.

El análisis de puestos de trabajo es el proceso de descubrir la naturaleza de un puesto de trabajo. Por lo general se traduce en una comprensión del contenido del trabajo tales como las tareas y deberes, la comprensión de lo que la gente necesita para realizar el trabajo (los conocimientos, destrezas, habilidades y otras características) y algunos productos formales, tales como la descripción de trabajo o un modelo de prueba. (Schmitt, N. 2012).

El análisis del trabajo es un proceso mediante el cual los trabajos son subdivididos en elementos tales como tareas, a través de la aplicación de un procedimiento formalizado y sistemático para la recolección, el análisis y la síntesis de datos. (McCormick, 1976).

Por otra parte, Charles R. Johnston (2002), sostiene que existen métodos aceptables para el establecimiento de los parámetros de un puesto de trabajo. El análisis del trabajo ha estado presente en varias formas desde principios del siglo veinte.

Fue ampliamente definido por McCormick (1976) como una recopilación de datos sobre las tareas y los procedimientos del trabajo, comportamientos más abstractos, como la toma de decisiones, interacciones con máquinas y materiales, métodos de evaluación, condiciones de trabajo y sistemas de compensación (contexto del trabajo) y los requerimientos de personal tales como habilidades y capacidades físicas.

Desde entonces, psicólogos industriales y organizacionales lo han visto evolucionar desde una simple identificación y clasificación de tareas, hasta incluir una amplia variedad de aspectos relacionados con los trabajadores, tales como, cumplimiento de la regulación, leyes por discriminación y las funciones del personal.

Al mismo tiempo, algunas confusiones relacionadas con las definiciones se desarrollaron debido a la combinación de la aplicación de la información recolectada para los fines del personal, con el proceso de recolección que compone un análisis del trabajo tradicional. Harvey (1990) sugirió una definición actualizada de análisis del trabajo para contribuir a esta situación, mediante la eliminación de la deducción de los rasgos de personal necesarios para el trabajo. Por otra parte, sostiene *“que el término análisis del trabajo solo debería ser aplicado para los métodos cuya meta sea la descripción del comportamiento del trabajo, independientemente de las características de los empleados que tratan de realizar el trabajo”*.

8.4.3. Objetivos del análisis de puesto

El objetivo principal del análisis es ayudar a la empresa a establecer la relación que existe entre el puesto y los requisitos de desempeño, para mejorar el desempeño y la productividad de la empresa. Además la información recolectada será utilizada para la elaboración de las descripciones de los puestos analizados.

Algunos aspectos que deben tenerse en cuenta para realizar un análisis de puesto que sea de utilidad para la posterior elaboración de las descripciones de puesto son:

- Recolectar datos precisos
- Incluir todos los aspectos importantes
- Prestar atención para detectar si la información brindada por los empleados no ha sido exagerada y si concuerda lo detallado por distintos empleados que ocupan un mismo puesto.

Fernández-Ríos, M. (1995) sostiene que el análisis de puesto es una actividad laboral de naturaleza administrativa pero con repercusiones productivas inmediatas. Es necesario calificarlo de trabajo eminentemente productivo, y como todo trabajo productivo habrá de ser muy cuidadosamente diseñado, planificado, controlado y verificado, a fin de que el producto final sea el que realmente esperan sus usuarios-clientes.

El análisis de los puestos de trabajo es una técnica cuyo objetivo primordial lo constituye el ordenamiento sistemático y racional de las tareas de los puestos de una entidad y el discernimiento de su justo valor por medio del examen de las tareas que estructuran las ocupaciones y de la comprensión de las habilidades, conocimientos y aptitudes que se requieren del trabajador para su desempeño satisfactorio.

Por consiguiente, el ordenamiento de los puestos de trabajo tiene, en un programa de administración de recursos humanos, un sitio de singular importancia: el análisis de los cargos, su ordenamiento jerárquico y la posterior fijación de la tasa salarial que les debe corresponder, son los pilares imprescindibles para su óptimo desarrollo. (Barquero Corrales, A. 2005).

8.4.4. Análisis de puesto en un entorno cambiante

En un entorno dinámico en el que la tecnología avanza con rapidez, en el que la competencia es cada vez más exigente, en el que resulta clave actualizar los procesos y muchas veces las maquinarias para no perder cuota del mercado, es importante considerar que los puestos que hoy son fundamentales, pueden ser obsoletos mañana.

Los cambios en el entorno implican modificaciones en las demandas de los puestos, con lo cual los datos de los análisis de puestos pueden perder precisión rápidamente, quedando la información desactualizada, pudiendo esto obstaculizar la capacidad de la organización para adaptarse al cambio.

Para evitar que el análisis de puesto se vuelva obsoleto, es necesario elaborarlo con una visión a futuro (estratégica) de las demandas de dicho puesto. Además se debe actualizar el análisis con cierta frecuencia, de manera que no pierda vigencia y continúe siendo útil para la empresa. (Bohlander G., Snell S y Sherman A. 2001).

8.4.5. Participantes en el proceso

Fernández-Ríos, M. (1995), explica que en un análisis de puestos suelen intervenir los cuatro actores siguientes: el analista, el titular del puesto, el responsable jerárquico inmediato y el departamento de organización (y/o de personal, de recursos humanos, etcétera).

El **analista** interviene como técnico y experto en análisis y descripción. Aporta conocimientos específicos, metodología, rigor, precisión y credibilidad a todo el proceso. Su papel es fundamental y el producto de su trabajo debe ser cuantitativa y cualitativamente diferente del que hubiera realizado el propio trabajador o el supervisor. La persona abocada a esta tarea deberá tener capacidad analítica y de redacción; además deberá tener facilidad para entablar relaciones interpersonales, ya que será necesario lograr la colaboración de los gerentes, los supervisores y los mismos empleados para obtener información.

El **titular del puesto** aporta conocimiento sobre el contenido del puesto. Su aportación es crítica si no se cuenta con otra fuente alternativa de información. La información que aporta suele ser asistemática, desordenada, pero deberá ser el analista quien la estructure de tal forma que se ajuste al protocolo diseñado.

El **responsable jerárquico inmediato** es quien ha de sancionar formalmente que el contenido del puesto que figura en la descripción se corresponde estrictamente con la realidad. No se trata de valorar lo adecuado o inadecuado de la tarea, de cada objetivo, de cada recurso utilizado en el desempeño del puesto, sino de garantizar que lo que se recoge en el protocolo de descripción es fiel reflejo de la realidad presente.

El **departamento de organización y/o recursos humanos** es quien asume la máxima responsabilidad de todo el proceso en nombre de la dirección de la empresa. Decide sobre la conveniencia, oportunidad, coste, metodología, etcétera, de poner en marcha el proceso de análisis de puestos. Asume directamente la coordinación del proyecto, provee los recursos necesarios y supervisa todo el proceso en sus diversos aspectos: técnico, organizativo, político, económico y de interferencia en la vida organizacional.

8.4.6. Métodos para la recolección de datos para el análisis de puestos

Definir un puesto se basa en realizar un análisis del mismo para obtener una descripción pormenorizada de las tareas realizadas así como determinar la relación con otros. Para hacerlo correctamente será necesario estipular las habilidades necesarias para que un trabajador pueda desempeñarlo con éxito.

Existen variados métodos que se utilizan para conseguir esta descripción. Algunos son relativamente rápidos y otros necesitan de más tiempo (y por tanto de más recursos) pero que a cambio pueden dar una descripción más completa. (Udiz, Germán. 2011).

Fernández-Ríos, M. (1995) sostiene que la primera y principal cuestión que habrá que responder en un análisis de puesto en relación con el tipo de información que se debe recoger es la siguiente: ¿Quiénes han de hacer uso de la información que resulte? Según este autor los más probables usuarios de esta información son los profesionales de:

- Selección, promoción y encuadramiento
- Orientación y consejo vocacional
- Valoración de puestos y de rendimiento
- Formación y adiestramiento
- Seguridad prevención y salud laboral
- Diseño de puestos y de la organización
- Ordenación y clasificación de puestos
- Operaciones y procedimientos

Si estos van a ser los futuros usuarios del análisis y de las descripciones de puestos, parece normal que deban ser consultados con todo detalle sobre la información que necesitarán, la información que se pretende recoger, la extensión y profundidad de la misma y todo un largo listado de aspectos a fin de que cuando el plan de trabajo sea puesto en marcha, se ejecute sólo aquello que es estrictamente necesario y cuya justificación reside en las necesidades de sus seguros o probables usuarios.

La elección de uno u otro método dependerá del propósito del análisis, del tipo de información necesaria y de la información general corrientemente disponible.

Existe una variedad muy amplia de métodos entre los que es posible optar:

A. Auto-descripción del trabajo

Consiste en una descripción comprensiva del trabajo realizada por el trabajador. Se aprovecha la perspectiva y la experiencia del mismo para poder distinguir los elementos que integran su puesto de trabajo y los diversos niveles de dificultad e importancia de las principales tareas y funciones (Barrionuevo, S. y Norry, C. 2007):

B. Cuestionario

Chiavenato, I. (2001), sostiene *“Para realizar el análisis, se solicita al personal (en general, los que ejercen el puesto que será analizado o sus jefes o supervisores) que realice un cuestionario de análisis de puestos y registre todas las indicaciones posibles acerca de su cargo, su contenido y sus características”*.

Antes de aplicarlo a toda la población es recomendable que un ocupante del puesto o su supervisor observe el cuestionario, para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, la falta de relación o las posibles ambigüedades de las preguntas.

En este método la participación del analista en la recolección de datos es pasiva y la del ocupante es activa (llena el cuestionario).

Existen indicadores que, de ser tenidos en cuenta en la elaboración y posterior implementación de los cuestionarios, incrementan la calidad de la información recolectada. Gan, F. y Triginé, J. (2006), presentan los siguientes indicadores:

- Adecuación del cuestionario al colectivo
- Preguntas o ítems claros y precisos
- Inclusión de todas las variables descriptivas

- Concisión terminológica
- Evitación de la influencia en la respuesta
- Dificultad progresiva en los enunciados
- Inclusión de instrucciones
- Realización de una prueba en una muestra
- Ausencia de dificultades en su implementación
- Realización a dos niveles: ocupante y superior

Algunas ventajas que posee este método son:

- Los ocupantes del puesto y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características.
- Realizar un cuestionario estructurado puede ayudar a los empleados a informar de las características del puesto sin la presión de una entrevista ni cortas limitaciones temporales.
- Puede plantearse un sistema de anonimato útil en ciertas organizaciones.
- Es económico.
- Es el que más personas abarca, ya que puede ser distribuido a todos los ocupantes de puestos y devuelto con relativa rapidez, tan pronto como lo hayan respondido.
- Es el método ideal para analizar cargos de alto nivel sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Desventajas:

- Existe la posibilidad de que el encuestado o el analista interpreten erróneamente la información.
- Exige que se planee y elabore con cuidado, lo cual puede demandar gran cantidad de tiempo.
- Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.

C. Diario de trabajo

Al respecto de este método, Fernández-Ríos, M. (1995) cita a Freda y Senkewicz (1988) y sostiene: *“El diario de trabajo es un procedimiento de papel y lápiz que solicita a los ocupantes de los puestos que registren las actividades que han realizado, en intervalos de tiempo preestablecidos, en el curso de una jornada de trabajo. Conocido también como “diario de actividades laborales” o simplemente, “lista de actividades”, el diario de trabajo es una técnica de recogida de datos usada para identificar actividades del puesto cuando pocas o ninguna de tales actividades han sido registradas recientemente o en el pasado”.*

Los registros que se realizan en un diario de trabajo suelen referirse a tareas o incluso conjuntos de tareas entre las que el informante no acierta a discriminar. Por ello los resultados obtenidos no siempre son inmediatamente explotables. Son muy útiles, por ejemplo, para identificar variaciones en el rendimiento de distintos individuos, para preparar debidamente un análisis de puestos y, en la medida en que puede sustituir a un análisis de puestos, sirve a todos los fines propios de éste.

El diseño de un diario de trabajo es muy sencillo. Consta de los siguientes apartados:

1. Instrucciones generales, que contienen:
 - Información general sobre el diario de trabajo
 - Normas para su cumplimentación
 - Importancia de la participación
 - Cómo y con quién aclarar dudas
 - Cuándo y a quién remitirlo una vez concluido
2. Impreso estructurado conforme a las normas, objetivos específicos, etcétera, del diario de trabajo.
3. Una vez realizado el diario de trabajo por el ocupante, debe ser revisado, analizado y reestructurado para transformarlo en un recurso útil para los fines que se ideó. A tal efecto Freda y Senkewicz (1988) indican el siguiente procedimiento:
 - I. Para la primera actividad registrada en el diario de trabajo:

- a) Identificar la tarea o las tareas que se deben realizar.
 - b) Enlistar las tareas.
 - c) Asignar un código a cada tarea. Cuanto más sencillo mejor.
 - d) Registrar de un modo muy visible el código anterior a la izquierda de la actividad recogida en el diario de trabajo.
- II. Para cada una de las siguientes actividades que figuran en el diario de trabajo:
- a) Indagar en el listado general de tareas si existe alguna tarea descrita que cubra la actividad en cuestión.
 - b) Si dicha actividad ya tiene código, debe conservar ese mismo código en el diario de trabajo.
 - c) Si la tarea que corresponde a dicha actividad no figurase en el listado de tareas, debe procederse como en el caso 1.
- III. Con fines de explotación de los resultados es frecuente trabajar sólo con los códigos de las tareas. por esto es muy importante diferenciar cada tarea y garantizar que cada tarea posee únicamente un código.

Ventajas del diario de trabajo

- Es un procedimiento poco costoso que permite obtener buena información sobre lo que se hace y la secuencia del proceso productivo.
- Es relativamente fácil de diseñar, administrar, cumplimentar y analizar.
- No requiere de personal técnico muy calificado para poder llevar a cabo todo el proceso.
- El tiempo de análisis puede ser similar al de la observación pero no necesita la presencia de una persona en el papel de analista y por tanto los costos se reducen.

Inconvenientes del diario de trabajo

- Es imposible controlar el nivel de detalle con que cada informante describe las operaciones o tareas que realiza.
- Alguna de las ventajas importantes del diario de trabajo, como el orden secuencial de desarrollo del trabajo, puede no respetarse debidamente y además es posible que el trabajador deba recoger algunas informaciones o invente otras.
- Requiere bastante tiempo y atención por parte del trabajador, y en consecuencia, puede ser inaplicable en aquellos puestos de trabajo que demande mucha y continuada atención del trabajador, además de no poder interrumpir su trabajo cuando lo pide el protocolo del diario (cada 30 o 60 minutos, por ejemplo); es complejo tomar el papel y el lápiz en determinados puestos en los que no hay mesa de trabajo, ni otro tipo de medios que faciliten la realización correcta del diario.
- Existe el peligro de que el diario se lleve a cabo en unos días en que las actividades realizadas corresponden a un ciclo de trabajo que se realiza en ese puesto y en consecuencia obtener una información incorrecta o insuficiente que puede llevar a resultados engañosos en relación con ese puesto.
- Suele despertar bastante rechazo entre los trabajadores. Los trabajadores no están acostumbrados a escribir tanto como les exige el diario de trabajo y, menos aún, a reflexionar sobre lo que hace y escribirlo a continuación. Además suelen considerar esta tarea como una nueva e importante responsabilidad que se añade a su trabajo habitual. Por este motivo muchos intentos de análisis de puestos basados en esta técnica de recogida de información no llegan a buen fin.
- Centrar todo el registro en un único profesional puede otorgar datos insuficientes así que el diario podría ser confeccionando por varios a la vez para aumentar su fiabilidad.

D. Entrevista

Es el enfoque más flexible y productivo para el análisis de puestos. La entrevista permite obtener información acerca de todos los aspectos del cargo, la naturaleza y la secuencia de las tareas y de los por qué y los cuándo; además permite verificar las incoherencias en los informes y de ser necesario, consultar al supervisor para asegurarse que los datos obtenidos son válidos.

El método de la entrevista consiste en recolectar los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o su supervisor directo. (Chiavenato, I. 2001).

El análisis combinado de las entrevistas individuales (o una grupal que es menos recomendable) podrá conformar una descripción definitiva aunque en este caso pueden quedar fuera algunas tareas que puedan ser consideradas poco relevantes o que no quieran admitirse ante la dirección. Su fiabilidad es por tanto relativa aunque de todas maneras sus resultados pueden ser de gran ayuda. (Udiz, Germán. 2011).

Las entrevistas pueden ser:

- **Estructuradas:** el formato está prediseñado. Las entrevistas estructuradas tienen la ventaja de que se garantiza la cobertura de todos los aspectos pertinentes y facilitan la comparación de la información obtenida de diferentes personas que ocupan el mismo puesto.
- **No estructuradas:** no hay una lista predefinida de comprobación ni un formato preparado previamente.
- **La entrevista grupal** se emplea cuando un gran número de personas realizan un trabajo similar o idéntico, pues de esta manera se obtienen rápidamente y a bajo coste datos sobre el puesto. (Miralles, Cristina 2010)

Los conceptos clave que integran éste método son: identificación del puesto, misión del puesto de trabajo, ¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿con qué los hace?, ¿para qué lo hace?, ¿con qué frecuencia lo hace?, ¿con qué apoyos cuenta?, ¿con quién se relaciona? (Gan, F. Triginé, J. 2006).

Estos autores sugieren algunos indicadores de calidad para el uso de la entrevista como método para el análisis de puesto:

- Familiarizarse con el contenido del puesto
- Evitación de prejuicios
- Separación persona-puesto
- Actitud profesional durante la entrevista
- Evitación de sugerencias, consejos
- Estilo interrogativo: ¿Qué?, ¿Cómo?
- Tomar notas durante la exposición
- Proporcionar feed-back
- Asegurar comprensión
- No entrar en cuestiones personales
- Disponer de un guión para la entrevista.

El método de la entrevista posee gran variedad de ventajas, algunas de ellas son:

- Se logra una comunicación fluida y la construcción conjunta de significados respecto a un tema.
- En el caso de que el entrevistado no comprenda la pregunta, es posible reformularla y explicarla.
- Es posible recolectar una gran cantidad de información, abarcando todos los temas que son de interés del entrevistador.
- Permite observar a las personas, captar los gestos, los tonos de voz, los énfasis, etcétera, que aportan información adicional sobre el tema y las personas entrevistadas.
- Brinda la posibilidad de repreguntar, lo que permite detectar contradicciones.
- Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas, principalmente frente a empleados obstrutores y obstinados.
- Los datos relativos a un puesto se obtienen de quienes lo conocen mejor.
- Puede aplicarse a cualquier tipo de nivel o cargo.

Algunos aspectos negativos de la entrevista que pueden mencionarse son:

- Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione negativamente.
- Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- Se pierde demasiado tiempo si el analista no se prepara bien para realizarla.
- Costo operativo elevado: exige el análisis de expertos y parálisis del trabajo del ocupante del cargo.
- Preparar las entrevistas, acercarse al lugar y realizarlas de manera efectiva, exige una gran cantidad de tiempo.
- Otro problema a tener en cuenta es la deformación de la información, ya sea debido a una falsificación directa de los datos o a un malentendido involuntario.

E. Estudios de registros existentes

Consiste en el análisis interno del conjunto de documentación y registro relacionados con la descripción, valoración, evaluación, programas de formación, asociadas a un puesto de trabajo en el seno de la empresa.

También pueden estudiarse los análisis realizados por organismos competentes en relación a la estructura ocupacional y perfiles profesionales. (Barrionuevo, S. y Norry, C. 2007).

El análisis de contenido de la documentación existente, como método de análisis y descripción de puestos de trabajo es un procedimiento de estudio riguroso y sistemático de la documentación disponible relativa al puesto o a las tareas objeto de estudio. A tal fin se utilizan todo tipo de fuentes de información escrita principalmente manuales de organización y de operaciones, normas y procedimientos propios de la compañía que puedan afectar este puesto, etcétera. (Fernández-Ríos, M. 1995).

Ventajas del análisis de contenido como método de análisis de puestos de trabajo:

- Suele utilizar información muy contrastada que ha sido utilizada para otros fines.
- Está exenta de los errores propios del proceso de redacción y transcripción de informaciones obtenidas por otros procedimientos.
- Suele ser muy útil para el entrenamiento de analistas inexpertos.
- En determinadas circunstancias suele ser inevitable acudir a su utilización: puestos extremadamente técnicos y complejos, incapacidad de los analistas disponibles, exigencias singulares de las explotaciones posteriores previstas, etcétera.

Inconvenientes de este método:

- Suele ser un trabajo muy lento y laborioso
- Conlleva alto costo de realización tanto por razón de las personas que han de realizarlo directamente como por las frecuentes interferencias que suponen en el trabajo de otras personas.
- El resultado final suele ser bastante complejo de entender y lento para utilizar.
- La actualización del análisis suele ser también lenta y costosa.
- Suele abandonarse la actualización de los resultados.
- Corre el riesgo de consagrar errores ya establecidos al obviar la intervención del ocupante del puesto y la ocasión de recoger sugerencias de simplificación y mejora de procedimientos operativos.

F. Grupos de trabajo

Consiste en organizar un grupo de discusión “ad hoc” con miembros calificados, del área de Recursos Humanos y de las diferentes áreas de la organización, cuyos puestos serán analizados. Puede agregarse algún representante legal.

El grupo trabaja para la definición y valoración de perfiles profesionales de los puestos de trabajo y en el análisis de las tareas de los mismos.

Los resultados obtenidos por el grupo permiten avanzar en la definición y evaluación de planes de formación continua, a través de un modelo participativo, reglado y transparente. (Barrionuevo, S. y Norry, C. 2007).

Fernández-Ríos, M. (1995), por su parte llama a esta técnica “reunión de grupo de expertos” y al respecto del mismo escribe: *“Un método bastante frecuente en ciencias sociales para obtener información es la reunión de un grupo de expertos en el objeto de estudio. La técnica Delphi, el grupo nominal, el grupo focal, el brainstorming, etcétera, son algunos ejemplos de operativización de este método de usos tan frecuentes como variados”*.

En el caso de los análisis de puestos, la reunión de grupo de expertos es un procedimiento metodológico que provoca el encuentro de varios expertos en un puesto (el/los ocupante/s, su/s supervisor/es y cualquier otra persona que esté familiarizada con el/los puesto/s objeto de atención) que discuten sobre el mismo con la intención de reunir datos e información relativos a dicho puesto específico, a un grupo de puestos e incluso respecto a toda una ocupación o grupo ocupacional.

Como método que permite reunir información sobre puestos de trabajo, puede utilizarse para varios fines, por ejemplo: establecer las necesidades de formación, identificar las cualidades necesarias para el correcto desarrollo del trabajo, conocer las capacidades y habilidades de los trabajadores, proceder a la revisión o elaboración de los inventarios de trabajo, etcétera.

G. Medios audiovisuales

Consiste en el registro en imágenes de las actividades, operaciones y técnicas de un puesto de trabajo y de las tareas asociadas, a fin de conseguir una observación repetida de la información registrada que permita un análisis exacto de dicho puesto de trabajo. (Barrionuevo, S. y Norry, C. 2007).

H. Métodos mixtos

Consisten en la combinación de dos o más métodos de análisis. Los más utilizados son:

- Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo. Primero el ocupante responde al cuestionario y después presenta una entrevista rápida. El cuestionario se tendrá como referencia.
- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- Observación directa con el ocupante del cargo y entrevista con el superior.
- Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante del cargo.
- Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante del cargo.
- La elección de estas combinaciones dependerá de las particularidades de cada empresa. (Chiavenato, I. 2001)

I. Observación

En función de lo expresado por Chiavenato, I. (2001) *“El análisis de cargos se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos. Es más recomendable aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos”*.

La información que se recolecta incluye aspectos tales como: ¿Qué hace?, ¿cuántas veces?, ¿por qué?, ¿durante cuánto tiempo?, ¿con quién?

Es a priori el método más “sencillo” de aplicar pero en caso de que lo realice el jefe o responsable puede encontrarse ante empleados que modifican sus rutinas habituales por su presencia (también puede pasar con cualquier otra persona). Por ello es bueno que sea realizado por un analista objetivo e informando a los empleados de los objetivos del estudio: simplemente definir las tareas realizadas, pero nunca juzgarlas.

En cualquier caso la observación directa debería extenderse durante varios días para cada puesto (dependiendo de su complejidad) de manera que se pueda realizar una descripción detallada que no esté basada en las acciones puntuales que puedan suceder. (Udiz, Germán 2011).

Este método suele no aportar toda la información necesaria, por lo que generalmente la observación se complementa con otros métodos como la entrevista o el cuestionario.

El observador deberá contar con un conjunto de características, a saber:

- Curiosidad e interés sobre el puesto de trabajo y sus detalles.
- Paciencia para permanecer en el lugar, en silencio, mientras reúne los detalles sobre la situación.
- Tacto para aclarar su presencia.
- Habilidad para realizar varias actividades al mismo tiempo.

Gan, F. Triginé, J. (2006), sostienen que los conceptos clave que integran el método de la observación, es decir los aspectos a nivel general que deberán considerarse, son: los procesos perceptivos y sensoriales, inputs informativos, procesos cognitivos, empleo de herramientas, equipos, etcétera, experiencia en la empresa, actividades manuales y/o físicas, contexto del puesto, relaciones con otras personas, riesgos físicos y psicosociales.

Además los autores aseguran que para asegurar la calidad y la confiabilidad del análisis de puesto a través de este método, es necesario tener en cuenta los siguientes indicadores:

- Disponer de una descripción previa aproximada
- Check-list de las tareas a observar
- Preparación de materiales: guías, cronómetros
- Realización en el propio lugar de trabajo
- Registro de los datos al momento de producirse
- Observación del proceso completo
- Registro de tareas habituales, no solo excepcionales

- Consideración de todos los aspectos clave
- Objetividad: hechos, no interpretaciones
- Evitación del efecto “halo” o “horn”
- Consultar dudas
- Contrastar lo observado con el propio operario o jefatura
- Evitación de la incomodidad por la observación
- Información previa y aceptación del operario.

Las ventajas de la observación directa son:

- Habilidad para realizar varias actividades al mismo tiempo.
- Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (el analista de puesto) y al hecho de que ésta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- No requiere que el ocupante del puesto deje de realizar sus labores.
- Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.
- Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica de la descripción de puestos (qué hace, por qué lo hace y cómo lo hace).
- Facilita la obtención de datos lo más próximos a como éstos ocurren en la realidad; permite adentrarse en profundidad en las situaciones y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente.
- A través de la observación, es posible apreciar con profundidad el ambiente y el contexto en el que se desarrollan determinadas situaciones y así determinar en qué cuestiones es necesario enfocarse.

Este método posee también algunas desventajas; algunas de ellas son:

- Costo elevado porque el analista de cargos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.
- La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del cargo, no permite obtener datos importantes para el análisis.
- El analista debe conocer en detalle las actividades que se realizan en el puesto, ya que de lo contrario no sabrá qué debe observar.

- Los datos obtenidos se refieren sólo a un aspecto del fenómeno observado; y por otro, que esta técnica posibilita fundamentalmente recolectar datos referentes al comportamiento de un fenómeno en un “tiempo presente”; no permitiendo recoger información sobre los antecedentes del comportamiento observado.
- Está limitada en parte a los puestos que requieren ciclos breves y repetitivos. Los puestos complicados y los que no tienen ciclos repetitivos necesitan un período tan prolongado de observación que este método resulta poco práctico.

J. Participación

El analista asume las tareas y responsabilidades del trabajador en su ocupación y registra su experiencia. (Barrionuevo, S. y Norry, C. 2007).

8.4.7. Etapas del análisis de cargos

De acuerdo con lo expuesto por Chiavenato, I. (2001), el análisis de cargos consta básicamente de tres etapas: planeación, preparación y ejecución. A continuación se explican cada una de ellas.

a. Planeación

Fase en la que se planea todo el trabajo de análisis de puesto; es una fase de oficina y de laboratorio. Esta etapa requiere de los siguientes pasos:

- Determinación de los puestos que deben analizarse
- Elaboración del organigrama de cargos y la ubicación de los cargos a analizar en éste. Al ubicar un cargo en el organigrama se logra definir el nivel jerárquico que ocupa, la autoridad, la responsabilidad y el área de actuación.
- Elaboración del cronograma de trabajo, que especifique por dónde se iniciará el programa de análisis.

- Elección del (de los) método (s) de análisis que van a utilizarse. Esto se realiza en función del tipo de organización y de los puesto que van a ser analizados.
- Selección de factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis, basada en dos criterios:
 - Criterio de universalidad. Los factores de especificaciones deben estar presentes en la totalidad de los cargos que se analizarán o al menos en el 75% de ellos, para que sea posible comparar las características ideales de los ocupantes.
 - Criterios de discriminación. Los factores de especificaciones deben variar, según el cargo. No pueden ser constantes o uniformes. Por ejemplo, todos los cargos requieren algún nivel de educación (criterio de universalidad); sin embargo, todos los cargos requieren grados diferentes de escolaridad primaria, secundaria, universitaria, etcétera (criterio de discriminación).
- Dimensionamiento de los factores de especificaciones. Determinar el campo o amplitud de variación de cada factor dentro de un conjunto de cargos que se pretende analizar. Por ejemplo, el factor de especificaciones “educación básica necesaria”, cuando se aplica a cargos por horas no calificados, podrá tener un límite inferior (alfabetización) y uno superior (educación primaria completa) diferentes a cuando se aplica a cargos de supervisión.
- Gradación de factores de especificaciones. Consiste en transformarlos de variable continua (a la que puede asignársele cualquier valor a lo largo de su amplitud de variación) en variable discreta o discontinua (a la que puede asignársele solo determinados valores que representan segmentos de su amplitud de variación).

b. Preparación

En esta fase se preparan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo:

- Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos que conformarán el equipo de trabajo.

- Preparación de los materiales de trabajo (formularios, folletos, materiales, etcétera).
- Disposición del ambiente (informes a la dirección, a la gerencia, a la supervisión y a todo el personal incluido en el programa de análisis de puestos)
- Recolección previa de datos (nombres de los ocupantes de los cargos que se analizarán, elaboración de una relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etcétera, utilizados por los ocupantes de los cargos).

c. Ejecución

En esta etapa se recolectan los datos relativos a los cargos que van a analizarse y se redacta el análisis.

- Recolección de datos sobre los cargos mediante el (los) método (s) de análisis elegido (s), con el ocupante del cargo o con el supervisor inmediato.
- Selección de los datos obtenidos.
- Redacción provisional del análisis, hecha por el analista de cargos.
- Presentación de la redacción provisional del análisis al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
- Redacción definitiva de la descripción de puesto.
- Presentación de la redacción definitiva de la descripción del puesto, para la aprobación (por el responsable de esta tarea).

Fernández-Ríos, M. (1995), por su parte expone *“Llevar a cabo un análisis y descripción de puestos supone un conjunto identificado de tareas que es preciso desarrollar, pero su significado y trascendencia puede y debe ir más allá de casi todas las demás tareas que se desarrollan en cualquier organización. Más aún, del resultado y explotación de esta información dependerá la conservación, sustitución, cancelación o transformación de las demás tareas o actividades”*.

El autor sostiene que la correcta definición de quién, cuándo, cómo (con qué), dónde y para qué (por qué) llevar a cabo el análisis y descripción facilitará, o por el contrario, imposibilitará el éxito en el desarrollo del plan. Por esta razón, afirma que es necesario planificar y diseñar con detalle la ejecución de todo el proyecto. Esta planificación habrá de incluir:

- La identificación y definición operativa de los objetivos a los que, de acuerdo con los planes estratégicos del departamento responsable, habrá de contribuir el análisis y descripción de puestos.
- Identificación, codificación e inventario de puestos de trabajo objeto del análisis.
- Organización de la unidad operativa del análisis de puesto.
- La fecha más adecuada para llevar a cabo el análisis.
- La publicidad que se ha de dar al proyecto en cuanto a motivaciones, objetivos, procesos, etcétera.
- La participación que han de tener los distintos actores que intervengan.
- El número y origen de los analistas, así como la formación que será necesario impartir.
- La secuenciación del análisis en el conjunto de la organización, en cada división, dirección, departamento, sección, unidad geográfica, etcétera.
- Elección del método adecuado de recogida de información y diseño del protocolo.
- Determinar cuántas copias se han de hacer de cada descripción y determinar el responsable de cada una.
- Valoración económica del proyecto.
- Establecer el sistema de ficheros y/o archivos que permitan un fácil acceso, uso y archivo de las descripciones.
- Establecer el sistema de actualización de las descripciones.

8.5. Definición de descripción de puesto

De acuerdo con lo expresado por Barrionuevo, S. y Norry, C. (2007), la descripción de puesto es una definición resumida de la información obtenida con el análisis del trabajo.

Se registra por escrito en un documento que contiene:

- el propósito del puesto;
- el lugar en la estructura;
- el conjunto de tareas o actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos de la empresa con un propósito determinado;
- la responsabilidad exigible al trabajador;
- sus relaciones verticales, horizontales y diagonales;
- en el proceso en que se insertó;
- las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo;
- los recursos que usualmente emplea en el desarrollo de su actividad y el nivel de desempeño esperado.

A ello se agregan las especificaciones del puesto que consisten en los niveles de formación, experiencia y condiciones personales para desempeñarse eficientemente en el puesto.

Fernández-Ríos, M. (1995), en su libro presenta varias definiciones que pertenecen a distintos especialistas:

- *“Exposición escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto individual. Suele incluir: los datos de la identificación del puesto, la descripción en sí, que suele incluir a su vez un breve resumen sobre el puesto y un detalle completo de las operaciones, responsabilidades y funciones realizadas en un puesto y las especificaciones o características requeridas para una realización satisfactoria”. (Lanham, 1962).*
- *“Las descripciones son excelentes fuentes de información sobre las tareas por cuanto recogen las principales tareas y funciones, y las*

actividades frecuentemente están enumeradas de la misma manera que se hubiera deseado que lo estuviera una lista de tareas original o preliminar”. (Gael, 1983).

- *“Descripción detallada de los cometidos y de los requisitos exigidos para desarrollarlos. Es también el resultado de la investigación de puestos”. (Fertonani y Actis Grosso, 1978).*
- *“Un documento en el que se recoge el contenido del puesto, los requerimientos y/o el contexto”. (Bemis, Belenky y Soder, 1983).*

El autor Fernández-Ríos, M. (1995) sostiene por su parte, sin contradecir las definiciones citadas, que la descripción de puestos de trabajo es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado, del resultado del Análisis del Puesto de Trabajo.

Esta exposición puede ser redactada en prosa, en forma narrativa o presentada en formatos codificados, según reglas previamente establecidas o de forma mixta, y no tiene que incluir necesariamente la especificación, aunque es común que se acompañe.

La descripción de puestos es un documento que proporciona información con respecto a las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las competencias mínimas aceptables que debe tener una persona para desempeñar un trabajo en particular, están contenidas en la especificación de puesto.

Las descripciones de puesto deben proporcionar definiciones concisas del trabajo que se espera que realicen los empleados e indicar qué hacen, cómo lo hacen y las condiciones en que las tareas se llevan a cabo. (Mondy, R. Wayne, Noe, Robert M. 2005).

La consultora en Recursos Humanos Grupo Paris5, en su página web, presenta una definición de descripción de puestos, que se muestra a continuación:

“La descripción de puesto es simplemente un documento en el que se enlistan los objetivos y las funciones del puesto, así como el entorno social y las dimensiones que influyen o afectan a dicho puesto. La descripción del puesto es un documento que consiste en definir los objetivos y funciones que lo conforman y que lo diferencian de

otros puestos de la organización. En este documento se detalla lo que idealmente debe hacer el ocupante del puesto, no necesariamente lo que hace, así como la frecuencia en que lo hace, cómo lo hace y para que lo hace”.

Hay autores que sostienen que un puesto es la unidad básica de las organizaciones. Es decir, un área o departamento consiste en un conjunto de puestos, y la suma de todas las áreas o departamentos conforman a la organización. Con base en este concepto, en teoría, y si las descripciones de puestos están hechas de manera correcta, la suma de las descripciones de cada puesto de la empresa conduciría a tener la descripción de los objetivos de la organización.

Este concepto es fundamental, porque permite sugerir un camino inverso para la definición y la descripción de puestos. Esto es, si se parte de la misión, visión y objetivos de la organización, se podría definir la descripción de puesto del director general, y a partir de aquí desarrollar la descripción de puesto de cada uno de sus reportes directos, y así sucesivamente hasta el último empleado.

Finalmente, es importante mencionar que la descripción de puestos suele ser confundida con el perfil de puestos o con el análisis de puestos, inclusive para algunos "expertos". Sin embargo, la descripción enuncia lo que se espera que el ocupante de un puesto realice en términos de actividades y resultados.

Por el contrario, el perfil de puesto establece o "perfila" las características de personalidad, las competencias laborales, la experiencia, la formación, e inclusive las condiciones de trabajo que el ocupante del puesto deberá idealmente tener. El análisis de puestos es un estudio que se realiza para identificar los objetivos y las funciones que realmente se llevan a cabo por los ocupantes de un puesto específico, así como las competencias laborales que tienen estos ocupantes, y su resultado es una descripción y un perfil de puestos”. (Consultora Paris5).

8.5.1. Indicadores que revelan la necesidad de revisar o describir los puestos de una organización

Los siguientes indicadores permiten a la empresa comprender la importancia que puede atribuirse a las descripciones de puesto, ya que muestran fallas muy comunes que se presentan en las empresas cuando las descripciones de puesto no son correctas o cuando no existen (Alles, M. 2000):

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

8.5.2. Objetivos de descripción de puesto

El objetivo principal de la descripción de puestos es el de conseguir definir y acotar las responsabilidades del trabajador para su conocimiento y el de la dirección de la empresa, establecer las relaciones entre departamentos o puestos, ubicar correctamente el puesto dentro del organigrama de la empresa, analizar las cargas de trabajo de las personas y redistribuir o reasignar contenidos entre diferentes puestos. (Izcue y Asociados Consultores 2004).

Bohlander G., Snell S y Sherman A. (2001), afirman que las descripciones de puesto son valiosas para los empleados y para la empresa. Desde el punto de vista de los empleados, pueden ayudarlos a conocer las obligaciones de su puesto y recordarles los resultados que se espera que logren. Además permiten que tengan claridad acerca su posición en el organigrama, lo que les permite estar al tanto acerca de a quién deben reportar avances, a quién deben recurrir ante algún inconveniente y si tienen personas a cargo.

Desde el punto de vista del empleador, las descripciones por escrito pueden servir como base para reducir al mínimo los malos entendidos entre gerentes y subordinados respecto a los requerimientos del puesto. Asimismo, establecen el derecho de la dirección de emprender acciones correctivas cuando las obligaciones expuestas en la descripción de puesto no se realizan del modo requerido.

El establecimiento de descripciones de puestos, sentará las bases y en cierta medida, determinará el éxito o el fracaso de muchos de los procesos vinculados a la Administración de Recursos Humanos.

A continuación se describe brevemente el impacto que producen las descripciones de puesto en las actividades vinculadas a los subsistemas del proceso de gestión de los recursos humanos de la empresa:

Planificación de las necesidades de recursos humanos.

La planificación de los recursos humanos comprende las actividades que los gestores han de ejecutar para disminuir la incertidumbre de cara al futuro. Para lograrlo precisan la mayor cantidad de información posible relacionada tanto con la gestión de recursos humanos de la empresa, como de información proveniente del mercado de trabajo.

Las descripciones de puestos, aportan información que puede contribuir a la planificación. Ya que por un lado, brindan una orientación hacia las aptitudes, habilidades y conocimientos que existen en la empresa y por el otro lado, una descripción de puestos es una herramienta que se utiliza en la mayoría de los procesos de recursos humanos, lo cual contribuye a que desde los demás procesos se genere información.

Diseño y rediseño de puestos

Una vez diseñados los puesto, y que un trabajador o grupo de trabajadores los hayan desempeñado, el análisis de puesto tendrá por objetivo, la descripción objetiva de su naturaleza, motivo por el cual, Byars y Rue (1997) consideran el análisis de puestos de trabajo como la piedra angular del resto de las funciones de recursos humanos ya que para llevar a cabo las mismas, deberían analizarse previamente los puestos de trabajo en una organización.

El análisis y el diseño de los puestos de trabajo están directamente relacionados entre sí, pues la mayoría de los análisis se realizan sobre puestos previamente diseñados, y en otros casos en los que los procesos de análisis de puestos permiten detectar ineficiencias, se procede al rediseño de los puestos ya existentes. (Prieto, A. 1997)

Para el rediseño de un puesto, con miras a mejorar la eficiencia de la organización y la satisfacción laboral de los empleados, resulta fundamental contar con la descripción del respectivo puesto. En función de la información contenida en ésta, se podrá cambiar, modificar o enriquecer el puesto a efectos de captar los talentos de los empleados, al mismo tiempo que se mejora el desempeño de la organización.

Reclutamiento y selección

Antes de encontrar empleados capaces para una organización, los reclutadores necesitan conocer las especificaciones del puesto para las posiciones que han de cubrir. Una especificación del puesto es una declaración de los conocimientos, habilidades y aptitudes que necesita una persona para desempeñar el trabajo. Estas especificaciones suelen estar detalladas en las descripciones de puestos y generalmente se incluyen en los avisos de vacantes. Así, cumplen una función decisiva en el reclutamiento: proporcionan una base para atraer solicitantes calificados y desalentar a los no calificados. (Bohlander G., Snell S y Sherman A. 2001).

Además de las especificaciones del puesto, los gerentes y supervisores utilizarán la información relativa a las tareas, obligaciones y responsabilidades, que también se encuentra detallada en las descripciones de puesto. (Bohlander G., Snell S y Sherman A. 2001).

El perfil de exigencias del puesto, fruto del diseño y/o análisis de puestos, servirá de guía en los procesos de selección al aportar información objetiva sobre los diferentes puestos, así como la descripción del perfil de los candidatos apropiados para su desempeño. (Prieto, A. 1997).

Inducción

Un programa de inducción exitoso contribuye de manera directa a la consecución de los objetivos organizacionales. Las ventajas de una inducción exitosa fueron mencionadas anteriormente.

Para coordinar un programa de inducción y para crear un manual de inducción útil, resulta fundamental, en primer lugar conocer acabadamente las características generales de la empresa y las exigencias específicas del puesto al que ingresa una persona.

Una herramienta muy utilizada para crear un manual de inducción es la descripción de puestos. Ésta contiene toda la información relacionada con el puesto de trabajo que una persona que está incorporándose, precisa conocer en una primera instancia.

Capacitación

Bohlander G., Snell S y Sherman A. (2001) consideran que a fin de asegurar que la inversión en capacitación y desarrollo tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, es preciso utilizar un enfoque sistemático en la capacitación. Este enfoque supone cuatro fases: 1) evaluación de las necesidades, 2) diseño del programa, 3) instrumentación y 4) evaluación.

La fase 1, implica varios análisis: de la organización, de las tareas y de las personas a capacitar.

El análisis de las tareas incluye revisar la descripción y las especificaciones del puesto para identificar las actividades que se realizan en un puesto específico, así como los conocimientos, habilidades y capacidades necesarios para ejecutar tales actividades.

Una vez estudiadas las tareas y funciones del puesto, puede determinarse el contenido del programa de capacitación.

Desvinculación de los trabajadores

Contar con descripciones de puestos puede contribuir tanto para evitar las desvinculaciones sorpresivas y voluntarias por parte de los trabajadores, como para facilitar la desvinculación de trabajadores por parte de la empresa, argumentando la justa causa.

Respecto del primer caso, una desvinculación voluntaria puede asociarse a una amplia variedad de causales. Una de ellas puede ser, que la persona no es acorde para el

puesto y esto le genera un nivel suficiente de malestar, que lo conduce a renunciar al puesto.

El malestar puede deberse a una sobre calificación para el puesto; a una calificación inferior a la que se necesita para cumplir los objetivos; a que una persona ingresó con un fin específico y por falencias en la organización de la empresa, terminó realizando una actividad totalmente diferente para la cual había sido contratada; entre otros.

En el segundo caso, contar con una descripción de puestos, le brinda a la empresa, parámetros para medir el desempeño de la persona. Si ésta no cumple con los parámetros de evaluación, se otorga a la empresa, justificativo suficiente para llegar a la desvinculación de la persona, argumentando una justa causa.

Administración de compensaciones

En el área de la administración de compensaciones, es útil conocer el valor relativo de un puesto en particular para la empresa antes de asignarle un valor en dinero. Desde una perspectiva interna, cuanto más significativos sean sus deberes y responsabilidades, mayor valor tendrá el puesto. Los puestos que requieren más conocimientos, habilidades y capacidades deben tener un mayor valor para la empresa. (Mondy, R. Wayne, Noe, Robert M. 2005).

Existe una amplia variedad de sistemas de valuación de puestos y muchos de ellos utilizan la información relativa a los puestos contenida en las descripciones, para llevarlos a cabo.

Higiene y seguridad

Por otra parte, la información que proviene del análisis de puesto también es valiosa para identificar aspectos vinculados a la higiene y seguridad. Esto es así, ya que por ejemplo, es responsabilidad de los patrones avisar si un puesto es peligroso. La descripción y especificación del puesto debe reflejar esta condición. Además, en ciertos puestos peligrosos, los trabajadores pueden necesitar información específica sobre los riesgos que enfrentan para desempeñar su trabajo de manera segura. (Mondy, R. Wayne, Noe, Robert M. 2005).

Relaciones laborales

Respecto de las relaciones laborales y con empleados, es posible afirmar que la información del análisis de puesto también se utiliza para estas cuestiones. Cuando los empleados son considerados para promoción, transferencia o descenso, la descripción del puesto proporciona un estándar para la evaluación y comparación de talentos. Sin importar si la empresa está sindicalizada o no, la información obtenida por medio del análisis de puesto produce con frecuencia decisiones de recursos humanos más objetivas. (Mondy, R. Wayne, Noe, Robert M. 2005).

Además, las descripciones de puestos, se convierten en una herramienta que brinda argumentos sólidos, a la hora de realizar negociaciones salariales o desvinculaciones.

Capacitación y desarrollo

La información de la especificación de puesto es útil para identificar las necesidades de capacitación y desarrollo. Si la especificación sugiere que el puesto requiere conocimientos, habilidades o capacidades particulares y la persona que ocupa el puesto no posee todas las competencias requeridas, la capacitación y el desarrollo deberán ayudar a los trabajadores a desempeñar las tareas especificadas en sus descripciones de empleo actuales o a prepararlos para asumir mayores responsabilidades. (Mondy, R. Wayne, Noe, Robert M. 2005).

La descripción de puestos, no tiene un vínculo tan estrecho con el desarrollo profesional y los planes de carrera, como con otros procesos de la administración de recursos humanos.

Sin embargo, a la hora de planificar la carrera de un profesional dentro de una organización es necesario conocer las necesidades futuras de la compañía y qué requisitos son necesarios para satisfacer y responder a tales necesidades. En este sentido, es preciso saber qué puestos existen en la empresa, qué puestos será necesario crear, por qué será necesario crearlos y qué características deberán tener las personas que ocupen esos puestos.

Además, cuando los directivos y especialistas en recursos humanos tienen un conocimiento completo de los diferentes puestos de trabajo de la organización, se ubican en una situación óptima para orientar a los empleados sobre su carrera.

Evaluación del desempeño

Respecto de la evaluación del desempeño, los autores Mondy, R. Wayne, Noe, Robert M. (2005) afirman que los empleados deben ser evaluados en cuanto al desempeño de los deberes especificados en sus descripciones de puesto y al logro de cualquier meta específica que se haya establecido. Un gerente que evalúa a un empleado basándose en factores no determinados con claridad, queda expuesto a acusaciones de discriminación.

8.5.3. Análisis y descripción de puestos y la gestión por competencias

Cuando una empresa desee implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que deberá encarar es la descripción de puestos por competencias. Es la piedra fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.

Cuando una empresa ya realiza su gestión bajo el esquema de competencias, éstas deberán ser consideradas al momento de describir los puestos o revisar las descripciones existentes. Los cuestionarios y entrevistas que se realicen para efectuar el relevamiento deben prever esta información.

La descripción del puesto se realizará relevando información objetiva y preguntas especialmente diseñadas para relevar las competencias.

Cuando una empresa prepara descripciones de puesto al estilo tradicional, pregunta: *¿Qué tareas, obligaciones y responsabilidades se requieren para desempeñarse bien en el puesto?*

En cambio, cuando se presenta una descripción de puestos por competencias la pregunta es: *¿Cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto?*

Si el entrevistado no está familiarizado con el concepto de competencia, no podrá responder esta pregunta. En ese caso, deberá preverse la confirmación de las respuestas con niveles jerárquicos superiores.

Una ventaja de trabajar con esta metodología es que las descripciones pueden realizarse, en ocasiones, por grupos de puestos, si se desea dar preeminencia a las competencias y no describir en forma detallada las tareas.

Por lo tanto, dentro de un esquema por competencias, la descripción del puesto puede hacerse con diferente grado de detalle en cuanto a las funciones y debe contener un correcto detalle de las competencias requeridas para cada puesto, con el grado de cumplimiento necesario. Por ejemplo: competencia: trabajo en equipo; grado necesario: B.

De todos modos, cada compañía debe decidir cómo describir el puesto, ya que pueden indicarse las tareas fundamentales enmarcadas en las competencias necesarias y su grado requerido.

8.5.4. Insuficiente explotación de los resultados de un análisis y descripción de puestos de trabajo

El análisis y descripción de puestos de trabajo, pese a su antigüedad, sigue constituyendo una de las herramientas básicas de organización, dirección y gestión. Es frecuente, sin embargo, que su utilización se limite sólo a unos pocos ámbitos de la actividad sin que se alcance a entender cabalmente por qué se renuncia implícita o explícitamente a su completa explotación.

Varias son las razones que pueden estar en la base de este uso limitado de los resultados del análisis y descripción de puestos:

- a) Algunos profesionales de la dirección lo califican como una técnica excesivamente rígida y trasnochada que ha sido útil en su momento, pero la evolución sociocultural de los pueblos y la tremenda variabilidad de los puestos de trabajo la hacen innecesaria y hasta indeseable. Todo parece ir más deprisa que la propia técnica.

- b) Los análisis y descripciones de puestos se suelen realizar pensando en hacer un uso concreto y específico de los resultados, y cuando se los desea explotar con otra finalidad, la información de que se dispone es insuficiente, incorrecta o está estructurada de tal forma que hace casi imposible su uso para otros fines distintos del que originariamente motivó su realización.
- c) Los analistas que llevaron a cabo el proceso general de análisis y descripción desconocían los objetivos que la dirección pretendía y, en consecuencia, procedieron de un modo estándar, recogiendo una información general, válida y útil pero que no toma suficientemente en cuenta las peculiaridades de la compañía. El producto de su trabajo, siendo bueno y correcto, es insuficientemente satisfactorio ya que no se adecúa a las necesidades de la compañía.
- d) Los diversos usuarios del análisis y la descripción de puestos no conocen la utilidad que esta información les puede ofrecer. Consecuentemente, no demandan esta información y, si en alguna ocasión necesitan algo que se pueda parecer, proceden ellos mismo a su recogida.
- e) Frecuentemente ocurre que la información derivada de un análisis de puestos requiere una permanente actualización. Si no se diseñan los mecanismos adecuados para su actualización automática, se corre el riesgo de olvidar temporalmente su actualización y llegará un momento no lejano en el tiempo en que la información de que se dispone, no inspirará confianza. Ante la duda de la exactitud de la información muchas veces, se decide olvidar lo que se tiene y proceder a un nuevo análisis de puesto o, lo que es más habitual, se deja aquella información a un lado y se procede de una forma asistemática a “hacer las cosas como mejor se puede, pero con más voluntarismo que racionalidad”.

Sostiene el autor, Fernández-Ríos, M. (1995), que todos estos argumentos y realidades no justifican el no uso o el mal uso que se haga de los análisis y las descripciones de puestos; y se plantea un interrogante: si se trata de la herramienta básica que proporciona conocimiento sobre las actividades que se han de llevar a cabo, ¿cómo será posible tomar decisiones satisfactorias relativas a los aspectos tecnológico,

organizativo y humano sin aquel conocimiento que inevitablemente habrá de servir de base para dicha toma de decisiones?.

8.5.5. Estructura de la descripción de puesto

De acuerdo con Chiavenato, I. (2001), la descripción de puesto puede desdoblarse en dos secciones: identificación de puesto y factores de especificaciones. La siguiente figura muestra este desdoblamiento:

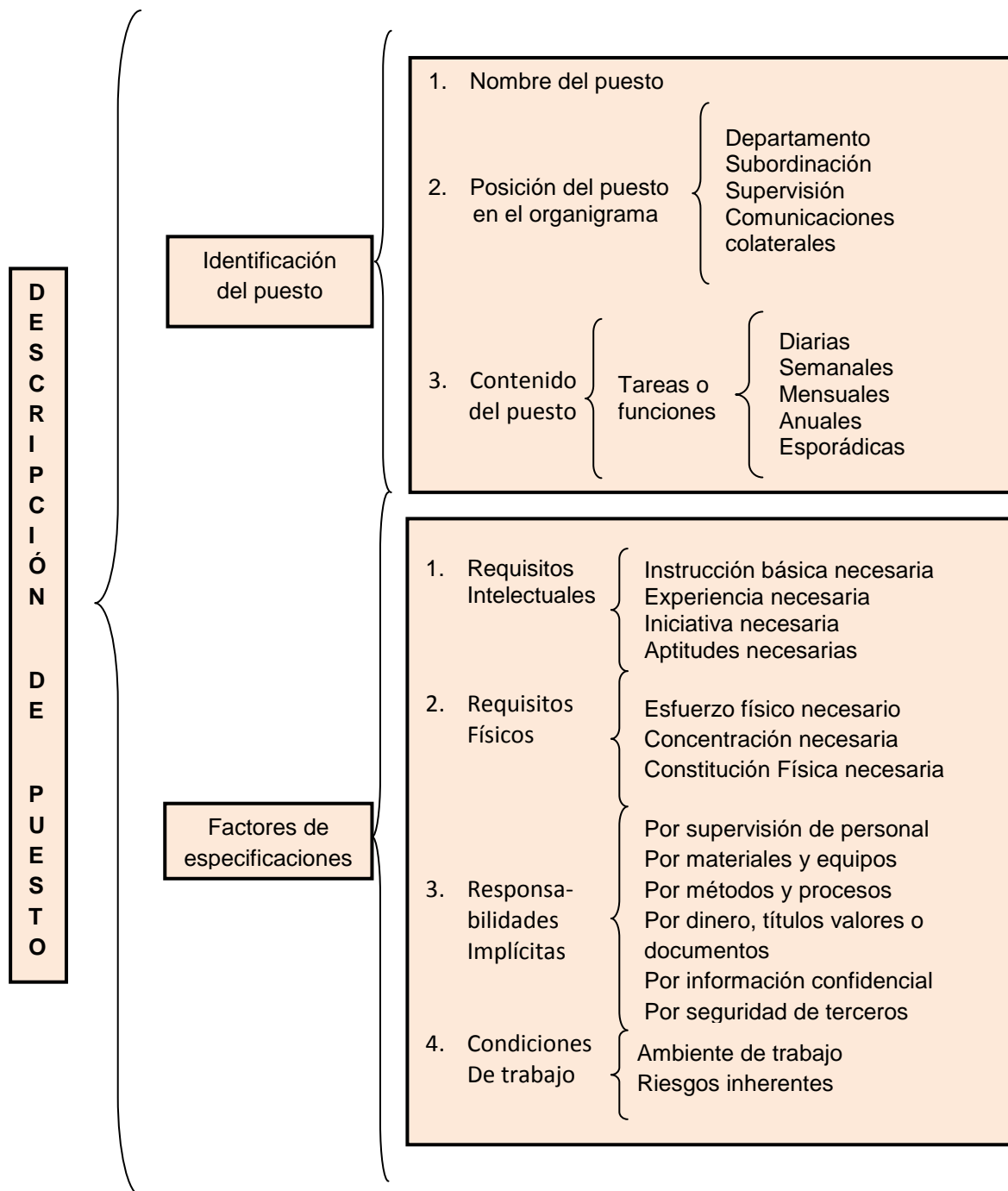


Figura 8.3.: Contenido de las descripciones de puesto.

Fuente: Chiavenato, I. (2001). "Administración De Recursos Humanos". Colombia

a. Identificación del puesto

Incluye cuestiones como nombre del puesto, posición del puesto en el organigrama (departamento, subordinación, supervisión, comunicaciones colaterales), contenido del puesto (tareas o funciones). A veces también contiene la fecha de la última revisión de la descripción, el número de nómina o código, la cantidad de personas que desempeñan ese puesto, cuántos empleados hay en el departamento donde se localiza, etcétera.

- Nombre del puesto: la selección del nombre del puesto es importante. Primero, tiene importancia psicológica, da jerarquía al empleado. Segundo, de ser posible, el nombre debe proporcionar alguna indicación de las obligaciones que supone el puesto. Tercero, el nombre debe indicar el nivel relativo del titular en la jerarquía organizacional.
- Posición del puesto en el organigrama: indica el departamento al que pertenece el puesto, ante quién reporta, personal a cargo, comunicaciones colaterales.
- Contenido del puesto: los enunciados que se refieren a las obligaciones (o deberes) del puesto suelen colocarse en orden de importancia. Por lo general, es posible medir el peso específico de una obligación mediante la cantidad de tiempo que se le dedica.

b. Factores de especificaciones del puesto

Los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son verdaderos instrumentos de medición, elaborados de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. Si varía la naturaleza de los cargos que van a analizarse, cambiarán no solo los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento.

- Requisitos intelectuales: tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

- Instrucción básica
- Experiencia básica
- Adaptabilidad al cargo
- Iniciativa necesaria
- Aptitudes necesarias
- Requisitos físicos: tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y esfuerzos físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, así como con la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:
 - Esfuerzo físico necesario
 - Capacidad visual
 - Destreza o habilidad
 - Constitución física necesaria
- Responsabilidades implícitas: se refiere a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo – además del trabajo normal y de sus funciones – por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o el equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos, valores o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial. En consecuencia debe responsabilizarse por:
 - Supervisión de personal
 - Material, herramientas o equipo
 - Dinero, títulos valores o documentos
 - Contactos internos o externos
 - Información confidencial
- Condiciones de trabajo: Se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Comprenden los siguientes factores de especificaciones:
 - Ambiente de trabajo
 - Riesgos

Mondy, R. Wayne, Noe, Robert M. (2005), sugiere que colocar la fecha del análisis de puesto en la descripción de puesto ayuda a identificar los cambios que harían obsoleta la descripción. Algunas empresas han descubierto que es útil anotar una fecha de vencimiento en el documento. Esta práctica garantiza la revisión periódica del contenido del puesto y minimiza el número de descripciones obsoletas.

8.5.6. Aspectos generales a tener en cuenta para la descripción de puestos de trabajo

Fernández-Ríos, M. (1995) presenta algunas normas o recomendaciones para la descripción de puestos comúnmente aceptadas, pero que muchas veces no son tenidas en cuenta.

1. Las afirmaciones deben contener tan solo lo que hace el trabajador y nunca lo que debería o no debería hacer.
2. Sólo valen los hechos objetivos, no las opiniones e interpretaciones subjetivas.
3. La descripción debe ser sencilla. Evítense en la medida de lo posible los términos técnicos y cuando sean imprescindibles, deben explicarse lo suficiente para que puedan ser entendidos por un inexperto. Téngase en cuenta que la mayor parte de los lectores no estará tan familiarizada como el redactor con el trabajo objeto de la descripción.
4. Palabras ambiguas como “tal vez”, “puede”, “ocasionalmente”, “pocas veces”, siempre son fuente de conflictos interpretativos y, en consecuencia, habrán de evitarse.
5. Cuando se describe un puesto, todas aquellas palabras que directa o indirectamente recojan la impresión producida por el trabajador o sus actividades laborales deben ser evitadas. Palabras como “monótono”, “aburrido”, “interesante”, “muy complejo”, “extremadamente difícil” y similares no deben formar parte del vocabulario del redactor ni del analista.

6. Si se describe un puesto o una actividad, es preciso asegurarse de que se ha hecho plenamente. De no ser así debe indicarse con la máxima claridad y visibilidad.
7. Debe utilizarse un correcto estilo literario y con una gran corrección y fluidez sintética.
8. No se pretenda influir en el usuario de la descripción. Deben darse todos los detalles necesarios pero sólo esos.
9. Evítense los artículos y los adjetivos que no estén estrictamente justificados, así como los gerundios y participios, que siempre complejizan el texto y dificultan su comprensión.
10. Los contenidos de las afirmaciones deben ajustarse estrictamente a la estructura previa del formato, evitando duplicaciones y redundancias innecesarias. Aún cuando se utilice un único formato de protocolo para toda la compañía, no hay ninguna razón que justifique que todos hayan de tener una cantidad similar de texto.
11. Siempre que sea necesario hacer referencia a otro puesto debe, mencionarse la denominación formal del puesto, nunca el nombre del ocupante ni expresiones del tipo “el puesto de al lado”.

8.5.7. Versión definitiva, revisión de la descripción y versión final

Cuando se lleva a cabo una descripción de puestos es común que exista un borrador muy elaborado de la descripción previo a la versión final. Entre uno y otra, se llevan a cabo dos actividades sobre la misma descripción que bien merece la pena considerar brevemente: la versión definitiva y la revisión de la descripción.

A partir del borrador se deben reordenar, seleccionar y revisar cada uno de los contenidos de la descripción. Un problema que suele plantearse es el de qué merece y qué no merece la pena incluir en una descripción formal de un puesto. La Bureau of Law & Business indicaba en 1982 que aproximadamente el 20 por 100 de lo que realiza

un trabajador en su puesto de trabajo explica el 80 por 100 de los resultados que consigue. En consecuencia se deberá seleccionar el 20 por 100 de las actividades que son realmente significativas para incluirlas en la descripción. Gael (1988) indica que no se debe incluir ninguna otra actividad ya que añadiría detalles innecesarios.

Una vez concluida la versión definitiva por el redactor, ésta pasa, para su revisión y aprobación por el supervisor inmediato y a veces también por el supervisor situado dos niveles jerárquicos por encima del puesto descrito. Si existe algún desacuerdo debe manifestarse y revisar la descripción hasta que se alcance el acuerdo total. Si los ocupantes de los puestos han participado como fuentes informantes, deberán tener conocimiento de las modificaciones que se incluyan en la versión que cada cual facilitó. En raras ocasiones conviene reunir al analista/redactor, al ocupante del puesto y al supervisor para resolver problemas de indefiniciones o indeterminaciones en la selección, identificación o asignación de tareas al puesto.

Una vez incluidas las correcciones oportunas, se revisa la descripción resultante por el ocupante, el supervisor y el redactor, quienes la firmarán en prueba total de conformidad. Se obtiene así, la descripción final. (Fernández-Ríos, M. 1995).

Tomo 2

9. Relevamiento y diagnóstico

El relevamiento y diagnóstico producto de las entrevistas con el Gerente, ha sido separado en cinco secciones, cada una de las cuales, corresponde a cada subsistema del proceso de gestión de Recursos Humanos. A su vez, cada sección está dividida en dos partes.

En la primera parte de cada sección, se presentan los datos obtenidos durante las entrevistas. En la segunda parte, se interpretan los mencionados datos.

9.1. Previsión

9.1.1. Presentación de datos

De las actividades que comprenden el proceso de previsión, la única que está siendo atendida con un notorio interés, es la planificación de las necesidades de recursos humanos.

Esto se debe, a que la mayor parte de la dotación (las personas más experimentadas y con mayor antigüedad en la empresa), se encuentra cercana a la edad establecida por ley para la jubilación. Por ello, en 2010 aproximadamente, se comenzó a planificar la incorporación de nuevos colaboradores.

La necesidad de planificar con años de antelación, radica en las particularidades de la vitroplastía, actividad para la cual se requieren como mínimo dos años para formar a una persona en el soplado de vidrio y entre tres y cuatro años, para que alcance un rendimiento óptimo.

En la empresa no es frecuente la creación de nuevos puestos, por lo que el diseño de puestos no sería una actividad que se lleve a cabo. Existe un antecedente de una contratación fallida, consecuencia de que no fueron establecidos claramente la especificación del puesto, los métodos de trabajo, las responsabilidades ni las relaciones con los demás cargos:

- la contratación de una persona, sin haber tenido definidas previamente y con exactitud las tareas que iba a desempeñar, fue un error que generó pérdidas. En cierta oportunidad, Figmay tomó la determinación de destinar un porcentaje de su presupuesto al desarrollo y la investigación de productos. Esto, para una pequeña empresa implica un nivel alto de riesgo, ya que puede suceder que no se obtengan los resultados deseados y que lo invertido, por ende, nunca sea recuperado. Para llevar a cabo este proyecto, se contrató a un ingeniero que tenía experiencia en el desarrollo de productos y un alto potencial para lograr un muy buen desempeño. Era frecuente que se le solicitara al ingeniero que colaborara en fabricación, porque las demás áreas no llegaban a cumplir los plazos límites. La consecuencia de ello fue una importante reducción del tiempo dedicado al desarrollo (con los costos que esto implica) y el desperdicio del potencial del ingeniero especialista en desarrollo de productos. Por otra parte, el Gerente afirma que se había contratado a la persona adecuada para el trabajo. Sin embargo, reconoce que no fue estimada con exactitud la magnitud de la inversión que debía ser realizada, para proveer al especialista de todos los instrumentos necesarios, de manera que pudiera realizar las investigaciones eficazmente. Eventualmente el área de desarrollo se cerró y esta tarea fue tercerizada.

En estrecha relación con el diseño de puestos, se encuentran el análisis y las descripciones de puestos. En Figmay esta actividad no es tenida en consideración. No existen registros de descripciones de puestos. Los dueños de la empresa han enfocado su atención en otros aspectos del negocio, priorizando la producción y la comercialización (entres otros) antes que la gestión del personal.

Desde la Gerencia, tiempo atrás consideraban que una descripción de puestos no tendría realmente utilidad debido a las características de las actividades que lleva a cabo la empresa.

Básicamente sus propietarios sostenían lo siguiente:

1- La especialidad de la empresa es la fabricación de productos a pedido, que se construyen de acuerdo a las exigencias y especificaciones de los clientes, por lo tanto no resulta posible describir las tareas de un puesto, ya que las mismas varían de proyecto en proyecto.

2- Los productos que se fabrican en serie, son la minoría, por lo que, los empleados dominan acabadamente las actividades relativas a ello y en consecuencia, realizar una descripción del puesto no tendría una utilidad práctica. Sumado a esto, muchos de los insumos que utilizan cuentan con ciertas especificaciones que facilitan la tarea.

3- Los operadores del área productiva, ocupan puestos de trabajo que incluyen tanto atribuciones administrativas (planeación, organización y control de la producción), como los aspectos operativos (fabricación). Se considera que la polivalencia es una característica fundamental para formar parte de la empresa y que ya que todos participan en todas las etapas de la fabricación, es imposible definir las actividades que se realizan en cada puesto.

La incorporación de los hijos de los fundadores a la empresa, ha permitido el ingreso de nuevas corrientes de pensamiento, dando lugar a que los mismos dueños comiencen a considerar nuevas formas de administrar su personal.

“Esta empresa tiene aproximadamente 38 años. La creamos en sociedad con Oscar Figueroa. Cuando comencé este proyecto tenía 23 años; la trayectoria nos ha capacitado en muchos aspectos que han permitido que lleguemos a ser los que actualmente somos. Sin embargo, esto no significa que sepamos todo, al contrario, tenemos muchas deformaciones profesionales, es decir, a uno le parece que la forma en que uno se maneja es la única y generalmente no es así... Además uno siempre aspira a mejorar y a que las cosas se vuelvan más eficientes”, sostuvo Alfredo Mayer cuando se le preguntó respecto de la innovación en el plano de la administración.

9.1.2. Interpretación y diagnóstico de los datos

De acuerdo a la información precedente respecto de cómo está siendo llevada a cabo la planificación de los recursos humanos, puede afirmarse que no se están utilizando herramientas formales para la misma.

Desde la Gerencia, asignan prioridad al proceso de planificación, sin embargo, no se observan ni una metodología ni un plan formal que guíen el proceso.

La empresa no cuenta con herramientas que faciliten el ingreso de los futuros empleados; no existen descripciones de puestos, ni manuales de inducción y tampoco hay manuales de procedimientos.

De acuerdo con lo expresado durante las entrevistas, solo las personas más experimentadas conocen acabadamente qué se realiza en cada puesto.

La información generada por las descripciones de puestos, se utiliza en la mayoría de las actividades de recursos humanos. En lo que respecta a la planificación, dicha información, facilita la realización de análisis detallados de la oferta existente en el mercado de trabajo.

Conociendo la disponibilidad de oferta en el mercado de trabajo, es más sencillo gestionar el cambio y éste puede ser llevado a cabo con mayor eficiencia.

Por otra parte, como parte de la planificación, resultaría de gran utilidad que se crearan manuales de procedimientos en los que se detallen cada una de las actividades de las personas más experimentadas de la empresa. De esta manera, se disminuirá el impacto de la desvinculación de estas personas y se facilitará el ingreso de los nuevos empleados.

Las descripciones de puesto, brindan información que permite comenzar la elaboración de manuales de inducción y de manuales de procedimientos.

La ausencia de esta información priva a la empresa de hacer uso de las herramientas que existen para facilitar el proceso de planificación, atentando así contra la eficiencia del mismo.

Como fuera mencionado, en Figma no es frecuente la creación de nuevos puestos de trabajo. Esto implica, que las actividades vinculadas al diseño, no son llevadas a cabo habitualmente.

Existe un antecedente en el área productiva, de la creación de un puesto, sin que fuera diseñado previamente. Esta falta de previsión, generó grandes pérdidas económicas y desalentó a la empresa de volver a crear puestos de trabajo.

El diseño de puestos, es una actividad que requiere de mucha información para poder ser llevada a cabo.

Por un lado, resulta fundamental conocer las proyecciones de la producción y la planificación estratégica de la empresa, para contar con datos fehacientes que justifiquen la creación de un nuevo puesto.

Por otro lado, es preciso conocer qué actividades se realizan en los otros puestos de trabajo, es decir, contar con las descripciones de esos puestos, ya que puede ocurrir que no sea necesario crear un nuevo puesto, sino que las actividades pueden ser absorbidas por los puestos existentes.

También puede suceder que, si no se conocen con exactitud qué actividades se realizan en los puestos, se cree un nuevo puesto, que duplique responsabilidades.

Actualmente, si la empresa tuviera intenciones de rediseñar un puesto de trabajo, se encontraría con una amplia variedad de inconvenientes, ya que al no tener delimitadas las actividades que se realizan en cada puesto (por no existir descripciones), no sería posible establecer en qué medida los cambios que se desean implementar impactarían en cada puesto.

Del análisis de la postura de la Gerencia de la empresa respecto a las descripciones de puesto, es posible afirmar que existe una ligera desinformación respecto de lo que es una descripción de puestos.

El Gerente, al argumentar que no han implementado esta herramienta por considerar que no se adecua a la actividad de la empresa, no está considerando la actividad de los puestos, si no las actividades de las personas.

Gracias a la incorporación de los hijos del Gerente en la administración de Figmay, éste ha comenzado a considerar nuevas formas de gestionar su empresa, abriendo la puerta a ideas innovadoras, que si son bien conducidas, pueden generar importantes cambios.

9.2. Provisión

9.2.1. Presentación de datos

La tareas de reclutar y seleccionar nuevos colaboradores, está asignada a las personas que ocupan puestos similares a los que se aspira que ocupe la persona que ingresa.

Este proceder se realiza bajo la premisa de que solo un empleado experimentado en las tareas del puesto, puede conocer con exactitud cuáles son las habilidades, conocimientos y aptitudes que debe tener una persona para lograr un buen desempeño en ese puesto.

Desde la Gerencia, solo se interviene para hacer énfasis en las características relacionadas con la personalidad (valores, formas de relacionarse, principios) que se desea que tengan las personas que trabajen en la empresa.

No se cuenta con herramientas que acompañen el proceso y garanticen la eficacia del mismo.

La ausencia de soportes formales para el reclutamiento y la selección, en algunas ocasiones, provocó inconvenientes. Incorporaciones que al poco tiempo resultaron en desvinculaciones voluntarias, producto de un reclutamiento mal orientado.

A continuación se describen brevemente, a modo de ejemplo, dos situaciones:

- Incorporación de un colaborador sobre calificado para el puesto. Consecuencias: Desmotivación del mismo y su pronta desvinculación (voluntaria); Incremento de costos: repetir los procesos de reclutamiento, selección e inducción (tiempo y productividad perdidos); la empresa debía remunerarlo con un monto mayor al que se hubiera abonado a una persona adecuadamente calificada.

- Incorporación de un colaborador que no cumplía con las aptitudes y características de personalidad requeridas. Luego de cinco años de aprendizaje continuo, esta persona decidió abandonar la empresa para ingresar en otra del mismo rubro. Esta desvinculación voluntaria, fue sorpresiva, por lo que generó grandes pérdidas de tipo económicas, debido a que la persona ya había alcanzado un muy buen nivel de rendimiento. Desde la Gerencia consideran que de haber analizado detenidamente el perfil de esta persona, podría haberse evitado esta situación.

La inducción como proceso, no está definido. Es llevada a cabo por el Gerente, quien se ocupa de proporcionar a los nuevos empleados información general de la compañía (historia, evolución, estado actual, objetivos y posicionamiento).

Explica además aspectos relacionados con las actitudes, normas, valores y patrones de conducta que son esperados por la organización. Muestra el lugar de trabajo, presenta a los demás miembros de la empresa y comenta de manera general las características del puesto de trabajo que ocupará el ingresante.

Con antelación al ingreso de un nuevo colaborador, los Gerentes comunican a miembros de la empresa quién se incorporará a la dotación, los motivos de la incorporación y las expectativas respecto al trato esperado para con esa persona.

Con respecto a la capacitación al ingreso, es impartida por quien ocupa un puesto dentro del área a la cual se incorpora la persona. Desde la empresa consideran que, dado que no existen manuales para la formación ni descripciones de puesto que colaboren en el proceso, esta es la forma más efectiva para capacitar. Puede decirse que el “experto capacita” ya que es el único que conoce los detalles del trabajo que se realizan en el área. La persona a quien se le asigna la tarea de capacitar, probablemente haya estado involucrada en el proceso de selección.

9.2.2. Interpretación y diagnóstico de los datos

En este proceso de provisión se observa un alto nivel de informalidad e improvisación en el proceder.

La manera de llevar a cabo el reclutamiento y la selección en Figmay, que fuera descrita anteriormente, es consecuencia directa de la ausencia de descripciones de puesto.

Los requisitos físicos, intelectuales, las responsabilidades y los aspectos relacionados con las características personales que debe poseer una persona para ocupar un puesto determinado, no están detallados en ningún documento tangible ni digital.

No existen descripciones formales de puesto a las que sea posible recurrir para facilitar el proceso. La información se encuentra en la mente de los gerentes y de los operadores lo cual implica que no se comparte fácilmente.

Un punto de partida óptimo para revertir esta situación, es analizar y describir los puestos de trabajo actuales de la empresa. Así se llega a conocer acabadamente, las características de cada puesto, las habilidades y conocimientos requeridos y las actividades que se llevan a cabo en cada uno de ellos.

De esta manera, la información se desprende del experto y comienza a quedar plasmada en soportes formales. Esto permite que no solo las personas experimentadas, sean capaces de reclutar y seleccionar candidatos para cubrir sus puestos vacantes, sino que el proceso se vuelve más flexible y disminuyendo así el poder que el experto posee en la empresa.

En función de la información contenida en la descripción de un puesto, es posible diseñar un anuncio correctamente orientado para reclutar candidatos. Esto incrementa notoriamente la eficiencia del proceso de búsqueda, ya que, por un lado, los candidatos que se presenten, conocerán los requisitos del puesto y por otro lado, se evita la recepción currículos vitales que no se adecuan a los requisitos.

A la hora de tomar la decisión final respecto de a quien seleccionar entre los candidatos que pasaron las distintas instancias del proceso, también resulta fundamental lo detallado en la descripción de puestos, ya que en ese momento se realiza una comparación pormenorizada de las aptitudes del candidato, contra los requerimientos del puesto. Quien más se aproxime, es el elegido.

La inducción no es un proceso formal en Figmay. No se cuenta con herramientas que contribuyan a la eficiencia del proceso, por lo que el mismo insume tiempo y la predisposición de varios integrantes de la empresa.

La existencia de programas de inducción contribuye para que el individuo conozca los valores, las competencias, los comportamientos esperables, los conocimientos sociales que son esenciales para asumir un determinado rol y las actitudes precisas para participar como miembro en las actividades de la organización.

La ausencia de este tipo de programas, priva a la empresa de los beneficios que brindan los programas de inducción exitosos: menor rotación, aumento de la productividad, mejora en la moral de los empleados, costos más bajos de reclutamiento y selección, se facilita el aprendizaje, menor ansiedad en los nuevo empleados, etcétera.

La descripción de puestos es una herramienta que aporta información valiosa para crear un programa de inducción. Los comportamientos y las actitudes esperados, se identifican fácilmente durante un análisis de puesto y se incluyen en la descripción. Por lo tanto, todo aquello que actualmente el Gerente transmite personalmente al ingresante, podría estar plasmado en un manual que complemente la inducción oral.

Es de suma importancia que la persona que ingresa conozca acabadamente cómo la empresa espera que se comporte. Le permitirá socializar de manera exitosa y acelerar la integración. Plasmar el perfil del puesto por escrito y entregarlo al individuo apenas se incorpora, ofrece a la empresa la oportunidad de utilizar esa información para futuras evaluaciones de desempeño.

Figmay no cuenta con programas formales para capacitar al empleado cuando ingresa. La metodología utilizada genera variados inconvenientes: insume mucho tiempo, se corre el riesgo de que los nuevos empleados adquieran los vicios de los empleados experimentados, no hay manera de evaluar la capacidad de aprendizaje de la persona, etcétera.

Cabe destacar, que capacitar es fundamental para alcanzar el éxito en cualquier empresa, pero es un proceso que conlleva una gran inversión, hasta que las personas logran un rendimiento óptimo.

A raíz de la naturaleza tan particular de la actividad de la empresa, es que resulta llamativo, que aún no cuente con programas formales de capacitación.

Una herramienta que contribuye a hacer más eficiente la capacitación al ingreso, es el manual de procedimientos.

Para armar manuales de procedimientos, es un requisito básico conocer con exactitud qué tareas se realizan en cada puesto. Es por ello que realizar un análisis y una descripción de los puestos en cuestión, se convierte en un paso previo casi obligatorio.

El impacto que produce contar y con manuales de procedimiento se traduce en los siguientes puntos:

- Se reduce el poder del experto de los operadores, ya que si bien se considera eficiente que el reclutamiento, la selección y la capacitación sea llevado a cabo por las personas más experimentadas, esto puede conducir a que la empresa dependa de ellos y eso les otorga un poder que puede perjudicar los intereses de la misma.
- Relacionado con lo anterior, la desvinculación voluntaria, involuntaria o por retiro de los expertos puede generar graves inconvenientes, ya que ninguna otra persona en la empresa podrá ocuparse de las actividades que el experto realizaba. Con descripciones de puestos y manuales de procedimientos, se vería reducido el impacto negativo que esto traería aparejado.
- Los costos relacionados con la formación se podrían ver disminuidos, si se contara con manuales de procedimientos. La mayoría de los procesos productivos, podrían describirse detalladamente en manuales que permitieran a los ingresantes aprender con mayor velocidad los detalles de la actividad.
- Se ahorrarían recursos y la productividad no se vería tan afectada; el especialista demoraría menos tiempo en explicar, se desperdiciaría menor cantidad de materia prima y se haría un mejor uso de la capacidad instalada.

9.3. Mantenimiento

9.3.1. Presentación de datos

Algunos de los criterios que utilizan en Figmay para llevar adelante la administración de las compensaciones son:

- el factor antigüedad
- los salarios que se fijan por convenio colectivo
- las evaluaciones de desempeño
- el factor inflacionario

El Gerente se reúne una o dos veces al año con cada uno de los empleados y negocia los reajustes y aumentos que se otorgarán. Se tienen consideraciones especiales para las personas con mayor antigüedad. Siempre están presentes los montos que establece el Convenio Colectivo y se busca superarlos.

El factor inflacionario también se negocia y los dueños de la empresa consideran importante que los salarios les permitan afrontar los gastos particulares con soltura, ya que reconocen que una persona preocupada por sus deudas, disminuirá su rendimiento.

Generalmente, durante las negociaciones salariales, se exponen los puntos fuertes y débiles del colaborador, y éste a su vez, expresa su apreciación acerca de cómo se ha sentido trabajando en la empresa.

Para el otorgamiento de incentivos se toman en consideración, por un lado el cumplimiento de objetivos grupales. Y, por otro lado, el rendimiento individual del empleado. Si el rendimiento fue bueno, se reconoce verbalmente, se tiene en cuenta para los aumentos/reajustes y en ocasiones se otorgan premios, principalmente de índole económica. Si el rendimiento no superó las expectativas, se buscan de manera conjunta el origen del bajo rendimiento y la forma de solucionarlo.

De acuerdo a lo expresado en la entrevista, se cumplen las normas relativas a la higiene y la seguridad. Sin embargo, no existen registros de los elemento de protección

que deben ser utilizados en cada puesto ni de los que han sido entregados a los ocupantes de los mismos.

El Gerente expreso especial interés en mejorar los aspectos relacionados con la higiene y la seguridad, ya que aspiran en un futuro a obtener certificaciones de organismos internacionales.

9.3.2. Interpretación y diagnóstico de los datos

Ninguno de los criterios utilizado para establecer los salarios cuenta con altos niveles de objetividad. Por ello, en este punto, el juicio del Gerente General es clave. Esta dependencia de la opinión del dueño de la empresa puede acarrear inconvenientes de variada índole.

Una vez que Alfredo Mayer se retire, se perderá su capacidad para negociar los salarios, ya que la mayoría de los criterios utilizados son subjetivos y es él mismo quien los valora.

Se genera cierta incertidumbre respecto de qué sucederá cuando el sucesor del Sr. Mayer ocupe su puesto y deba negociar los salarios. ¿Qué criterios utilizará? ¿Tendrá la misma firmeza para negociar? ¿Los empleados con mayor antigüedad podrán adaptarse a un cambio repentino en la forma de establecer los salarios?

Por otra parte, la ausencia de objetividad para fijar salarios, puede generar conflictos entre los empleados, ya que no cuentan con herramientas que les permitan determinar si sus salarios son equitativos.

Una herramienta que contribuye a la creación de criterios objetivos para la administración de compensaciones, es la descripción de los puestos de trabajo.

La información que aportan las descripciones de puesto, permite valorar los puestos de manera objetiva. Conociendo las actividades que se desarrollan, las habilidades que se requieren para un buen desempeño, los riesgos asociados al puesto, etcétera, es posible establecer parámetros objetivos para la valoración de los puestos de trabajo y la posterior administración de las compensaciones.

Lo mismo sucede con los incentivos que se otorgan a los empleados. Si bien, los incentivos otorgados en función del cumplimiento de objetivos grupales, cuentan con parámetros medibles y objetivos, no sucede lo mismo con los incentivos individuales.

Los incentivos individuales se otorgan basados principalmente en valoraciones subjetivas del Gerente. Esto es así ya que no existen evaluaciones formales del desempeño en las que estén establecidos los parámetros a evaluar. Los empleados desconocen qué aspectos de su desempeño se evalúa. Por lo tanto, la ausencia de objetividad a la hora de otorgar premios, puede herir susceptibilidades en los demás colaboradores. Esto puede generar consecuencias negativas en aspectos como la productividad, la lealtad, entre otros, atentando contra la finalidad real del otorgamiento de incentivos.

Las descripciones de puestos, también brindan la información necesaria para realizar evaluaciones de desempeño. Al dejar en claro cuáles son las responsabilidades de cada puesto, el empleado conoce los criterios que se utilizarán para medir su desempeño.

De esta manera, se asegura un nivel más elevado de objetividad a la hora de otorgar incentivos y premios basados en el rendimiento individual.

Por tratarse la vitroplastía de una actividad para la cual hay muy poca oferta laboral, existe mucha competencia entre las empresas por los trabajadores especializados en esto. Es por ello que resulta muy importante retener a los empleados.

Una herramienta que contribuye a este fin, son los incentivos y beneficios. Está comprobado que las compensaciones justas y equitativas y los incentivos (sumado a otros factores), incrementan la motivación y el compromiso de las personas.

Con respecto a la higiene y la seguridad, si bien se cumplen las normas relativas al caso, se puede observar que no existen registros formales donde se plasme la información relacionada con estos aspectos.

9.4. Desarrollo

9.4.1. Presentación de datos

Debido a la naturaleza de la actividad, la capacitación es una actividad constante en la empresa. Los avances permanentes de la tecnología y la ciencia, obligan a Figmay a actualizar los conocimientos de los miembros de la empresa.

Se trata de un mercado altamente competitivo por lo que resultaría inviable la continuidad de la empresa sin actualización permanente.

Para llevar a cabo esta actualización, la empresa asiste a ferias nacionales e internacionales relacionadas con su actividad; miembros de la empresa han viajado a Alemania a visitar empresas del rubro para conocer métodos más avanzados. Se realizan investigaciones constantes respecto de la innovación a nivel mundial relacionada con la vitroplastía.

En Figmay no hay evaluaciones de desempeño formales; un buen desempeño se relaciona principalmente con el cumplimiento de los objetivos.

Desde la Gerencia se considera más importante la eficacia, que la eficiencia. Es decir, se establece como prioridad cumplir con los plazos establecidos por los clientes, sin otorgarle demasiada importancia a la forma en que esto es llevado a cabo. *“En Figmay no se requiere esa eficiencia de minuto a minuto. Es más importante que el empleado esté bien y haga las cosas bien, cuando hay que hacerlas”* sostuvo el Gerente cuando se le preguntó sobre criterios para evaluar el rendimiento.

La producción puede ser seriada y a pedido. Cuando se trata de artefactos que se producen acorde a especificaciones establecidas por los clientes, se acuerda con ellos una fecha límite para la entrega. Una vez que cuentan con esta información (especificaciones y fecha límite), las distintas áreas organizan cómo se llevará a cabo la producción. La participación de la Gerencia en este aspecto es limitada, es decir que mientras se cumpla con los plazos establecidos, los integrantes de las distintas áreas cuentan con una gran autonomía.

A la hora de evaluar el desempeño, dos aspectos relacionados con lo anterior serán tenidos en cuenta. Por un lado, si se cumplieron los objetivos establecidos por

cada proyecto; y por otro, la predisposición que mostró cada colaborador para que los objetivos se cumplan.

Si bien, el cumplimiento de objetivos, es un resultado tangible que sirve para evaluar el desempeño, determinar los niveles de predisposición dependerá exclusivamente del criterio subjetivo del Gerente.

En Figmay la posibilidad de llevar adelante un plan de desarrollo profesional o un plan de carrera, es bastante limitada.

En algunas áreas, la empresa brinda capacitación permanente y los empleados pueden realmente sentir que el trabajo es dinámico y que aprenden constantemente, lo cual los enriquece a nivel profesional. En otras áreas, esto es menos frecuente.

Sin embargo, la empresa, desde su origen ha procurado brindar seguridad y estabilidad en el empleo. Esto es altamente valorado por aquellos que aspiran a tener un trabajo fijo que les asegure el sustento.

9.4.2. Interpretación y diagnóstico de los datos

En Figmay no existen programas formales de capacitación. A medida que la ciencia avanza, la empresa procura actualizarse. Al no existir evaluaciones de desempeño formales, no resulta sencillo detectar necesidades de capacitación. Por lo que, a menos que un empleado en reiteradas ocasiones cometa un mismo error, difícilmente queden expuestos los puntos débiles del rendimiento.

A través de las evaluaciones de desempeño se obtiene información que es utilizada para muchos de los procesos vinculados a la administración de Recursos Humanos. Las mismas deben ser objetivas y no subjetivas. Para ello es necesario contar con herramientas que permitan establecer criterios objetivos para evaluar y en función de éstos seleccionar el método de evaluación que se considere más apropiado, de acuerdo a las características de la empresa.

Los métodos que utilizan en Figmay no aseguran la objetividad de las evaluaciones. Si bien se evalúan resultados tangibles, abundan las apreciaciones

subjetivas de aspectos relacionados con el comportamiento y la predisposición de los operadores para con las metas de la empresa. Estas apreciaciones dependen directamente del criterio del Gerente que evalúa.

Una amplia variedad de conflictos pueden desprenderse de esta manera de evaluar y en lugar de contribuir, las evaluaciones de desempeño pueden atentar contra el éxito del negocio.

Las descripciones de puestos contribuyen a establecer criterios objetivamente evaluables y esto permite dar a los empleados devoluciones sobre su desempeño que no solo estén relacionadas con las metas alcanzadas, sino también con los métodos y las actividades que se llevaron a cabo para ello. Esto le brinda al empleado la certeza de que no se evalúa de acuerdo al parecer del evaluador, sino que se lo evalúa tomando en consideración su desempeño real.

Por otra parte, cuando se cuenta con este tipo de herramientas, deja de ser necesaria la participación obligatoria del Gerente a la hora de evaluar. A largo plazo, en Figmay, esto resultará fundamental, ya que la empresa debe comenzar a preparar todos los procesos para el traspaso de los Gerentes a la nueva generación. Sin descripciones de puestos, cuando llegue el momento del retiro de los Gerentes, no habrá criterios ni objetivos ni subjetivos, para evaluar.

En adición a lo anterior, la realización de evaluaciones de desempeño, basadas en descripciones de puestos, permite detectar necesidades de capacitación. Como ya fuera mencionado, es vital para una empresa de estas características, la actualización permanente y la capacitación continua. Por ello, resultaría de gran utilidad contar con una herramienta más que le permita garantizarlas.

En relación a los planes de carrera, puede afirmarse que debido a la naturaleza de la empresa (familiar), es poco factible para un operador que no sea miembro de la familia, alcanzar puestos de mayores jerarquías. Esto se debe, en primer lugar a que los puestos jerárquicos por lo general, son ocupados por miembros de la familia, y en segundo lugar, porque la estructura de la empresa es chata, y no existen demasiadas posibilidades de ascenso.

9.5. Control

En Figmay no se llevan a cabo ni auditorías ni controles de gestión de la administración de Recursos Humanos, ya que, como fuera mencionado anteriormente, la misma no es llevada a cabo por medio de procesos definidos que puedan ser evaluados.

10. Conclusión del diagnóstico

Del análisis de los apartados precedentes, es posible afirmar que el proceso de Previsión no cuenta con ningún tipo de herramienta que haga eficientes las actividades que lo conforman.

La planificación se realiza en función de la experiencia tanto de los empleados como de los dueños y no existen instrumentos de soporte para esta actividad.

El diseño y el rediseño de puestos, no son actividades que sean consideradas actualmente en Figmay. La creación de nuevos puestos de trabajo se realiza sin delimitar las tareas de cada puesto, lo que da lugar a inconvenientes con importantes consecuencias negativas.

La Gerencia de la empresa desconoce la importancia y la utilidad del análisis y la descripción de puestos de trabajo. Pero, a pesar de ello, muestra apertura a nuevas formas de administrar la empresa.

Habiendo analizado los datos respecto del subsistema de Provisión, es posible afirmar que en las actividades que lo comprenden existe un nivel elevado de informalidad.

No hay soportes tangibles para el reclutamiento y la selección, ni herramientas que contribuyan a la eficiencia del proceso.

La inducción es una actividad a la cual no se le asigna un elevado nivel de relevancia. Esto se observa en la metodología altamente informal que se aplica durante el ingreso de un nuevo colaborador.

Con respecto a la capacitación al ingreso, es posible afirmar que no se está tomando en consideración el peso que posee esta actividad y los beneficios que puede brindar si está organizada y es bien dirigida.

En cuanto a la administración de compensación y el otorgamiento de incentivos, puede afirmarse en base al análisis de la información recolectada durante las entrevistas, que no existen parámetros objetivos que guíen estas acciones.

La ausencia de los mismos, obliga que abunden las decisiones de carácter subjetivas y genera dependencia de la figura del Gerente.

En cuanto a la higiene y la seguridad, se observa un alto nivel de informalidad, que puede generar inconvenientes, si la empresa emprende acciones para lograr certificaciones de tipo internacional.

Respecto del subsistema de desarrollo, se observa que en Figmay la capacitación está ligada a los avances científicos. Formalmente no existe un plan de capacitación orientado a las necesidades inmediatas de capacitación, fundamentalmente porque no hay medios para detectar dichas necesidades.

Las evaluaciones de desempeño, no aseguran la objetividad. Si bien se toman en cuenta aspectos tangibles, abundan las apreciaciones subjetivas por parte de quien evalúa, pudiendo esto ocasionar una amplia variedad de conflictos con los empleados.

Si bien, existe la posibilidad de aprender y de desarrollarse profesionalmente dentro de Figmay, debido a la naturaleza de la empresa, este desarrollo no puede ser acompañado de planes de carrera.

El subsistema de control, no existe en esta empresa, ya que no se cuenta con procesos formales que puedan ser evaluados y corregidos.

El análisis del proceso completo de la Gestión de Recursos Humanos, conduce a concluir que existe una amplia variedad de aspectos que pueden ser mejorados. En cada uno de los subsistemas se observan fallas, ligadas principalmente a la ausencia de herramientas formales e información fehaciente que acompañen las actividades de cada subsistema.

La mayoría de las herramientas que son necesarias y de la información que se precisa para tomar las decisiones pertinentes a cada subsistema, pueden ser obtenidas a través de los análisis y las descripciones de los puestos de trabajo.

Debido a la naturaleza de empresa familiar de Figmay, resulta de gran relevancia para los miembros de la misma, comenzar a organizar los procesos antes de que los fundadores deban retirarse.

Por este motivo, y reconociendo muchas de las falencias detectadas, es que desde la cúpula de la empresa, surge la necesidad de realizar un cambio, en pos de mejorar la gestión de Figmay.

En el apartado siguiente, se detalla la propuesta del plan de intervención, que aborda el cambio a partir de la realización de análisis y descripciones de puestos, para poder mejorar de manera sucesiva los distintos subsistemas de Recursos Humanos.

11. Plan de intervención

11.1. Justificación

Del análisis realizado de la empresa, se desprende que sería de gran utilidad para Figmay comenzar a organizar de manera formal la administración de sus recursos humanos y que una forma de iniciar este cambio es a través de la realización de análisis y descripciones de los puestos de trabajo.

Actualmente, son cada vez más las organizaciones que consideran que el rol que cumplen sus empleados, es fundamental para el éxito del negocio. Desde la Gerencia concuerdan con esta premisa y muestran un serio interés por mejorar la gestión de los recursos humanos.

Figmay, por ser una empresa familiar que está acercándose a la transición generacional, se encuentra en un momento óptimo para incorporar herramientas que faciliten no solo la transición, sino también, la gestión de la empresa en general.

La descripción de puestos es un instrumento que colabora con la mayoría de los procesos relacionados con la gestión de recursos humanos. Como ya fuera mencionado, la información que aporta una descripción es utilizada como input para llevar adelante actividades de diversa índole, como por ejemplo, el reclutamiento y la selección, la inducción, la capacitación, las evaluaciones de desempeño, etcétera.

Por estos motivos, se propone el desarrollo de los análisis y las descripciones de los puestos del área productiva: vitroplastía, electrónica, montaje y mecanizado.

Con la aplicación de la descripción de puestos como herramienta de soporte a otros procesos, podría darse lugar al comienzo de una nueva forma de gestionar los recursos humanos, mejorando cada una de las actividades que actualmente cuentan con falencias.

11.2. Finalidad de la intervención

El objetivo que se persigue es lograr que la empresa cuente con la información que aportan las descripciones de puestos, de manera que pueda aplicarla en las actividades relacionadas con la gestión de los Recursos Humanos, para incrementar la eficiencia de la misma.

11.3 Área de intervención y población afectada.

El área de intervención, es el área de producción, ya que los puestos analizados pertenecen a ésta área.

La población afectada de manera directa, son los miembros del área de producción, ya que sus puestos fueron analizados y descritos, por lo que todo cambio en la gestión de los recursos humanos posterior, repercutirá sobre ellos en primer lugar.

De forma indirecta, la población total de la empresa se verá afectada, en caso de que las propuestas sean implementadas, ya que mejorará el funcionamiento general de la empresa.

11.4 Propuesta de mejora

A fin de cumplir los objetivos de esta intervención se propone la realización del análisis y la descripción de los puestos de trabajo del área productiva y como parte de este plan de intervención se sugiere la utilización de la información que las descripciones aportan para los siguientes fines:

- Realizar la planificación de las necesidades futuras de recursos humanos
- Realizar el diseño o el rediseño de puestos.
- Incrementar la eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección, al brindar información valiosa respecto de las especificaciones de los puestos a cubrir.

- Contribuir a la creación de manuales de inducción.
- Para la elaboración de manuales de procedimientos, que contribuyan a la capacitación al ingreso.
- Crear parámetros objetivos para una eficiente administración de compensaciones y para el otorgamiento equitativo de incentivos.
- Comenzar a formalizar las cuestiones relacionadas con la seguridad y la higiene.
- Crear evaluaciones de desempeño objetivas.
- Lograr que en el mediano a largo plazo, la empresa pueda auditar y controlar la gestión de los Recursos Humanos.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO: ENCARGADO DE VITROPLASTÍA	
Fecha: julio 2013	Hoja 1 de 5
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Encargado de Vitroplastía	
Departamento: Producción	
Nombre del puesto del que depende o superior Jerárquico: Gerencia	
Nombre y número de puestos que dependen de él: cero	
Número de empleados en este puesto: dos	
RESUMEN DEL PUESTO (para qué)	
<i>Finalidad u objetivo del Puesto de Trabajo (PARA QUÉ se realizan las FUNCIONES y/o TAREAS)</i>	
Fabricación de los componentes de vidrio de los equipos.	
FUNCIONES DEL PUESTO (qué)	
1 - Revisar en conjunto con las otras áreas las especificaciones técnicas de los productos 2 - Diseñar los planos para la fabricación 3 - Modelar el vidrio 4 - Almacenar el equipo 5 - Reparar equipos dañados	
TAREAS DE CADA FUNCIÓN DEL PUESTO (cómo)	
<i>Las tareas realizadas dentro de cada función descrita en el apartado anterior</i>	
1 - Revisar en conjunto con las otras áreas las especificaciones técnicas de los productos	a. Recibir las especificaciones desde la Gerencia b. Reunirse con la Gerencia y con representantes de los demás puestos de producción c. Analizar la factibilidad de fabricación del producto requerido por el cliente
2 - Diseñar los planos para la fabricación	a. Acordar con mecanizado, vitroplastía y montaje las especificaciones relacionadas con las dimensiones de los equipos. b. Seleccionar los materiales a utilizar c. Verificar la disponibilidad de stock, realizar una orden de compra en caso de faltar algún material d. Diseñar el plano utilizando Software de diseño
3 - Modelar el vidrio	a. Buscar la materia en el depósito y trasladarla al taller b. Calentar el vidrio c. Soplar el vidrio d. Soldar las piezas pequeñas e. Hornear el equipo

Fecha: julio 2013	Puesto: Encargado de vitroplastía	Hoja 2 de 5
4 - Almacenar el equipo a. Trasladar el equipo del taller de vitroplastía al taller de montaje		
5 - Reparar equipos dañados a. Analizar la factibilidad de realizar la reparación b. Implementar las acciones necesarias para reparar el equipo (similares a las que se precisan para el modelado)		
RELACIONES		
<i>(Indicar, por cada función, los contactos personales que debe tener para la ejecución de las tareas del puesto: - a nivel funcional: otros puestos o departamentos de la empresa, - a nivel externo: otras empresas, entidades, organismos, asociaciones, instituciones, etc.)</i>		
	Funcional	Externo
Función N° 1		
Revisar en conjunto con las otras áreas las especificaciones técnicas de los productos	Gerencia General Electrónica Mecanizado Montaje	
Función N° 2		
Diseñar los planos para la fabricación	Gerencia General	
Función N° 3		
Modelar el vidrio		
Función N° 4		
Almacenar el equipo		
Función N° 5		
Reparar equipos dañados	Gerencia General	Clientes
MEDIOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS UTILIZADOS EN EL PUESTO DE TRABAJO		
Función N° 1		
Revisar en conjunto con las otras áreas las especificaciones técnicas de los productos		
Función N° 2		
Diseñar los planos para la fabricación	Software de Diseño: Solid Works - Corel Draw	
Función N° 3		
Modelar el vidrio	Herramientas de mano para trabajos de vidrio soplado y cuarzo - Grabador de vidrio con punta de diamante - Taladro con brocas para vidrio - Lijadora - Torno para vidrio - Máquina cortadora de vidrio - Hornos - Sopletes de Mesa y de mano - Paletas de grafito -	
Función N° 4		
Almacenar el equipo		
Función N° 5		
Reparar equipos dañados		

Fecha: julio 2013	Puesto: Encargado de vitroplastía	Hoja 3 de 5
NIVEL DE AUTONOMÍA EN LA TOMA DE DECISIONES		
<p><i>Indicar, por cada una de las funciones descritas, el grado de autonomía o nivel de independencia en la toma de decisiones del ocupante del puesto, siguiendo la escala:</i></p> <p>1 - Ninguna autonomía 2 - Baja autonomía 3 - Autonomía media 4 - Autonomía total</p>		
Función	Nivel de autonomía	
Función N° 1		
Revisar en conjunto con las otras áreas las especificaciones técnicas de los productos	3	
Función N° 2		
Diseñar los planos para la fabricación	3	
Función N° 3		
Modelar el vidrio	4	
Función N° 4		
Almacenar el equipo	4	
FACTORES DE ESPECIFICACIONES		
REQUISITOS INTELECTUALES		
1 - Instrucción básica necesaria		
<i>(Nivel de estudios, especialidad, etc. – que son precisos para poder desempeñar adecuadamente las tareas del puesto)</i>		
Secundario completo Preparación técnica (no excluyente)		
2 - Instrucción específica		
<i>(Conocimientos específicos – no adquiridos en la formación reglada – que se precisa tener para la realización del trabajo)</i>		
Conocimientos generales de mecánica Conocimientos de diseño e interpretación de planos Conocimientos generales de química		
3 - Idiomas		
<i>(Especificar el/los idioma/s requerido/s para el correcto desempeño del puesto)</i>		
No requiere		

Fecha: julio 2013	Puesto: Encargado de vitroplastía	Hoja 4 de 5
4 - Formación continua		
<i>(Si el Puesto exige la realización de actividades formativas permanentes o de reciclaje, indicar cuáles y en relación a qué funciones y/o tareas incluidas en el Puesto)</i>		
Actualización relacionada con los avances de la ciencia.		
Actualización en relación al software de diseño.		
5 - Experiencia necesaria		
<i>(Experiencia laboral requerida y cantidad de semanas, meses o años necesaria para obtener esa experiencia)</i>		
No requiere experiencia previa.		
6 - Periodo de adaptación		
<i>(Tiempo necesario para que una persona que se acaba de incorporar al puesto se adapte al desempeño adecuado de sus funciones, teniendo en cuenta los conocimientos y experiencia previstos)</i>		
De 4 a 6 años		
RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS		
1 - Por supervisión de colaboradores		
No posee personal a cargo		
2 - Responsabilidad económica		
<i>(Indicar si existe responsabilidad sobre presupuestos económicos, así como cuantía, nivel de autonomía y capacidad de gestión)</i>		
No posee		
3 - Responsabilidad sobre bienes materiales		
<i>(Indicar los bienes materiales sobre los que tiene responsabilidad el ocupante del puesto)</i>		
Herramientas e insumos que utiliza para trabajar		
Instalaciones de la empresa		
4 - Consecuencias de errores en la actuación		
<i>(Indicar las consecuencias que se pueden derivar de errores en la ejecución de las tareas del puesto, así como la forma de evitarlos)</i>		
La principal consecuencia de errores en la ejecución de las tareas es la ruptura de materia prima o de equipos durante la fabricación, lo cual implica grandes pérdidas económicas, retrasos y el consecuente incumplimiento de los plazos pactados con los clientes		
Para evitarlo se requiere extremo cuidado y atención, debido a la condición de fragilidad del material utilizado		

Fecha: julio 2013	Puesto: Encargado de vitroplastía		Hoja 5 de 5	
CONDICIONES AMBIENTALES				
1 - Ambiente de trabajo				
<i>(Indicar las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo así como factores desagradables)</i>				
	Alta	Media	Baja	Comentarios Las condiciones ambientales corresponden al momento de la fabricación
Iluminación		X		
Ventilación			X	
Temperatura	X			
Ruidos		X		
2 - Riesgos				
<i>(Indicar los riesgos de accidentes o enfermedad que tiene el desempeño del puesto, así como nivel de gravedad de los mismos)</i>				
	Alto	Medio	Bajo	
Accidente	X			
Enfermedad		X		
REQUISITOS FÍSICOS				
	Requiere	No requiere		
Esfuerzo físico	X			
Agudeza visual	X			
Agudeza auditiva		X		
Actividad física	X			
Comentarios				
La vitroplastía es una actividad que implica un elevado nivel de riesgo de accidentes, por ello requiere años adquirir la experiencia necesaria para desempeñarse con soltura y seguridad.				

Ficha de elaboración propia elaborada en base al libro de GARCIA NOYA, M. HIERRO DÍEZ, H. JIMÉNEZ BOZAL, J. "Selección de Personal. Sistema integrado". ESIC EDITORIAL. 1997. Madrid.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO: ENCARGADO DE ELECTRÓNICA

Fecha: julio 2013

Hoja 1 de 6

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Encargado de electrónica

Departamento: Producción

Nombre del puesto del que depende o superior Jerárquico: Gerencia

Nombre y número de puestos que dependen de él: cero

Número de empleados en este puesto: uno

RESUMEN DEL PUESTO (para qué)

Finalidad u objetivo del Puesto de Trabajo (PARA QUÉ se realizan las FUNCIONES y/o TAREAS)

Diseño, programación y ensamblado de los tableros electrónicos.

FUNCIONES DEL PUESTO (qué)

- 1 - Revisar en conjunto con las otras áreas las especificaciones técnicas de los productos
- 2 - Elaborar presupuestos (relacionados con los costos implicados en el ensamblaje de los tableros)
- 3 - Diseñar los planos para la fabricación
- 4 - Armar las plaquetas
- 5- Ensamblar el tablero
- 6 - Verificar el funcionamiento del tablero
- 7 - Participar en el montaje del equipo

TAREAS DE CADA FUNCIÓN DEL PUESTO (cómo)

Las tareas realizadas dentro de cada función descrita en el apartado anterior

- 1 - Revisar en conjunto con las otras áreas las especificaciones técnicas de los productos
 - a. Recibir las especificaciones desde la Gerencia
 - b. Reunirse con la Gerencia y con representantes de los demás puestos de producción
 - c. Analizar la factibilidad de fabricación del producto requerido por el cliente
- 2 - Elaborar presupuestos (relacionados con los costos implicados en el armado de los tableros)
 - a. Seleccionar los materiales a utilizar
 - b. Analizar la disponibilidad de insumos en el mercado
 - c. Analizar las características de las opciones de insumos en el mercado y sus costos
 - d. Seleccionar los insumos
 - e. Elaborar un presupuesto
 - f. Presentar ante la Gerencia y esperar aprobación

Fecha: julio 2013	Puesto: Encargado de electrónica	Hoja 2 de 6
--------------------------	---	--------------------

3 - Diseñar los planos para la fabricación

- a. Acordar con mecanizado, vitroplastía y montaje las especificaciones relacionadas con las dimensiones de los equipos.
- b. Diseñar el tablero eléctrico
- c. Verificar la disponibilidad de stock, realizar una orden de compra en caso de faltar algún material

4 - Armar las plaquetas

- a. Diseñar el circuito eléctrico
- b. Plasmear el diseño en la plaqueta
- c. Perforar la plaqueta
- d. Soldar los componentes

5 - Ensamblar el tablero

- a. Colocar la plaqueta dentro del gabinete
- b. Colocar los componentes que correspondan, de acuerdo al equipo para el que esté destinado el tablero

6 - Verificar el funcionamiento del tablero

- a. Verificar las conexiones con corriente eléctrica

7 - Participar en el montaje del equipo

- a. Cablear el equipo
- b. Colaborar en la colocación del tablero en la estructura metálica

RELACIONES

*(Indicar, por cada función, los contactos personales que debe tener para la ejecución de las tareas del puesto:
- a nivel funcional: otros puestos o departamentos de la empresa,
- a nivel externo: otras empresas, entidades, organismos, asociaciones, instituciones, etc.)*

	Funcional	Externo
Función N° 1		
Revisar en conjunto con las otras áreas las especificaciones técnicas de los productos	Gerencia General Vitroplastía Mecanizado Montaje	
Función N° 2		
Elaborar presupuestos	Gerencia General	Proveedores
Función N° 3		
Diseñar los planos para la fabricación	Vitroplastía Mecanizado Montaje	
Función N° 4		
Armar las plaquetas		
Función N° 5		
Ensamblar el tablero		

Fecha: julio 2013	Puesto: Encargado de electrónica	Hoja 3 de 6
Función N° 6		
Verificar el funcionamiento del tablero		
Función N° 7		
Participar en el montaje del equipo	Montaje	
MEDIOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS UTILIZADOS EN EL PUESTO DE TRABAJO		
Función N° 1		
Revisar en conjunto con las otras áreas las especificaciones técnicas de los productos		
Función N° 2		
Elaborar presupuestos	Computadora - Teléfono - Acceso a internet	
Función N° 3		
Diseñar de planos para la fabricación	Computadora - Software de diseño	
Función N° 4		
Armar las plaquetas	Taladro - Soldadora - Lijas - Software de programación	
Función N° 5		
Ensamblar el tablero	Destornilladores - Soldadora - Lijas - Pinzas - Amoladora - Sierra de mano - Alicates - Taladro	
Función N° 6		
Verificar el funcionamiento del tablero		
Función N° 7		
Participar en el montaje del equipo		
NIVEL DE AUTONOMÍA EN LA TOMA DE DECISIONES		
<p><i>Indicar, por cada una de las funciones descritas, el grado de autonomía o nivel de independencia en la toma de decisiones del ocupante del puesto, siguiendo la escala:</i></p> <p>1 - Ninguna autonomía</p> <p>2 - Baja autonomía</p> <p>3 - Autonomía media</p> <p>4 - Autonomía total</p>		
Función	Nivel de autonomía	
Función N° 1		
Revisar en conjunto con las otras áreas las especificaciones técnicas de los productos	3	

Fecha: julio 2013	Puesto: Encargado de electrónica	Hoja 4 de 6
Función N° 2	Nivel de autonomía	
Elaborar presupuestos	4	
Función N° 3		
Diseñar de planos para la fabricación	3	
Función N° 4		
Armar las plaquetas	4	
Función N° 5		
Ensamblar el tablero	4	
Función N° 6		
Verificar el funcionamiento del tablero	4	
Función N° 7		
Participar en el montaje del equipo	3	
FACTORES DE ESPECIFICACIONES		
REQUISITOS INTELECTUALES		
1 - Instrucción básica necesaria		
<i>(Nivel de estudios, especialidad, etc. – que son precisos para poder desempeñar adecuadamente las tareas del puesto)</i>		
Estudios avanzados en Ingeniería electrónica		
2 - Instrucción específica		
<i>(Conocimientos específicos – no adquiridos en la formación reglada – que se precisa tener para la realización del trabajo)</i>		
Conocimientos generales de mecánica		
Conocimientos generales de química		
3 - Idiomas		
<i>(Especificar el/los idioma/s requerido/s para el correcto desempeño del puesto)</i>		
Lecto-comprensión de inglés técnico		
4 - Formación continua		
<i>(Si el Puesto exige la realización de actividades formativas permanentes o de reciclaje, indicar cuáles y en relación a qué funciones y/o tareas incluidas en el Puesto)</i>		
Lecto-comprensión de inglés técnico		

Fecha: julio 2013	Puesto: Encargado de electrónica	Hoja 5 de 6	
5 - Experiencia necesaria			
<i>(Experiencia laboral requerida y cantidad de semanas, meses o años necesaria para obtener esa experiencia)</i>			
Preferiblemente contar con experiencia previa en la actividad (un año o más) No excluyente			
6 - Periodo de adaptación			
<i>Tiempo necesario para que una persona que se acaba de incorporar al puesto se adapte al desempeño adecuado de sus funciones, teniendo en cuenta los conocimientos y experiencia previstos</i>			
Seis meses a un año			
RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS			
1 - Por supervisión de colaboradores			
No posee personal a cargo			
2 - Responsabilidad económica			
<i>(Indicar si existe responsabilidad sobre presupuestos económicos, así como cuantía, nivel de autonomía y capacidad de gestión)</i>			
Elabora presupuestos, pero éstos deben ser aprobados por la Gerencia			
3 - Responsabilidad sobre bienes materiales			
<i>(Indicar los bienes materiales sobre los que tiene responsabilidad el ocupante del puesto)</i>			
Herramientas e insumos que utiliza para trabajar Instalaciones de la empresa			
4 - Consecuencias de errores en la actuación			
<i>(Indicar las consecuencias que se pueden derivar de errores en la ejecución de las tareas del puesto, así como la forma de evitarlos)</i>			
La principal consecuencia de errores en la ejecución de las tareas, son los retrasos y el consecuente incumplimiento de los plazos pactados con los clientes Para evitarlos es necesaria una correcta planificación de provisión de materiales y de la producción.			
CONDICIONES AMBIENTALES			
1 - Ambiente de trabajo			
<i>(Indicar las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo así como factores desagradables, especificando en éstos últimos: frecuencia e intensidad)</i>			
	Alta	Media	Baja
Iluminación		X	
Ventilación		X	
Temperatura		X	
Ruidos			X

Fecha: julio 2013	Puesto: Encargado de electrónica		Hoja 6 de 6
2 - Riesgos			
<i>(Indicar los riesgos de accidentes o enfermedad que tiene el desempeño del puesto, así como nivel de gravedad de los mismos)</i>			
	Alto	Medio	Bajo
Accidente			X
Enfermedad			X
REQUISITOS FÍSICOS			
	Requiere	No requiere	
Esfuerzo físico		X	
Agudeza visual	X		
Agudeza auditiva		X	
Actividad física		X	
Comentarios			
Se requiere de agudeza visual por el manejo de materiales de pequeñas dimensiones			

Ficha de elaboración propia elaborada en base al libro de GARCIA NOYA, M. HIERRO DÍEZ, H. JIMÉNEZ BOZAL, J. "Selección de Personal. Sistema integrado". ESIC EDITORIAL. 1997. Madrid.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO: ENCARGADO DE MONTAJE

Fecha: julio 2013

Hoja 1 de 5

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Encargado de montaje

Departamento: Producción

Nombre del puesto del que depende o superior Jerárquico: Gerencia

Nombre y número de puestos que dependen de él: cero

Número de empleados en este puesto: uno

RESUMEN DEL PUESTO (para qué)

Finalidad u objetivo del Puesto de Trabajo (PARA QUÉ se realizan las FUNCIONES y/o TAREAS)

Ensamblado y montaje de los equipos.

FUNCIONES DEL PUESTO (qué)

- 1 - Revisar en conjunto con las otras áreas las especificaciones técnicas de los productos
- 2 - Seleccionar los materiales para el montaje del equipo
- 3 - Elaborar órdenes de compra
- 4 - Llevar a cabo el montaje del equipo
- 5 - Verificar el funcionamiento del equipo
- 6 - Traslado del equipo terminado

TAREAS DE CADA FUNCIÓN DEL PUESTO (cómo)

Las tareas realizadas dentro de cada función descrita en el apartado anterior

- 1 - Revisar en conjunto con las otras áreas las especificaciones técnicas de los productos
 - a. Recibir las especificaciones desde la Gerencia
 - b. Reunirse con la Gerencia y con representantes de los demás puestos de producción
 - c. Analizar la factibilidad de fabricación del producto requerido por el cliente
- 2 - Seleccionar los materiales para el montaje del equipo
 - a. Acordar con mecanizado, vitroplastía y montaje las especificaciones relacionadas con las dimensiones de los equipos.
 - b. Seleccionar los materiales a utilizar.
- 3 - Elaborar órdenes de compra
 - a. Verificar la disponibilidad de stock
 - b. Detectar las necesidades de stock
 - c. Elaborar la orden de compra
 - d. Presentar ante la Gerencia para su aprobación
 - e. Efectuar la compra

Fecha: julio 2013	Puesto: Encargado de montaje	Hoja 2 de 5
--------------------------	-------------------------------------	--------------------

4 - Llevar a cabo el montaje del equipo

- a. Recibir las piezas de vitroplastía y mecanizado.
- b. Ensamblar las piezas
- c. Encastrar los caños
- d. Soldar piezas
- e. Colaborar con el encargado de electrónica para instalar el tablero eléctrico.

5 - Verificar el funcionamiento del equipo

- a. Poner en funcionamiento el equipo
- b. Controlar durante el proceso que lleve a cabo cada equipo en particular, que todos los componentes funcionen adecuadamente
- c. Registrar los resultados obtenidos

6 - Traslado del equipo terminado

- a. De resultar necesario, desarmar el equipo.
- b. Embalar el equipo o las piezas del mismo
- c. Carga y descarga del equipo en el transporte
- d. Armado del equipo en las instalaciones del cliente
- e. Puesta en funcionamiento del equipo.

RELACIONES

*(Indicar, por cada función, los contactos personales que debe tener para la ejecución de las tareas del puesto:
- a nivel funcional: otros puestos o departamentos de la empresa,
- a nivel externo: otras empresas, entidades, organismos, asociaciones, instituciones, etc.)*

	Funcional	Externo
Función N° 1		
Revisar en conjunto con las otras áreas las especificaciones técnicas de los productos	Gerencia General Vitroplastía Mecanizado Electrónica	
Función N° 2		
Seleccionar los materiales para el montaje del equipo	Gerencia General Vitroplastía Mecanizado Electrónica	
Función N° 3		
Elaborar órdenes de compra	Gerencia General	
Función N° 4		
Llevar a cabo el montaje del equipo	Vitroplastía Mecanizado Electrónica	
Función N° 5		
Verificar el funcionamiento del equipo		
Función N° 6		
Traslado del equipo terminado		

Fecha: julio 2013	Puesto: Encargado de montaje	Hoja 3 de 5
MEDIOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS UTILIZADOS EN EL PUESTO DE TRABAJO		
Función N° 1		
Revisar en conjunto con las otras áreas las especificaciones técnicas de los productos		
Función N° 2		
Seleccionar los materiales para el montaje del equipo		
Función N° 3		
Elaborar órdenes de compra		
Función N° 4		
Llevar a cabo el montaje del equipo	Pinzas, destornilladores, llaves, lijas, sierras, amoladores, martillos, martillos picadores , soldadoras	
Función N° 5		
Verificar el funcionamiento del equipo		
Función N° 6		
Traslado del equipo terminado	Carros manuales de transporte	
NIVEL DE AUTONOMÍA EN LA TOMA DE DECISIONES		
<p><i>Indicar, por cada una de las funciones descritas, el grado de autonomía o nivel de independencia en la toma de decisiones del ocupante del puesto, siguiendo la escala:</i></p> <p>1 - Ninguna autonomía 2 - Baja autonomía 3 - Autonomía media 4 - Autonomía total</p>		
Función	Nivel de autonomía	
Función N° 1		
Revisar en conjunto con las otras áreas las especificaciones técnicas de los productos	2	
Función N° 2		
Seleccionar los materiales para el montaje del equipo	2	
Función N° 3		
Elaborar órdenes de compra	3	
Función N° 4		
Llevar a cabo el montaje del equipo	3	
Función N° 5		
Verificar el funcionamiento del equipo	4	
Función N° 6		
Traslado del equipo terminado	3	

Fecha: julio 2013	Puesto: Encargado de montaje	Hoja 4 de 5
FACTORES DE ESPECIFICACIONES		
REQUISITOS INTELECTUALES		
1 - Instrucción básica necesaria		
<i>(Nivel de estudios, especialidad, etc. – que son precisos para poder desempeñar adecuadamente las tareas del puesto)</i>		
Secundario completo		
Recomendable: estudios técnicos en mecánica		
2 - Instrucción específica		
<i>(Conocimientos específicos – no adquiridos en la formación reglada – que se precisa tener para la realización del trabajo)</i>		
Conocimientos generales de electrónica		
Conocimientos generales de química		
3 - Idiomas		
<i>(Especificar el/los idioma/s requerido/s para el correcto desempeño del puesto)</i>		
No se requiere		
4 - Formación continua		
<i>(Si el Puesto exige la realización de actividades formativas permanentes o de reciclaje, indicar cuáles y en relación a qué funciones y/o tareas incluidas en el Puesto)</i>		
No se requiere		
5 - Experiencia necesaria		
<i>(Experiencia laboral requerida y cantidad de semanas, meses o años necesaria para obtener esa experiencia)</i>		
Seis meses a un año		
6 - Periodo de adaptación		
<i>Tiempo necesario para que una persona que se acaba de incorporar al puesto se adapte al desempeño adecuado de sus funciones, teniendo en cuenta los conocimientos y experiencia previstos</i>		
Seis meses a un año		
RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS		
1 - Por supervisión de colaboradores		
No posee personal a cargo		
2 - Responsabilidad económica		
<i>(Indicar si existe responsabilidad sobre presupuestos económicos, así como cuantía, nivel de autonomía y capacidad de gestión)</i>		
No elabora presupuestos		

Fecha: julio 2013	Puesto: Encargado de montaje	Hoja 5 de 5	
3 - Responsabilidad sobre bienes materiales			
<i>(Indicar los bienes materiales sobre los que tiene responsabilidad el ocupante del puesto)</i>			
Herramientas e insumos que utiliza para trabajar			
Instalaciones de la empresa			
4 - Consecuencias de errores en la actuación			
<i>(Indicar las consecuencias que se pueden derivar de errores en la ejecución de las tareas del puesto, así como la forma de evitarlos)</i>			
El más mínimo descuido puede generar la ruptura del equipo terminado o durante el proceso de montaje o traslado. Consecuencias: pérdidas económicas retrasos y el consecuente incumplimiento de los plazos pactados con los clientes.			
Para evitarlo se requiere un elevado nivel de concentración y detalle en las tareas.			
CONDICIONES AMBIENTALES			
1 - Ambiente de trabajo			
<i>(Indicar las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo así como factores desagradables, especificando en éstos últimos: frecuencia e intensidad)</i>			
	Alta	Media	Baja
Iluminación		X	
Ventilación		X	
Temperatura		X	
Ruidos			X
2 - Riesgos			
<i>(Indicar los riesgos de accidentes o enfermedad que tiene el desempeño del puesto, así como nivel de gravedad de los mismos)</i>			
	Alto	Medio	Bajo
Accidente		X	
Enfermedad			X
REQUISITOS FÍSICOS			
	Requiere	No requiere	
Esfuerzo físico	X		
Agudeza visual	X		
Agudeza auditiva			
Actividad física	X		
Comentarios			

Ficha de elaboración propia elaborada en base al libro de GARCIA NOYA, M. HIERRO DÍEZ, H. JIMÉNEZ BOZAL, J. "Selección de Personal. Sistema integrado". ESIC EDITORIAL. 1997. Madrid.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO: ENCARGADO DE MECANIZADO		
Fecha: julio 2013		Hoja 1 de 5
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del puesto: Encargado de Mecanizado		
Departamento: Producción		
Nombre del puesto del que depende o superior Jerárquico: Gerencia		
Nombre y número de puestos que dependen de él: cero		
Número de empleados en este puesto: dos		
RESUMEN DEL PUESTO (para qué)		
<i>Finalidad u objetivo del Puesto de Trabajo (PARA QUÉ se realizan las FUNCIONES y/o TAREAS)</i>		
Realizar las operaciones que intervienen en el proceso de mecanización de las piezas que componen la estructura del equipo		
FUNCIONES DEL PUESTO (qué)		
1 - Revisar en conjunto con las otras áreas las especificaciones técnicas de los productos 2 - Preparar máquinas, herramientas, materiales y equipos para el mecanizado 3 - Realizar operaciones de mecanizado con máquinas-herramientas convencionales 4 - Realizar el mantenimiento de las máquinas 5 - Ajustar piezas según solicitud de Montaje		
TAREAS DE CADA FUNCIÓN DEL PUESTO (cómo)		
<i>Las tareas realizadas dentro de cada función descrita en el apartado anterior</i>		
1 - Revisar en conjunto con las otras áreas las especificaciones técnicas de los productos <ul style="list-style-type: none"> a. Recibir las especificaciones desde la Gerencia b. Reunirse con la Gerencia y con representantes de los demás puestos de producción c. Analizar la factibilidad de fabricación del producto requerido por el cliente 		
2 - Preparar máquinas, herramientas, materiales y equipos para el mecanizado <ul style="list-style-type: none"> a. Realizar trazados y cálculos b. Introducir y ajustar los parámetros que intervienen en el mecanizado 		
3 - Realizar operaciones de mecanizado con máquinas-herramientas convencionales <ul style="list-style-type: none"> a. Atender, accionar y vigilar máquinas para cortar, taladrar y pulir el metal b. Colocar la pieza de metal en la máquina c. Poner en marcha la máquina y en caso de que el funcionamiento sea incompleto, colaborar manualmente con el mecanizado de la pieza d. Comprobar el resultado de la operación y si no es satisfactorio, corregir 		
4 - Realizar el mantenimiento de las máquinas <ul style="list-style-type: none"> a. Limpiar b. Engrasar c. Verificar la vida útil de las herramientas 		

Fecha: julio 2013	Puesto: Encargado de mecanizado	Hoja 2 de 5
5 - Ajustar piezas según solicitud de Montaje <ul style="list-style-type: none"> a. Recibir las piezas a ajustar y las especificaciones de ajuste b. Realizar el mecanizado necesario para ajustar la pieza a las especificaciones de montaje 		
RELACIONES		
<i>(Indicar, por cada función, los contactos personales que debe tener para la ejecución de las tareas del puesto: - a nivel funcional: otros puestos o departamentos de la empresa, - a nivel externo: otras empresas, entidades, organismos, asociaciones, instituciones, etc.)</i>		
	Funcional	Externo
Función N° 1		
Revisar en conjunto con las otras áreas las especificaciones técnicas de los productos	Gerencia General Electrónica Vitroplastía Montaje	
Función N° 2		
Preparar máquinas, herramientas, materiales y equipos para el mecanizado		
Función N° 3		
Realizar operaciones de mecanizado con máquinas-herramientas convencionales		
Función N° 4		
Realizar el mantenimiento de las máquinas		
Función N° 5		
Ajustar piezas según solicitud de Montaje	Montaje	
MEDIOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS UTILIZADOS EN EL PUESTO DE TRABAJO		
Función N° 1		
Revisar en conjunto con las otras áreas las especificaciones técnicas de los productos		
Función N° 2		
Preparar máquinas, herramientas, materiales y equipos para el mecanizado		
Función N° 3		
Realizar operaciones de mecanizado con máquinas-herramientas convencionales	Tornos paralelos (y sus respectivas herramientas) - Fresadoras (y sus herramientas) - Taladros - Amoladora - Lijadoras - Morsa	
Función N° 4		
Realizar el mantenimiento de las máquinas		
Función N° 5		
Ajustar piezas según solicitud de Montaje		

Fecha: julio 2013	Puesto: Encargado de mecanizado	Hoja 3 de 5
NIVEL DE AUTONOMÍA EN LA TOMA DE DECISIONES		
<p>Indicar, por cada una de las funciones descritas, el grado de autonomía o nivel de independencia en la toma de decisiones del ocupante del puesto, siguiendo la escala:</p> <p>1 - Ninguna autonomía 2 - Baja autonomía 3 - Autonomía media 4 - Autonomía total</p>		
Función N° 1	Nivel de autonomía	
Revisar en conjunto con las otras áreas las especificaciones técnicas de los productos	3	
Función N° 2		
Preparar máquinas, herramientas, materiales y equipos para el mecanizado	4	
Función N° 3		
Realizar operaciones de mecanizado con máquinas-herramientas convencionales	4	
Función N° 4		
Realizar el mantenimiento de las máquinas	4	
Función N° 5		
Ajustar piezas según solicitud de Montaje	3	
FACTORES DE ESPECIFICACIONES		
REQUISITOS INTELECTUALES		
1 - Instrucción básica necesaria		
<i>(Nivel de estudios, especialidad, etc. – que son precisos para poder desempeñar adecuadamente las tareas del puesto)</i>		
Secundario completo Preparación técnica		
2 - Instrucción específica		
<i>(Conocimientos específicos – no adquiridos en la formación reglada – que se precisa tener para la realización del trabajo)</i>		
Interpretación de planos y croquis Conocimientos de materiales metálicos y sus principales características		
3 - Idiomas		
<i>(Especificar el/los idioma/s requerido/s para el correcto desempeño del puesto)</i>		
No requiere		

Fecha: julio 2013	Puesto: Encargado de mecanizado	Hoja 4 de 5		
4 - Formación continua				
<i>(Si el Puesto exige la realización de actividades formativas permanentes o de reciclaje, indicar cuáles y en relación a qué funciones y/o tareas incluidas en el Puesto)</i>				
No requiere				
5 - Experiencia necesaria				
<i>(Experiencia laboral requerida y cantidad de semanas, meses o años necesaria para obtener esa experiencia)</i>				
De uno a dos años				
6 - Periodo de adaptación				
<i>(Tiempo necesario para que una persona que se acaba de incorporar al puesto se adapte al desempeño adecuado de sus funciones, teniendo en cuenta los conocimientos y experiencia previstos)</i>				
Seis meses a un año				
RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS				
1 - Por supervisión de colaboradores				
No posee personal a cargo				
2 - Responsabilidad económica				
<i>(Indicar si existe responsabilidad sobre presupuestos económicos, así como cuantía, nivel de autonomía y capacidad de gestión)</i>				
No posee				
3 - Responsabilidad sobre bienes materiales				
<i>(Indicar los bienes materiales sobre los que tiene responsabilidad el ocupante del puesto)</i>				
Herramientas e insumos que utiliza para trabajar Instalaciones de la empresa				
4 - Consecuencias de errores en la actuación				
<i>(Indicar las consecuencias que se pueden derivar de errores en la ejecución de las tareas del puesto, así como la forma de evitarlos)</i>				
Ruptura o desgaste inapropiado de maquinas o herramientas				
CONDICIONES AMBIENTALES				
1 - Ambiente de trabajo				
<i>(Indicar las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo así como factores desagradables)</i>				
	Alta	Media	Baja	Comentarios
Iluminación		X		
Ventilación		X		
Temperatura		X		
Ruidos		X		

Fecha: julio 2013	Puesto: Encargado de mecanizado		Hoja 5 de 5
2 - Riesgos			
<i>(Indicar los riesgos de accidentes o enfermedad que tiene el desempeño del puesto, así como nivel de gravedad de los mismos)</i>			
	Alto	Medio	Bajo
Accidente	X		
Enfermedad		X	
REQUISITOS FÍSICOS			
	Requiere	No requiere	
Esfuerzo físico	X		
Agudeza visual	X		
Agudeza auditiva		X	
Actividad física	X		
Comentarios			

Ficha de elaboración propia elaborada en base al libro de GARCIA NOYA, M. HIERRO DÍEZ, H. JIMÉNEZ BOZAL, J. "Selección de Personal. Sistema integrado". ESIC EDITORIAL. 1997. Madrid.

12. Conclusión del Proyecto Final de Grado

El análisis y la descripción de puestos es un instrumento que en ocasiones, es ignorado y hasta rechazado, por considerarse que la información que contiene rápidamente se vuelve obsoleta y no tiene una utilidad práctica.

Sin embargo, en el presente trabajo se presentaron una amplia variedad de argumentos que refutan esta postura y remarcan la relevancia de esta herramienta para la gestión de recursos humanos.

Desde la teoría, en Marco Teórico y desde la práctica, en las propuestas del plan de intervención, se observa cómo una buena descripción de puestos puede contribuir a mejorar la eficacia y eficiencia, no solo de los procesos vinculados con los recursos humanos, sino también, con el funcionamiento de toda la empresa.

En el caso de la empresa objeto de análisis en el presente trabajo, Figmay S.R.L., la puesta en práctica de una metodología más ordenada para trabajar, reportaría grandes beneficios.

Por su condición de empresa familiar, es vital para Figmay renovar la manera de manejar el personal. Desde su fundación, los socios Gerentes, han participado activamente en los procesos de recursos humanos tales como reclutamiento, selección, administración de compensaciones, evaluaciones de desempeño.

Sin embargo, no escapa a la realidad que dentro de pocos años, los hijos de los fundadores comenzarán a absorber estas tareas. Esto implica que será necesario implementar procedimientos que reemplacen el accionar repleto de experiencia de quienes hace más de treinta años dirigen la empresa.

Una manera de comenzar a organizarse, es a través de la información contenida en las descripciones de puestos, ya que ésta le permitirá orientar la toma de decisiones, basándose en datos concretos.

Por otra parte, haciendo a un lado la realidad interna de la empresa, está la realidad económica del país y del mundo. Actualmente la competencia internacional crece día a día. Por ello desde la empresa, consideran importante avanzar en aspectos administrativos que le permitan reducir los costos.

Figmay actualmente compite con empresas del exterior, muchas de las cuales cuentan con una capacidad administrativa muy buena. Por lo tanto para competir con ellas es fundamental hacer eficientes todos los procesos administrativos.

La existencia de descripciones de puesto contribuye a la eficiencia de la administración del personal, lo cual no es menor en una empresa donde se depende en gran medida de la capacidad productiva de las personas.

Al lograr mayor eficiencia en este aspecto, se logrará casi de forma inmediata una reducción de los costos, principalmente de aquellos asociados a los errores que actualmente se cometen por la ausencia de herramientas y procesos definidos.

Otro beneficio importante que le aportará la aplicación de las descripciones de puestos a Figmay, es la disminución del poder de experto que actualmente poseen algunos operadores.

Es por causa de la poca oferta laboral que existe en el mercado de especialistas en vidrio, que los especialistas en el tema adquieren un gran poder dentro de la empresa (poder de experto) y se vuelven irremplazables, ya que solo ellos conocen minuciosamente los detalles de su trabajo.

Esto genera que la desvinculación de estas personas, produzca un impacto muy negativo, ya que se pierde un recurso muy valioso y difícil de reemplazar.

Además, este poder que adquiere el experto, le permite enfrentar con argumentos sólidos las negociaciones salariales. Ante esto, la empresa debe (bajo determinadas circunstancias) ceder si quiere retener al trabajador, quien, en caso de no estar conforme, se irá de la empresa por recibir ofertas laborales más tentadoras.

Además de todo lo mencionado, la utilización de las descripciones de puestos, a Figmay le servirá como un medio para generar una nueva forma de estructurar los procesos.

Cuando las personas adoptan una metodología para trabajar que les brinda resultados satisfactorios, trasladan esa metodología a todas las actividades (laborales) que realizan.

Si en Figmay adoptan la descripción de puestos, como una herramienta que puede contribuir con muchas de las actividades de la empresa, estarían adoptando, no solo una herramienta, sino también una forma de trabajar.

Con el paso del tiempo, podrán evaluar los beneficios de conocer acabadamente qué actividades se realizan en cada puesto, y ya no les será posible, siquiera considerar, tomar decisiones, sin contar con toda la información pertinente al caso.

A modo de cierre del presente Proyecto Final de Grado, puede afirmarse que los objetivos que fueron establecidos al inicio del proyecto, han sido cumplidos: se recolectó exitosamente la información sobre la organización y los subsistemas de la Administración de Recursos Humanos; fue posible analizar los subsistemas de Recursos Humanos y los problemas referidos a análisis y descripción de puestos a ellos asociados; se identificaron los puestos que era necesario analizar y se analizaron utilizando los instrumentos previamente diseñados.

Gracias al cumplimiento de estos objetivos, fue posible describir los puestos del área productiva y brindar a la empresa, una herramienta que sirve de apoyo para la mayoría de las actividades vinculadas a la Administración de los Recursos Humanos.

13. Bibliografía

- ALLES, M. *“Dirección estratégica de Recursos Humanos”*. Ediciones Granica S.A. 2000. Argentina.
- ANTONIO BLANCO PRIETO. *“Trabajadores Competentes”*. EDITORIAL ESIC. 2007. España.
- BARQUERO CORRALES, A. *“Administración de Recursos Humanos”*. EDITORIAL: UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA. 2005. San José. Costa Rica.
- BARRIONUEVO S. Guía de estudios *“Administración I”*. Instituto Universitario Aeronáutico. Lic. En Recursos Humanos. Septiembre 2003.
- BARRIONUEVO S. Guía de estudios *“Administración II”*. Instituto Universitario Aeronáutico. Lic. En Recursos Humanos. Septiembre 2006.
- BARRIONUEVO S., NORRY C., Guía de estudios *“Administración de Recursos Humanos”*. Instituto Universitario Aeronáutico. Lic. En Recursos Humanos. Abril 2007. Segunda edición.
- BARRIONUEVO, S. BELTRAMINO, N. Guía de Estudios (versión preliminar). *“Estrategia”*. Instituto Universitario Aeronáutico. Lic. En Recursos Humanos. Diciembre 2010.
- BOHLANDER G., SNELL S., SHERMAN A. *“Administración de Recursos Humanos”*. International Thomson Editores S.A. 2001. México. Decimosegunda edición.
- CHARLES R. JOHNSTON. Proyecto de investigación: *“Job Analysis for IT Project Management. An Initial Investigation”*. Business Computer Information Systems College of Business Administration Midwestern State University. 2002. Texas.
- CHIAVENATO I. *“Administración De Recursos Humanos”*. MCGRAW HILL INTERAMERICANA S.A. Enero 2001. Colombia. Quinta edición.

- Consultora Paris5. “*Análisis y Descripción de puestos*”. Artículo disponible en <http://www.paris5zone.com/index.html>
- Enciclopedia Hispánica. EDITORIAL: ENCYCLOPEDIA BRITANICA PUBLISHERS, INC. 1991. Estados Unidos.
- FERNÁNDEZ-RÍOS, M. “*Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*”. EDICIONES DÍAS DE SANTOS S.A. 1995. España.
- GAN, F. TRIGINÉ, J. “*Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*”. Ediciones Díaz de Santos. 2006. España.
- GARCÍA NOYA, M., HIERRO DÍEZ, E., JIMÉNEZ BOZAL J. “*Selección de Personal. Sistema integrado*”. EDITORIAL ESIC. 1997. Madrid, España.
- GINEBRA, JOAN. “*Las Empresas Familiares. Su dirección y su continuidad*”. EDITORIAL PANORAMA S.A. 2005. México.
- Informe Sectorial. Sector de la Industria del Vidrio. Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto. 2011. Informe disponible en: <http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/estrategias/sector%20industria%20del%20vidrio.pdf>
- IZCUE Y ASOCIADOS CONSULTORES. “*¿Qué es el análisis y la descripción de puestos de trabajo?*”. Octubre 2004. Artículo disponible en: http://www.navactiva.com/es/documentacion/que-es-el-analisis-y-descripcion-de-puestos-de-trabajo-_17722
- Ley N° 19587 Ley de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Editorial LA CAÑADA. 2000. Córdoba.
- Ley N° 20744 Ley de Contrato de Trabajo. Editorial YAMMAL CONTENIDOS. 2004. Córdoba.
- McCORMICK, E. J. “*Job and Task Analysis. Handbook of Industrial and Organizational Psychology*”. EDITORIAL IN M.D. DUNNETTE. 1976. Chicago.

- MIRALLES, CRISTINA. “*Análisis de puestos de trabajo*”. Disertación en Curso de Formador Ocupacional (2010). Disponible en <http://www.slideshare.net/jsoriano6/analisis-de-puestos-de-trabajo-4811227>
- MONDY, R. WAYNE, NOE, ROBERT M. “*Administración de Recursos Humanos*”. PEARSON EDUCACIÓN S.A. 2005. México. Novena Edición.
- NICOLETA, GUSTAVO. “*¿Qué es la Vitroplastía?*”. Diciembre 2011. Artículo disponible en <http://www.vitroplastia.blogspot.com.ar>
- PONCE REYES, A. “*Administración Moderna*”. EDITORIAL LIMUSA S.A. 2004. México.
- ROBBINS, S., COULTER, M. “*Administración*”. PEARSON EDUCACIÓN S.A. 2005. Sexta Edición.
- SANS, E. Guía de estudios “*Métodos y técnicas de investigación social*”. Instituto Universitario Aeronáutico. Lic. En Recursos Humanos. Mayo 2010.
- SCHMITT, N. “*The oxford handbook of personnel assessment and selection*”. EDITORIAL: OXFORD UNIVERSITY PRESS, INC. 2012. New York.
- UDIZ, GERMÁN R. “*Cinco técnicas básicas para analizar puestos de trabajo*”. Agosto 2011. Artículo disponible en: <http://www.pymesyautonomos.com>