



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad: Ciencias de la Administración

Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos

Tema: Análisis y Descripción de Puestos Operativos de Molinos Río

Segundo S.A

Autores: López Yolanda Beatriz y Maldonado Luis

Tutor: García Miriam

Córdoba, Julio 2015



Agradecimientos

Agradezco especialmente a la profesora Miriam García, quien nos ayudó en todo momento, desde el comienzo de nuestro trabajo, asistiendo incondicionalmente, con gran predisposición a dedicarnos su tiempo para con nuestro objetivo. También a mi compañero y amigo Luis Maldonado que siempre está dispuesto, con alegría y ganas a continuar.

Además, a los profesores que nos guiaron, brindando sus conocimientos para el aprendizaje a lo largo de este camino.

Dedicatoria

Dedicado a mi Gran familia: a mi hermano, mi sobrino, tíos, primos, amigos y especialmente a mis padres, Beatriz y Eduardo, que son mi guía y camino a seguir en la vida, brindando su apoyo y fuerza para continuar sin bajar los brazos, recalcando la importancia del esfuerzo y esmero en los escalones de la vida.

Los amo con mi alma y esto sin ustedes no sería posible. Son mi ejemplo a seguir.

A Jorge, mi marido, la alegría y el amor de mi vida, la persona que me ayudó y acompañó en todo momento, sosteniéndome con paciencia y cariño, enseñándome las pequeñas lindas cosas de la vida y por sobre todo dándome su amor incondicional. Te amo.

Esto es también de todos ustedes! Los amo.

López, Yolanda Beatriz

D.N.I: 31996574



Agradecimientos

Antes que nada, quiero agradecer por estar próximo a recibir el título de Licenciado en Recursos Humanos a mis padres que me dieron la posibilidad de poder trabajar y estudiar, por la cual tengo un oficio que aprendí de muy joven que es la fabricación y venta de soda y gracias a esto pude costear los gastos que genera para alguien del interior de la provincia (soy de Pilar Cba) poder estudiar en Córdoba Capital.

Luego, a mi compañera de proyecto, Yolanda López, por la paciencia, el entusiasmo, las ganas de concluir un proyecto más en su vida y sobre todo por lo muy buena persona.

También, a mis compañeros de trabajo y jefes que me dan el tiempo para asistir a la facultad.

Por último, por las tutorías recibidas de parte de una profesora que da gusto encontrarse en la vida, no puedo dejar de agradecer a Miriam García por la vocación de servicio y el apoyo brindado. Y a cada uno de los profesores que me enseñaron mucho más que las materias que dictaban, en algunos casos fueron lecciones de vida.

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a mi mujer *Marina*, que me da el apoyo para seguir adelante. A mi hijo *Bautista*, que cada vez que me ve salir con los libros me pregunta: “Te vas a estudiar papá” y cuando le contesto que sí me dice: “¿Me traes algo?” y me da un abrazo y un beso, el mejor incentivo que puede tener cualquier persona, A *Nina*, mi otra hija, ella no me dice nada, ya que tiene solo cuatro meses pero solo con una risa al saludarla es suficiente para ser feliz.

También lo quiero dedicar a todos los que tienen la vocación de estudiar, es posible cumplir el sueño de poder capacitarse para hacer lo que realmente a uno le gusta.

LUIS ESTEBAN MALDONADO
D.N.I. 29.726.947



Índice

Capítulo 1	5
Presentación de la Empresa	6
Objetivos.....	7
Objetivo general:	7
Objetivos específicos:.....	7
Capítulo II.....	8
Marco Teórico	9
Capítulo III	29
Instrumentos de Relevamiento Utilizados.....	30
Presentación de Datos Relevados	31
Capítulo IV	38
Diagnóstico.....	39
Conclusión del Diagnóstico.....	41
Capítulo V	42
Propuesta de Intervención	43
Capítulo VI.....	74
Conclusiones.....	75
Anexos.....	77
Bibliografía.....	82



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Capítulo I



Presentación de la Empresa

Molinos Río Segundo está ubicada en la localidad de Río Segundo, a 50 Km. de la ciudad de Córdoba y se dedica a la fabricación de harina-pan y derivados (semitín, afrechillo, pelleteado y salvado de trigo pan).

Es una mediana empresa con fines de lucro, de alcance nacional y manufacturera. El origen de capital es nacional de duración permanente. Cuenta con 42 empleados en su planta fija y algunas de sus áreas, como Contabilidad, Asesoría Legal, Arquitectura, Higiene y Seguridad son tercerizadas a profesionales externos.

En el año 1992, por decisión de Jorge Miguel Varas y Miguel Ángel Cravero comenzó a desarrollarse el proyecto de Molinos Río Segundo, quienes fundaron sus bases en la Ruta E, en proximidades de la ciudad homónima.

En el año 1995, se pone en marcha el molino, con una molienda diaria de aproximadamente 30 toneladas diarias, junto a un grupo de personas, todos bajo la dirección de Jorge Miguel Varas.

A partir de ese momento y en forma progresiva, se han ido incorporando en la planta modernas maquinarias que responden a la nueva tecnología logrando incrementar la capacidad de molienda actual a 120 toneladas diarias.

En el año 2000 se produjo el alejamiento del socio Miguel Angel Cravero, por lo que la dirección de la empresa quedó exclusivamente a cargo de Jorge Miguel Varas, cambiando así de nombre a Pasejes S.A., que es la actual razón social presidida por Varas.-

La empresa es una pyme familiar ya que en la misma trabajan todos los integrantes de la familia a excepción de la esposa del dueño.

A nivel estructura, cuenta con un Directorio compuesto por el dueño y sus dos hijos. Un gerente general que tiene a su cargo el funcionamiento del molino, el área de mantenimiento con el pañol y las decisiones estratégicas, dependiendo de éste hallamos al Gerente Administrativo, quien tiene a su cargo las áreas de ventas (de harina, subproductos), compras de suministros, RR. HH, cajero/cuentas corriente y compra de trigo. De esta última área dependen laboratorio y molienda. Por otro lado, encontramos al Coordinador General a cargo de la portería (pesaje de camiones), éste a su vez cuenta con un colaborador a quien responden maestranza, carga de producto envasado, descarga y pelleteado.



Objetivos

Objetivo general:

- Desarrollar la propuesta de análisis y descripción de puestos operativos para la empresa Molinos Río Segundo.

Objetivos específicos:

- Realizar el análisis de los puestos de trabajo para determinar cuáles son las tareas inherentes a cada puesto.
- Determinar diferencias entre prácticas actuales y recomendadas.
- Elaborar y documentar las descripciones de los puestos de trabajo para tener registros de responsabilidades, modificaciones y aptitudes necesarias.



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Capítulo II



Marco Teórico

La administración es la conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, resultándole algo imprescindible para su supervivencia y crecimiento.¹

Sin administración las organizaciones sociales no podrían existir, sobrevivir, crecer ni ser exitosas.

A la administración podemos analizarla como disciplina y también como proceso.

Como disciplina es cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, conceptos, teorías, etc. Como procesos comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización.

En cuanto a la administración de Recursos Humanos es el proceso de planificar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas y procedimientos capaces de promover el desempeño eficiente de todo personal de una organización.²

Esta consta de 4 objetivos fundamentales:

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

La administración de RR.HH desarrolla diez funciones principales y dos funciones de apoyo, y es considerada un sistema ya que todas sus funciones se interrelacionan entre sí y cualquier modificación en una de ellas repercute en las demás. Dicho sistema está integrado por cinco subsistemas los cuales están conformados por las doce funciones, que a continuación se detallan.

¹Barrionuevo Susana B. Administración I Guía de Estudios año 1997

²Rodríguez Alejandra. Administración de Recursos Humanos Guía de Estudio Edición diciembre 1998



Subsistema de Previsión de Recursos Humanos

Planificación de Recursos Humanos: prever las necesidades futuras del personal

El proceso de planificación de Recursos Humanos implica:

- Evaluación de la demanda de recursos humanos, actual y prevista, que tiene la empresa en función de sus necesidades y planes
- Evolución de la oferta interna y externa de recursos humanos
- Elaboración de los planes de cobertura de puestos requeridos de acuerdo a la relación entre la demanda y la oferta

Respecto al Análisis de Puestos se puede definir como las habilidades y destrezas que se requieren para desempeñar cada puesto, a fin de establecer requisitos, tipos de tarea, normas y principios referidos a la carrera administrativa, sistema de remuneraciones, etc.

El proceso se conforma de la siguiente manera:

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

El análisis de puestos es una herramienta que sirve para relacionar la administración de la estructura organizativa, con la gestión de recursos humanos.³

³Rodríguez Alejandra. Administración de Recursos Humanos Guía de Estudio Edición diciembre 1998



Subsistema de Provisión de Recursos Humanos

El reclutamiento de Recursos Humanos constituye un conjunto de procedimientos que tiende a atraer, mediante técnicas de divulgación, candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

La selección de personal tiene por objetivo el proceso de escoger al hombre adecuado para el cargo adecuado. O sea seleccionar, de los candidatos reclutados, aquel que garantice mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La selección de personal es un sistema de comparación y de toma de decisiones y debe apoyarse en un sistema de información diseñado para tal fin. El proceso de selección se cierra con la incorporación del candidato adecuado a la organización.

Inducción, Orientación y Capacitación al ingreso. El proceso de inducción debe contemplar un plan de acogida que incluya una presentación de organización, las autoridades y los objetivos de la misma y un programa de capacitación técnica, tendientes a enseñarle al nuevo empleado las aptitudes básicas que necesita para desempeñar su trabajo.

Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos

En cuanto a la Administración de Salarios y de Beneficios Sociales, una vez que se captan y ubican los recursos humanos adecuadamente, la gerencia de personal, debe definir planes capaces de mantener dichos recursos humanos en la organización.⁴

El proceso debe permitir:

- Definir y administrar la estructura y composición de las remuneraciones directas pagadas al personal.
- Determinar y administrar la estructura y la composición de las remuneraciones indirectas, es decir el conjunto de toda índole de servicios y beneficios que se proporciona al personal. Es frecuente que una misma organización tenga más de una estructura de remuneración directa de modalidades de trabajo, niveles jerárquicos, escalafones y convenios diferentes.

⁴Rodríguez Alejandra. Administración de Recursos Humanos Guía de Estudio Edición diciembre 1998



Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos

La Capacitación y Desarrollo de Personal consiste esencialmente en la organización sistemática de recursos humanos de la organización al mejoramiento directo de sus recursos humanos.

El proceso de la planificación y control de la capacitación consiste en:⁵

- Detección de necesidades y prioridades de la capacitación relativas al mejoramiento del desempeño, desarrollo del potencial para ocupar futuras responsabilidades, actualización tecnológica, implantación de cambios, etc.
- Planificación y presupuesto de las actividades de capacitación.
- Programación administrativa de las actividades de capacitación en función de las necesidades y disponibilidades.
- Control de la calidad de los procesos de capacitación realizadas.
- Evaluación de los resultados producidos por las acciones de capacitación en los recursos humanos y en el funcionamiento de la organización.

Evolución de Desempeño es un sistema de operación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

La evaluación es uno de los insumos mediante el cual se van cubriendo las posiciones a medida que las circunstancias lo requieren (proceso de búsqueda interna).

Este proceso consiste en:

- La estimación del grado de adecuación del desempeño de las personas en los puestos de trabajo que ocupan (evaluación de eficiencia).
- La estimación de posibilidades de ascenso de las personas en los niveles de responsabilidad de los puestos que puedan ocupar y en los niveles o categorías previstas (evaluación de capacidad)
- La determinación de las posibilidades de ser elegidas para puestos y cargos específicos dentro de la organización (evaluación de potencial).

⁵Rodríguez Alejandra. Administración de Recursos Humanos Guía de Estudio Edición diciembre 1998



La Planificación de la Carrera profesional es la obtención interna de recursos humanos, configura la gestión de desarrollo de personal, que consiste precisamente en detectar nuevos recursos humanos (en cuanto a la calificación, capacidades y disponibilidad) de entre recursos humanos existentes.

Tiene una relación muy directa con aspectos de la gestión de recursos humanos que actúan como insumo para el desarrollo, tales como la evolución y capacitación.

Subsistema de Ambiente Interno y Externo laboral (funciones de apoyo)

La Gestión de Relación Laboral, es un proceso complementario, pero imprescindible para la eficiente gestión de Recursos Humanos.⁶

Se refiere a la administración de la relación contractual de la organización con:

- Su personal en forma colectiva, a través de las representaciones gremiales.
- Su personal en forma individual.

También Higiene y Seguridad Industrial, el tema de la seguridad y la prevención de accidentes es muy importante para los gerentes por varias razones.

En tema refiere a:

- Normas y procedimientos de inspección, así como los derechos y responsabilidades que impone a los empleados y empleadores.
- Accidentes, causas y programas de prevención.
- Salud ocupacional y calidad del entorno laboral.

Subsistema de Investigación y Control de Recursos Humanos

En cuanto a la Auditoria de los Recursos Humanos ésta implica el análisis de las políticas y prácticas de la gestión de personal de una organización o su evaluación actual, seguida de sugerencias para su mejoramiento. Es un sistema de revisión y control.

Las actividades de recursos humanos contribuyen directamente al mejoramiento de la productividad al identificar mejores formas de alcanzar los objetivos de la organización y de manera indirecta, al mejorar la calidad de vida laboral de los empleados.

⁶Rodríguez Alejandra. Administración de Recursos Humanos Guía de Estudio Edición diciembre 1998



Estructura Organizacional.

La estructura de una organización es creada a través del proceso de organizar, el cual es muy importante ya que entre sus propósitos se destacan:

- Dividir el trabajo a realizar en tareas y departamentos específicos
- Asignar tareas y responsabilidades relacionadas con empleo individuales
- Coordinar diversas tareas organizacionales
- Agrupar los trabajos en unidades
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos
- Establecer líneas formales de autoridad
- Distribuir y utilizar los recursos organizacionales

El principal desafío de este proceso es diseñar una estructura organizacional que permita a todos los empleados realizar su trabajo con eficiencia y eficacia.

La estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Define como se dividen; como se agrupan; y como se coordinan formalmente las tareas en los puestos de trabajo.⁷

⁷Robbins Stephen p. y Coulter Mary, Administración. Pearson Educación. Octava Edición México. 2005



Antecedentes del análisis y descripción de los puestos de trabajo

Desde la época primitiva cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos, que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas. La forma de enfocar la gestión de los recursos humanos ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial. Los estudios preliminares en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos. Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

La revolución industrial estuvo caracterizada por el desarrollo rápido de la tecnología de producción, la división y la especialización del trabajo, la producción en masa, mediante procedimiento de ensamble, así como la reducción del trabajo físico pesado. Con ella aparecieron métodos científicos aplicados a la ingeniería de producción y el desarrollo computarizado de control.

Como uno de los resultados de la revolución industrial, los empleados comenzaron a discutir colectivamente temas de interés mutuo y surgen los sindicatos que influyeron notablemente en las relaciones entre empleados y patrones. El sindicalismo contribuyó a la expansión de programas de beneficio para los empleados, a la definición clara de las obligaciones laborales, a la implantación de estructuras sistemáticas de salarios y al sistema de manejo de quejas entre otras más.

De forma paralela a la revolución industrial surgió la administración científica que fue un intento por investigar métodos de producción y montaje y establecer la manera más eficiente para realizar un trabajo. Se considera que el "padre" de este movimiento fue Frederick Taylor.

La administración científica contribuyó a la profesionalización de la Gestión de Recursos Humanos. Se substituyó el enfoque de corazonada e intuición en la gestión, por el de diseño y planificación basados en técnicas para la administración. Después de la segunda guerra mundial, las investigaciones en el campo de la ingeniería del factor humano comenzaron a experimentar en el diseño de las tecnologías, las instalaciones y el equipamiento, obteniéndose resultados a finales de la década de 1940.⁸

⁸Werther, Williams B, Br y Davies, Keith: Administración del Personal y Recursos Humanos. MC Graw Hill. Sexta Edición. México 2000.



Algunos años después se hizo evidente que muchos de los problemas administrativos existentes eran el resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos. Este reconocimiento impulsó la intervención del psicólogo industrial en el mundo del trabajo, introduciéndose la idea de que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían considerarse en el trabajo, convirtiéndose la satisfacción del trabajador y el compromiso con el trabajo en aspectos importantes, mejorando así algunos aspectos relacionados con la gestión del personal como la selección, capacitación, colocación, entre otras.

En la medida en que fueron cambiando las relaciones con los empleados y las personas fueron más valiosas, los métodos y funciones de los Recursos Humanos se convirtieron en aspectos claves de las organizaciones.

Las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos, prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT) como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.⁹

El análisis y descripción de puestos de trabajo en cualquiera de sus tres acepciones principales: campo de conocimiento, conjunto de métodos y técnicas, y resultados de un proceso, es un medio básico de gestión de empresas y organizaciones.

El análisis y descripción de puestos de trabajo es clave en el diseño y adecuación de estructuras, de ahí la paradoja y su importancia teórica y potencial y su insuficiente utilización. Sin embargo tales procedimientos han sido utilizados, durante décadas y siguen siendo utilizados el día de hoy y sin duda se seguirán utilizando por algunas organizaciones. Tal uso continuado, aunque lejos de ser universal, probablemente supone una prueba del hecho de que resulta útil para conseguir determinados objetivos.

A medida que las diversas modalidades de organización social han ido avanzando y adquiriendo mayor complejidad, el Análisis y Descripción de Puestos fue resultando progresivamente más necesario para ahondar organizaciones más eficientes y eficaces, generadoras de riquezas y bienestar, en otras palabras un verdadero instrumento al servicio del hombre.

En efecto la industrialización, la automatización, la robótica, han sido posibles gracias a la concepción y a la realización de complejas organizaciones en las que se realizaban ambiciosos proyectos de investigación y se desarrollaban productos finales y procesos que implicaban el diseño, la corrección, el mejoramiento tanto de productos parciales y finales y como de los mismos procesos.¹⁰

⁹Ducceschi, M Técnicas Modernas de Dirección de Personal. Iberico Europea de Ediciones S. A. Madrid 1982.

¹⁰ Manuel Fernandez- Ríos. Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Diaz de Santos. España 1995



Ahora citando a Reyes Ponce (2011) se define al puesto de trabajo como “el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal”. A continuación se analiza la definición anterior.

-Conjunto de operaciones. Todo trabajador “hace algo” concreto y definido, sea en forma continua, sea periódica o eventual. Estas operaciones constituyen por su materialidad, el elemento más visible y apreciable del puesto.

-Cualidades, responsabilidades y condiciones. Para que estas operaciones sean productivas, el trabajador necesita poseer ciertas aptitudes físicas así como responsabilidades que debe asumir. Y por último el trabajo se realiza dentro de un medio especial al que está sujeto el trabajador durante sus labores. Todo esto debe tomarse en cuenta para tener una idea completa y precisa de lo que es un puesto.

-Unidad específica de trabajo. Difiere de otros puestos por naturaleza, número o estructuración de las operaciones que comprende, o de los requisitos que supone.

-Impersonalidad del puesto. Las operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de un puesto, no son del trabajador concreto que lo ocupa en determinado momento, sino las que deben exigirse como mínimo e indispensable a cualquiera que vaya a ocuparlo. Por eso un mismo puesto puede ser desempeñado por varias personas a la vez.¹¹

Citando a Fernández Ríos (1995) el análisis de puestos de trabajo se define como el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser 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 del trabajo¹²

Conceptos y términos a tener en cuenta.

En el uso y aplicaciones de Análisis y Descripción de Puestos se utilizan conceptos y términos técnicos muy diversos y es fundamental conocerlos para un entendimiento exacto y fácil.

Acción. Cada una de las unidades de análisis más pequeñas de actividad laboral sin descender al nivel de los movimientos.

Actividad. Partes en que descomponemos una tarea o también conjunto de acciones que constituyen la parte fundamental de una tarea.

Actividad óptima. Es la máxima que puede desarrollarse durante todas las jornadas laborales sin perjudicar la salud del trabajador ni hacerlo caer en el agotamiento físico.

¹¹Reyes Ponce, Agustín. El Análisis de Puestos. Limusa Noriega Editores. México. 2011

¹² Manuel Fernandez- Ríos. Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Diaz de Santos. España 1995



Análisis del ciclo de trabajo. Es la descomposición del ciclo de trabajo en sus elementos constituyentes.

Análisis funcional de puestos. Es un sistema conceptual para definir las dimensiones de las actividades de los empleados, a la vez que un método para medir los niveles de actividad de los trabajadores y proporciona un conjunto de dispositivos para establecer los niveles de las tareas. Se preocupa de lo que hace un trabajador y no de los resultados de sus actos.

Análisis de tareas. Proceso que pretende descomponer sistemáticamente y siguiendo determinados procedimientos y principios el contenido de cada tarea, teniendo en cuenta cada uno de sus elementos constitutivos: ¿Qué se hace? ¿Cómo se hace? ¿Para qué se hace? ¿Con qué se hace?. El objetivo inmediato suele ser la descripción y especificación.

Análisis del trabajo. Proceso metodológico que pretende conocer de un modo crítico las actividades, funciones y relaciones propias de las tareas de un puesto de trabajo, es decir, es la descomposición de un puesto en tareas, operaciones, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica.

Cantidad de trabajo. Cada elemento, movimiento, operación, tarea, ciclo de trabajo, tiene una determinada magnitud de trabajo a realizar que puede venir dada en tiempos tipo diversos. Estos diversos tiempos pueden utilizarse como unidades de comparación para establecer y comparar la cantidad de trabajo que implica la realización de un elemento, tarea, etc.¹³

La descripción de Puestos es la exposición detallada, estructurada ordenada y sistemática que detalla los objetivos, funciones, atribuciones y responsabilidades inherentes a cada puesto, es decir, lo que se conoce como contenido del cargo, todo esto en base al análisis de puestos de trabajo

Generalmente comprenden para cada puesto:

- Identificación: título del cargo
- Nivel Jerárquico
- Funciones: actividades que tiene asignadas u operaciones que realiza
- Relaciones: dependencia, autoridad y vinculaciones con otros puestos
- Misión o responsabilidad principal.
- Estándares de desempeño: metas a cumplir en el trabajo
- Condiciones de Trabajo: esfuerzo físico, ruido, stress, peligro, etc.
- Horario de trabajo.¹⁴

¹³Manuel Fernández-Ríos. Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Ediciones Días de Santos. España (1995)

¹⁴Robbins Stephen y Coulter Mary Administration persons education. Octava Edición. México 2005



Respecto a la metodología según Rodríguez Alejandra (1998) para realizar una descripción de puestos se pueden desprender los siguientes interrogantes

¿Qué se hace?- se debe detallar la serie de operaciones que se realizan en el puesto relevado

¿Cómo lo hace? Son las modalidades operativas para el desarrollo de las tareas del puesto; los métodos de trabajo, herramientas, maquinarias, decisiones que hay que tomar, etc.

¿Por qué lo hace? Se refiere al objetivo básico del puesto de trabajo.

¿Qué requiere las tareas? Implica una enumeración de requisitos mentales o físicos.¹⁵

Los cimientos del programa de análisis y descripción de puestos requieren por lo menos tres pilares fundamentales.

- 1- que la administración superior apoye el programa
- 2- que los demás miembros gerenciales conozcan las ventajas del programa
- 3- que se disponga de la persona adecuada para el cumplimiento de las tareas del analista de puestos.¹⁶

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

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

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

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

-Evaluación de desempeño: dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está

¹⁵Rodríguez Alejandra Administración de Recursos Humanos. Guía de estudio. Edición diciembre 1998

¹⁶Rodríguez Alejandra Administración de Recursos Humanos. Guía de estudio. Edición diciembre 1998



desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evolución por objetivos.¹⁷

-Valoración de puestos: el análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización. Esto se hace de cara al establecimiento de sistemas retributivos más justos y equitativos.¹⁸

-Planes de carrera y promoción: a la hora de planificar la carrera de un profesional dentro de nuestra organización es necesario conocer las necesidades futuras que tiene nuestra compañía y, qué requisitos son necesarios para satisfacer y responder a tales necesidades. En este sentido es necesario saber qué puestos tengo, qué puestos voy a crear, por qué los considero necesarios y, qué características han de tener aquellas personas que ocupen estos puestos.

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

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

Las especificaciones del puesto; establecen las aptitudes y condiciones que deben reunir las personas que habrán de cubrirlos. Las clases de trabajos que requieren calificaciones similares o afines se denominan familias de trabajo.

¹⁷Reyes Ponce, Agustín. El Análisis de Puestos. Limusa Noriega Editores. México. 2011

¹⁸Reyes Ponce, Agustín. El Análisis de Puestos. Limusa Noriega Editores. México. 2011



Estructura de la Descripción de Puestos.¹⁹

FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
Descripción del Puestos de Trabajo	Denominación del Puestos
	Área a la que pertenece
	Fecha de Relevamiento
	Ocupante del Puesto
	Jefe Directo
	Objetivo del Puesto
Requisitos para la Función	Instrucción Requerida
	Experiencia en Puestos Similares
	Conocimientos Técnicos
	Competencias Requeridas
Descripción de las Tareas del puesto	Cotidianas
	Periódicas
	Ocasionales
Condiciones del Entorno	Ambientales
	Máquinas y Herramientas
	Elementos de Protección Personal
Requisitos del Puesto de Trabajo	Físicos
	Intelectuales
Responsabilidad del Puesto	Sobre Maquinaria
	Sobre los Recursos Humanos
	Sobre Mercancía

¹⁹Reyes Ponce, Agustín. El Análisis de Puestos. Limusa Noriega Editores. México. 2011



Requisitos de Estilo, podemos nombrar:²⁰

- Claridad. El uso de términos ambiguos, esto es, que puedan entenderse en dos o más sentidos, da lugar a confusiones.
- Sencillez. También por razón de claridad debe implementarse un lenguaje accesible a todos. Esto no excluye el empleo de tecnicismos que son de uso corriente en la empresa.
- Concisión. Debe emplearse el menor número posible de palabras, porque favorece también la claridad.
- Precisión. Es quizá la cualidad principal. Deben excluirse en lo posible los términos vagos que puedan entenderse con diversas amplitudes por quienes usen las descripciones, tales como “poco”, “mucho”. “frecuente”, “largo”, “de gran responsabilidad”, etc. Requiere también el uso de expresiones cualitativas, siempre que sea posible.
- Viveza. Debe preocuparse en lo posible hacer una descripción viva no una enumeración de tonos grises. Por ello la observación es muy conveniente. Ayuda a obtener esta cualidad el empleo de verbos funcionales, tales como corta, taladra, perfora, etc. Conviene iniciar con ellos cada párrafo y usarlos en presente de indicativo.

Situaciones donde se necesita o recomienda el análisis y descripción de puestos de trabajo.

Hay varias situaciones que suelen llevar a la administración a pensar en la necesidad de realizar un análisis de puestos como los siguientes.

- Cuando se funda la organización
- Cuando se crean nuevos puestos
- Cuando se modifican de manera significativa los puestos como resultados de nuevas tecnologías o procedimientos.
- Cuando se va a actualizar el sistema de compensaciones y de salarios de una empresa.

²⁰Reyes Ponce, Agustín. El Análisis de Puestos. Limusa Noriega Editores. México. 2011



Y citando a Marta Alles (2005), se pueden nombrar las siguientes situaciones:

- Cuando los salarios son inequitativos o la escala salarial es inconsistente.
- Empleados que no saben exactamente qué se espera de ellos.
- Conflictos frecuentes por no saber exactamente quién 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 baja calidad.
- Demora en la prestación de servicios o entrega de productos.²¹

Ahora describimos cuales son los beneficios del análisis y descripción de puestos.²²

Esta técnica representa múltiples contribuciones para:

1. La empresa

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

2- Los supervisores.

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

²¹Alles Martha. 5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos. Editorial Granica. 1º Ed. Buenos Aires. 2005

²²Reyes Ponce, Agustín. El Análisis de Puestos. Limusa Noriega Editores. México. 2011



- Impide que al cambiar el supervisor; los nuevos encuentren dificultades para exigir o dirigir el trabajo.

3- El trabajador²³

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

5- El departamento de Recursos Humanos²⁴

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

²³Reyes Ponce, Agustín. El Análisis de Puestos. Limusa Noriega Editores. México. 2011

²⁴Reyes Ponce, Agustín. El Análisis de Puestos. Limusa Noriega Editores. México. 2011



Métodos de Descripción y Análisis de Cargos

La descripción y el análisis de cargos según Idalberto Chiavenato (2000) son responsabilidad de línea y función del staff, es decir, la línea responde por las informaciones ofrecidas, en tanto que la prestación de servicio de obtención y manejo de información es responsabilidad del staff, representando en primera instancia por analista de cargos, quien puede ser un empleado especializado del staff, o jefe de departamento en que está localizado el cargo que va a describirse y analizarse, o el propio ocupante del cargo.²⁵

Los métodos que más se utilizan son:

- Observación directa
- Cuestionario
- Entrevista directa
- Métodos mixtos

Método de observación directa

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo históricamente como por su eficiencia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micromovimientos, y de tiempos y de métodos. El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargo anota los datos claves de su observación en la hoja de análisis de cargos.

Dado que no en todos los casos la observación responde todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general va acompañada de entrevista y análisis con el ocupante del cargo o con el supervisor.

Características

- El analista recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de éste.
- La participación del analista de cargos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

²⁵Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill Interamericana S. A, Quinta Edición. Colombia 2000.



Ventajas:

- Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de cargos) y el hecho de que ésta sea ajena a los intereses de quienes ejecutan el trabajo.
- No requiere que el ocupante del cargo deje de realizar sus labores.
- Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.
- Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de cargo (qué hace, cómo lo hace y porqué lo hace).²⁶

Desventajas.

- 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.
- No se recomienda aplicarlo en cargos que no sean sencillos ni repetitivos.

Método del Cuestionario.

Para realizar el análisis, se solicita al personal (en general, los que ejercen el cargo que será analizado, o sus jefes o supervisores) que diligencie un cuestionario de análisis de cargo y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

Cuando se trata de una gran cantidad de cargos semejantes, de naturaleza rutinaria y burocrática, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos cargos. El cuestionario debe elaborarse de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlo, deben conocerlo al menos un ocupante del cargo y su superior 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.

Características

- La recolección de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario de análisis de cargos, que llena el ocupante o su superior.
- La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva (recibe el cuestionario); la del ocupante es activa (llena el cuestionario).

²⁶Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill Interamericana S. A, Quinta Edición. Colombia 2000



Ventajas:

- Los ocupantes del cargo 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, además de que participan varias instancias jerárquicas.
- Este método es el más económico para el análisis de cargos.
- También es el que más personas abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de cargos 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:

- No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- Exige que se planee y se elabore con cuidado.
- Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.²⁷

Método de la Entrevista.

El enfoque más flexible y productivo en el análisis de cargos es la entrevista que el analista hace al ocupante del cargo. Si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo. La naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo, y de los porqués y los cuándo. Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar el cargo, permite intercambiar información obtenida de los ocupantes de otros cargos semejantes, verificar las incoherencias en los informes, y si es necesario, consultar al supervisor inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son válidos. Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianza, principalmente frente a empleados obstructores y obstinados.

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

²⁷Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill Interamericana S. A, Quinta Edición. Colombia 2000



Características:

- La recolección de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el ocupante del cargo, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.
- La participación del analista y del ocupante del cargo es activa.

Ventajas:

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

Desventajas:

- Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda y acepte sus objetivos.
- Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- Se pierde demasiado tiempo, si el analista de cargos no se prepara bien para realizarla.
- Costo operativo elevado, exige analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del cargo.²⁸

²⁸Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill Interamericana S. A, Quinta Edición. Colombia 2000.



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Capítulo III



Instrumentos de Relevamiento Utilizados.

Se utilizaron tres instrumentos los cuales fueron aplicados en el área operativa de la casa central, ubicada en la localidad de Río Segundo.

Observación, se realizaron a los empleados del sector operativo, con el fin de evaluar los diferentes comportamientos respecto al trabajo y a las relaciones dentro del mismo.

El tiempo de observación fue aproximadamente de 30 minutos por cada una de las visitas efectuadas. Para esto se confeccionó una guía de observación previa, a fin de tener claramente identificado lo observado, la que acompañamos como anexo A.

Entrevista: fue realizada al Gerente de Administración (segundo al mando en la toma de decisiones) en visitas con cita previa.

Las entrevistas fueron realizadas en un período de una hora aproximadamente, para las cuales se usaron modelos semi-estructurados de 27 preguntas, que fueron previamente elaboradas, a fin de recogerla información relevante para nuestro análisis. (Anexo B)

Cuestionario: los preguntas fueron previamente elaboradas de acuerdo a los temas tratados en la entrevistas al nivel superior. Están conformados por 12 preguntas de tipo cerradas que figuran en el Anexo C del trabajo

Para la aplicación de esta herramienta, se convocó a cada uno de los empleados del turno, a quienes se explicó la finalidad y las características del cuestionario.

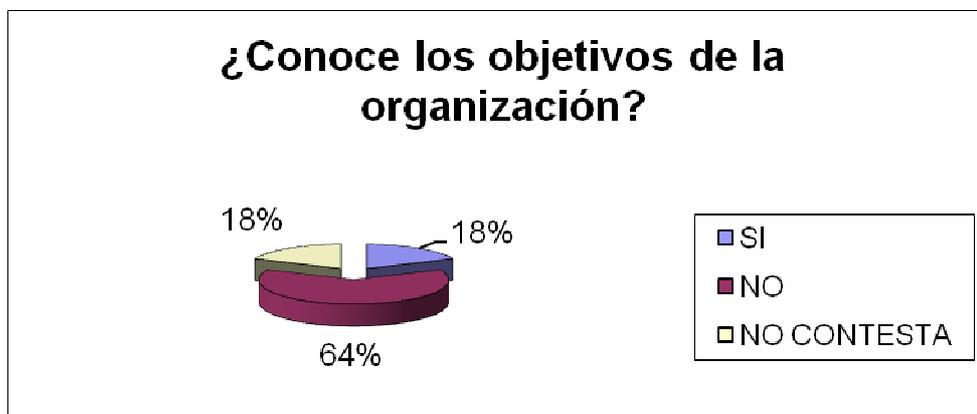


Presentación de Datos Relevantados

Nivel Operativo

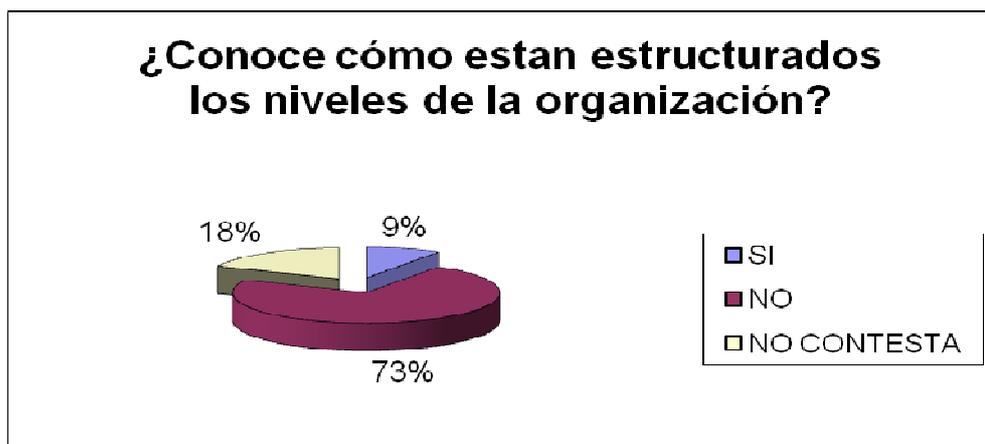
A continuación se expone, en gráficos de torta, para su fácil interpretación, los resultados de cada una de las preguntas de los cuestionarios, aplicados a los empleados del área operativa de Molinos Río Segundo.

Pregunta 1



El 64% de los empleados encuestados no conoce los objetivos de la organización; el 18% manifiesta que si los conoce y el 18% no contesta

Pregunta 2



El 73% de los encuestados no conoce como están estructurados los niveles de la organización; el 9% si conoce como están estructurados los niveles de la empresa y el 18% no contesta.



Pregunta 3



El 45% manifiesta que no sabe a quién consultar ante una duda o consulta específica; el 46% manifiesta que si sabe a quién consultar y el 9% no contesta

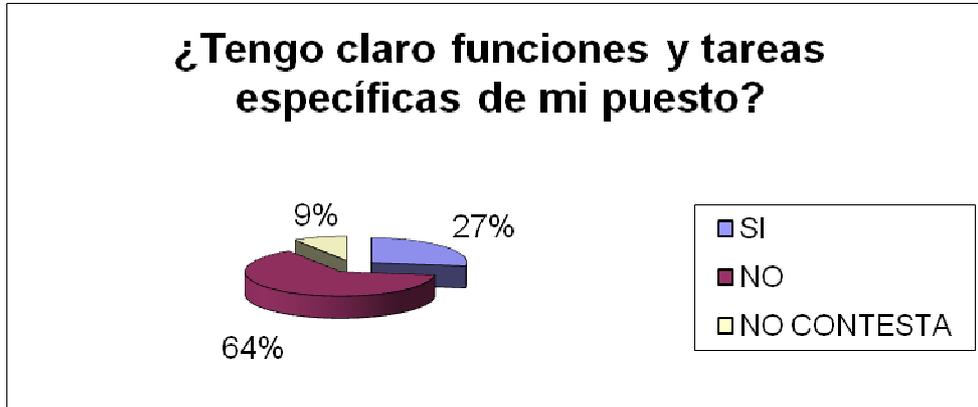
Pregunta 4



El 73% manifiesta que tiene la información necesaria para hacer un buen trabajo; el 18% manifiesta que no la tiene y el 9% no contesta



Pregunta 5



El 64% indica que no tiene claro la funciones y tareas específicas de su puesto; el 27% manifiesta que si tiene clara sus tareas y el 6% no contesta

Pregunta 6



El 73% indica que si conoce sus Elementos de Protección Personal; el 27% manifiesta que no conoce y el 0% no contesta

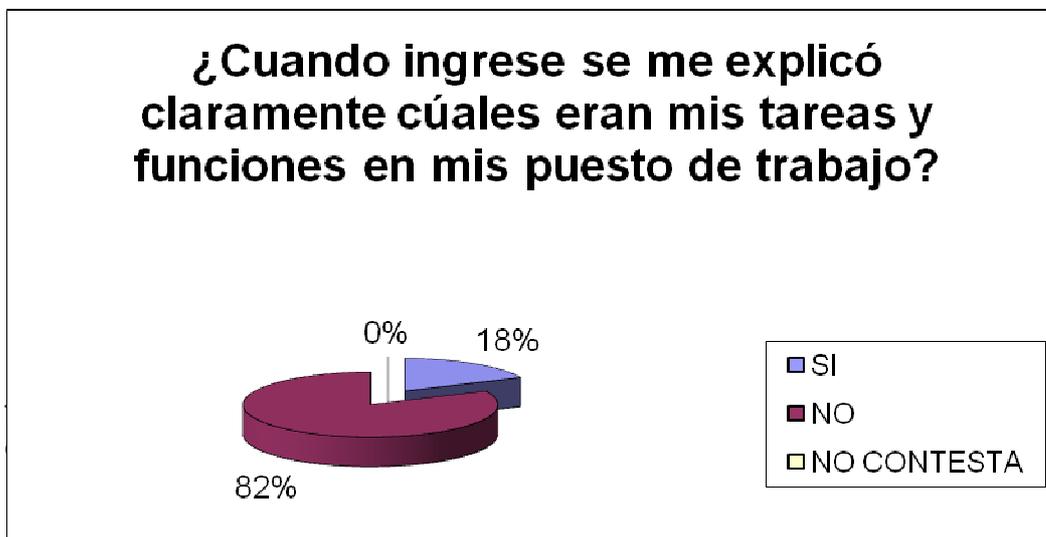


Pregunta 7



El 55% indica que no tiene cada área delimitada con claridad sus funciones; el 36% indica que si y el 9% no contesta

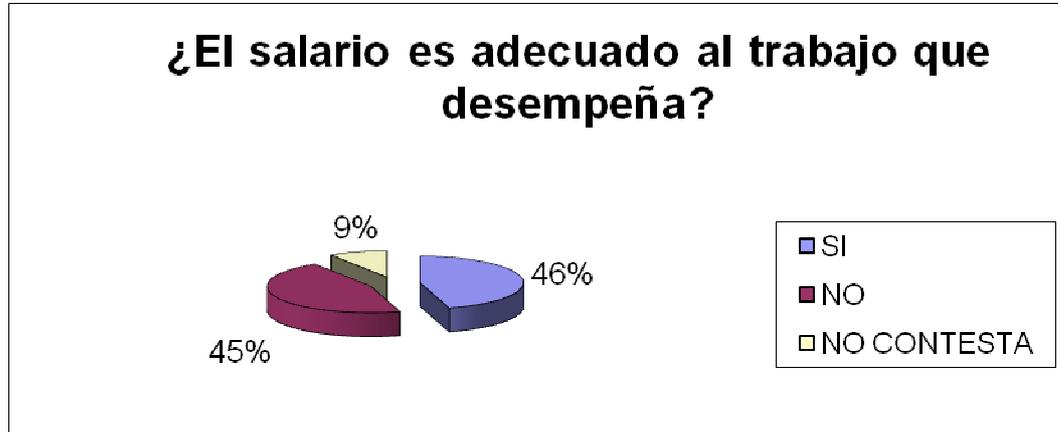
Pregunta 8



El 82% manifiesta que no se le explicó claramente sus tareas y funciones al ingresar a la empresa; el 18% indica que si y el 0% no contesta

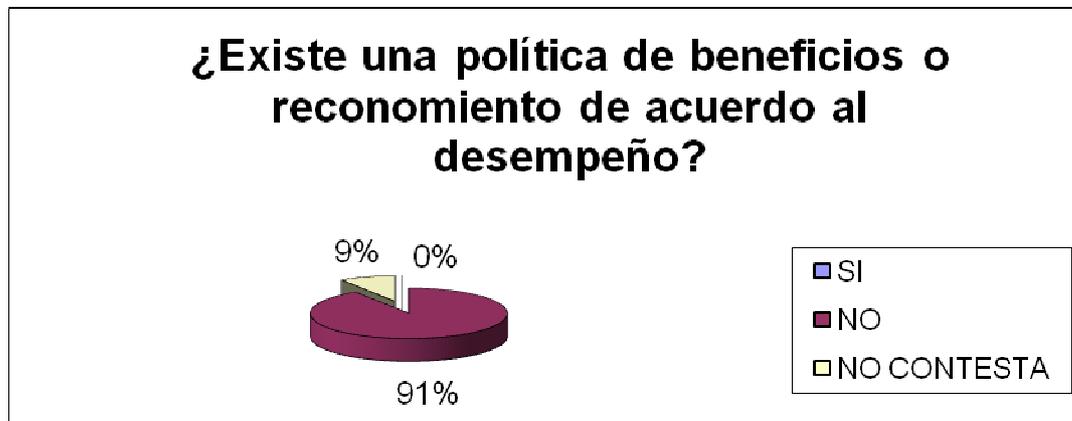


Pregunta 9



El 45% indica que el salario no es adecuado al trabajo; el 46% indica que si lo es y el 9% no contesta

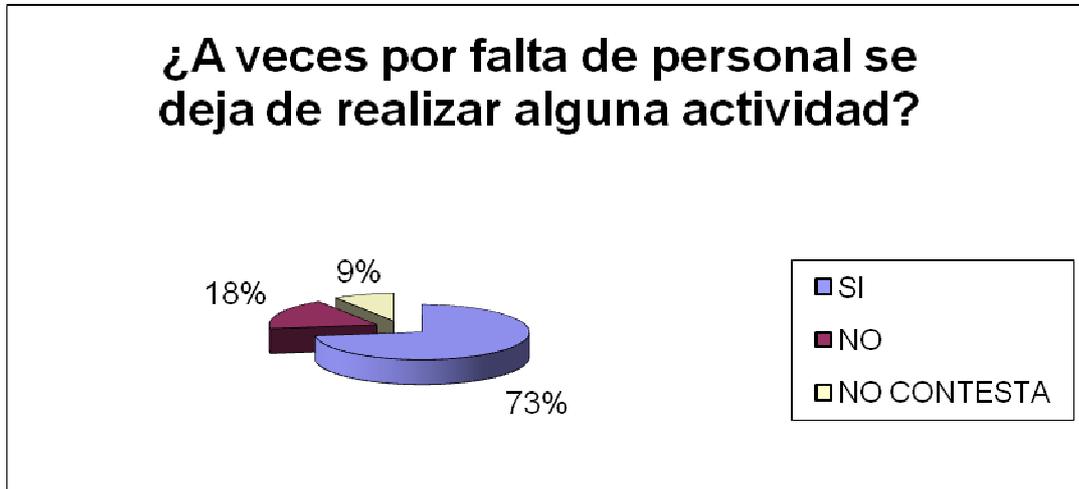
Pregunta 10



El 91% indica que no hay una política de beneficios o reconocimiento de acuerdo al desempeño; el 0% indica que si la hay y el 9% no contesta.

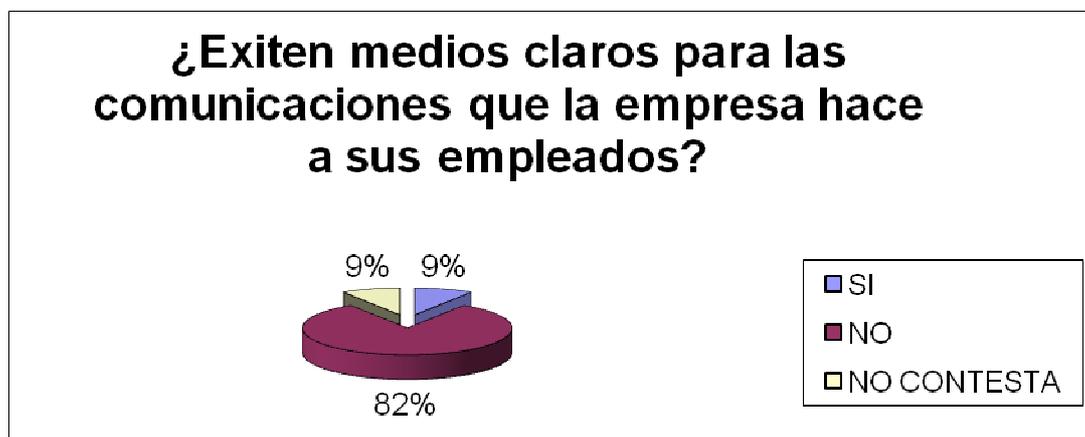


Pregunta 11



El 73% indica a veces por falta de personal se deja de realizar alguna actividad; el 18% indica que no y el 9% no contesta

Pregunta 12



El 82% manifiesta que no existen medios claros para las comunicaciones que hace la empresa; el 9% indica que si existen y el 9% no contesta



A modo de conclusión de los gráficos, se puede expresar lo siguiente.

Más del 64% del personal desconoce los objetivos de la organización, tareas y funciones, el 18% si los conoce y el 18% restante no optó por ninguna de las anteriores por lo que presuponemos que tampoco conoce los objetivos.

El 73% no posee información de cómo están estructurados los niveles de la organización, el 9% dice conocerlo y el 18% no supo que contestar.

Ante un duda o consulta el 45% no sabe a quién consultar, el 46% dice saber a quién consultar, mientras que el 9% se mantuvo neutro en su respuesta.

También vimos que el 73% de los empleados de Molinos Río Segundo S. A dice poseer las herramientas e información necesaria para hacer un buen trabajo, mientras que el 18% dice no poseerlas y el 9% no contesta.

En cuanto a la claridad de funciones y tareas específicas del puesto el 64% de los empleados dice no poseerla, el 27% dice que si las posee y el 9% no contesta.

El 73% de los empleados dice que conoce los elementos de protección personal que debe usar mientras que el 27% indica no conocerlos.

En relación a la delimitación con claridad de las funciones de cada área el 55% de los empleados dice que no existe claridad, el 36% dice que sí y el 9% no contesta.

Con respecto al salario el 45% indica que es adecuado, el 46% que no y el 9% no contestan.

Al consultar si existe una política de beneficios o reconocimiento de acuerdo al desempeño el 91% indica que no, el 0% indica que si y el 9% se abstiene de contestar.

También observamos que por falta de personal se dejan de realizar actividades según el 73% de los empleados que respondió así es, mientras que el 18% dice que no y el 9% no contestó

Finalmente el 82% indica que no existen medios claros para las comunicaciones que la empresa hace a sus empleados, el 9% dice que sí, y el 9% no contesta.



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Capítulo IV



Diagnóstico

Al inicio del trabajo el máximo nivel jerárquico nos expresó el deseo de ser el principal molino harinero de la provincia y que trabajaban en pos de ello, pero a medida que la investigación avanzó a través de nuestras observaciones y relevos, vimos que carecen de objetivos a corto, mediano y largo plazo. Al encuestar al nivel operativo, éstos en su mayoría desconocen el propósito, los fines y objetivos de la organización.

Molinos Río Segundo no hace énfasis en su estructura formal, ni tampoco en definir ni implementar algunas funciones de Recursos Humanos, como el Análisis y Descripción de puestos, debido a que sus dueños consideran que los trabajadores al ser una empresa familiar y pequeña, conocen quien manda y a quién recurrir ante algún inconveniente o consulta. Ellos piensan que cada uno sabe cuál es su tarea. Sin embargo la mayoría de los empleados manifestaron que no conocen con exactitud cuáles son sus objetivos, funciones específicas de cada área, causando que los trabajadores perciban que realizan más tareas de las que deberían, o bien el sueldo no es el adecuado, etc.

Antes de realizar un análisis y descripción de puestos es necesario revalorizar el organigrama que tiene la empresa, ya que la falta de uso del mismo genera desconocimiento por parte de los empleados respecto a quien es su jefe directo, a quien consultar en caso de dudas, tareas de cada área, etc. También genera descontento por parte de los Encargados y Supervisores al no respetarse su rol.

La carencia de descripciones de puestos de trabajo origina inconvenientes para la realización de las tareas, funciones y responsabilidades de cada uno, produciendo la no realización de algunas labores y la insatisfacción de algunos empleados al no saber cuál es el aporte de su trabajo.

No cuentan con un proceso de reclutamiento y selección lo cual es realizado por el dueño entre los allegados a los empleados actuales de manera intuitiva, lo que genera que no siempre esté ocupando la persona más idónea cada puesto.

Al momento del ingreso de un empleado no realizan ninguna inducción formal lo que genera que el empleado no conozca con claridad cuáles son sus tareas y funciones, y debe ser guiado por los compañeros de más antigüedad o bien ir aprendiendo a medida que surgen las necesidades.

En cuanto al salario la mayoría de los empleados está conforme con el mismo ya que se paga lo de convenio.

Respecto al reconocimiento e incentivos laborales, la mayoría de los empleados manifestaron que no tienen una política de beneficios o reconocimientos de acuerdo al desempeño, a esto lo realiza el dueño con sus propios criterios pero genera descontento entre los compañeros, aunque son muy poco frecuentes.



Como resultado de la ausencia de las descripciones de puestos, en la que se pueda visualizar el desempeño esperado de cada empleado en su puesto, es imposible evaluar dicho desempeño.

En lo referente al tema Higiene y Seguridad, tanto el nivel jerárquico como la mayoría del operativo, expresan lo mismo, que cuentan con todas las herramientas necesarias para la protección física de los empleados.

El nivel jerárquico reveló además, que la toma de decisiones es una actividad pura y exclusiva de este nivel, la mayoría de los empleados dejó ver también que sus opiniones no son tenidas en cuenta y no se fomentan las iniciativas ni la creatividad.

Finalmente concluimos que la informalidad en los procesos administrativos vinculados a Recursos Humanos, queda manifiesta desde sus inicios en Molinos Río Segundo, lo que evidencia la falta de descripción de puestos y conlleva a una doble visión, siendo reconocida como necesaria su mejora para lograr mayor productividad, transparencia, niveles de exigencia y comunicación entre los recursos humanos.



Conclusión del Diagnóstico.

Para la realización de este trabajo seleccionamos a Molinos Río Segundo ubicada en la localidad de Río Segundo, empresa que se dedica a la fabricación de harina-pan y derivados (semitín, afrechillo, pelletiado y salvado de trigo pan).

Es una mediana empresa con fines de lucro, de alcance nacional, manufacturera y el origen de capital es nacional y cuenta con 42 empleados en su planta fija.

Al realizar el diagnóstico, utilizamos como herramienta de recolección de datos la observación directa, entrevistas y cuestionarios, a partir de ello identificamos las necesidades y situaciones que impiden el desarrollo y las labores de los empleados como:

- Organigrama que la empresa posee sin difundir a sus empleados
- Escasa claridad acerca de las tareas específicas de cada puesto
- Inexistencia de descripciones de puestos de trabajo
- Inexistencia en la formalidad de funciones de Recursos Humanos (reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, etc.)
- Falta de reemplazo al responsable de Recursos Humanos en la empresa tenía.
- Falta de seguimiento y tareas respectivas para lograr objetivos.

Lo anteriormente mencionado, constituye una síntesis de los inconvenientes encontrados en la empresa, y que fueron los fundamentos para el desarrollo de nuestra propuesta, la cual intenta dar formalidad a algunos procesos que permiten a los empleados tener claridad respecto de los objetivos de la organización, hacia donde está dirigida, cual es el lugar que ocupan, las funciones y tareas que deben realizar para lograr dichos objetivos. Para ello proponemos la revalorización de la estructura formal, ya que es una herramienta útil porque reúne la información sobre un puesto, requerimiento para el mismo, las tareas que son realizadas. Finalmente, le permite saber a la persona, qué se espera de ella, y poder realizar sus tareas de acuerdo a criterios preestablecidos.

Por ello, el proceso de análisis y descripción de puestos que se llevó a cabo en la empresa Molinos Río Segundo, será fundamental para el óptimo desempeño de sus empleados. Es lo que permite conocer tanto a los empleados como a gerentes de manera precisa y clara, sus labores diarias, a quien dirigirse en caso de alguna necesidad y evaluar su propio crecimiento dentro de la institución.

Luego de la implementación del análisis y descripción de puestos, la empresa contará con las bases para comenzar a definir e implementar paulatinamente algunas funciones de Recursos Humanos para lograr de esta forma un uso más eficiente de los mismos.



Capítulo V



Propuesta de Intervención

Luego de realizado el análisis de los datos y el diagnóstico en el que se pusieron de manifiesto las falencias en la Gestión de Recursos Humanos de la empresa Molinos Río Segundo S. A., proponemos lo siguiente.

- Destacar la importancia del organigrama, su correcta aplicación dada la importancia en el Análisis y Descripción de Puestos.
- Llevar a cabo el análisis y descripción de puestos de trabajo del área operativa.
- Incorporar un especialista a la estructura en Recursos Humanos que se encargue de los temas relacionados.
- Iniciar a la empresa en las prácticas relacionadas a RR. HH.

Nuevas prácticas de Gestión de Recursos Humanos

Molinos Río Segundo al no ponderar su estructura formal, ni poseer descripción de puestos genera que la mayoría de los empleados no conocen con exactitud cuáles son sus objetivos, funciones específicas de cada área, causando que los trabajadores perciban que realizan más tareas de las que deberían, o bien el sueldo no es el adecuado, etc.

Revalorizando, el organigrama y contando con las descripciones de puestos, los empleados conocerán con claridad donde se encuentra ubicado su puesto de trabajo, quién es su jefe directo y cuáles son las tareas, funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo.

Tampoco cuentan con un proceso de reclutamiento y selección lo cual es realizado por el dueño entre los allegados a los empleados actuales de manera intuitiva, lo que genera que no siempre esté ocupando la persona más idónea cada puesto.

Tomando de base las descripciones de puestos se podrán definir los perfiles de los candidatos para futuros reclutamientos y utilizarlos para las próximas selecciones que realice la empresa.

De esta manera la selección del candidato se basaría en el perfil que realmente necesitan para cubrir el puesto y no en solo ser conocido o familiar de un empleado de la empresa o de una mera intuición del dueño.

Al contar con esta herramienta de Descripción de Puestos podremos evaluar a los empleados de acuerdo a su desempeño comparando los resultados propuestos con los resultados obtenidos mediante mediciones y análisis de cada caso.



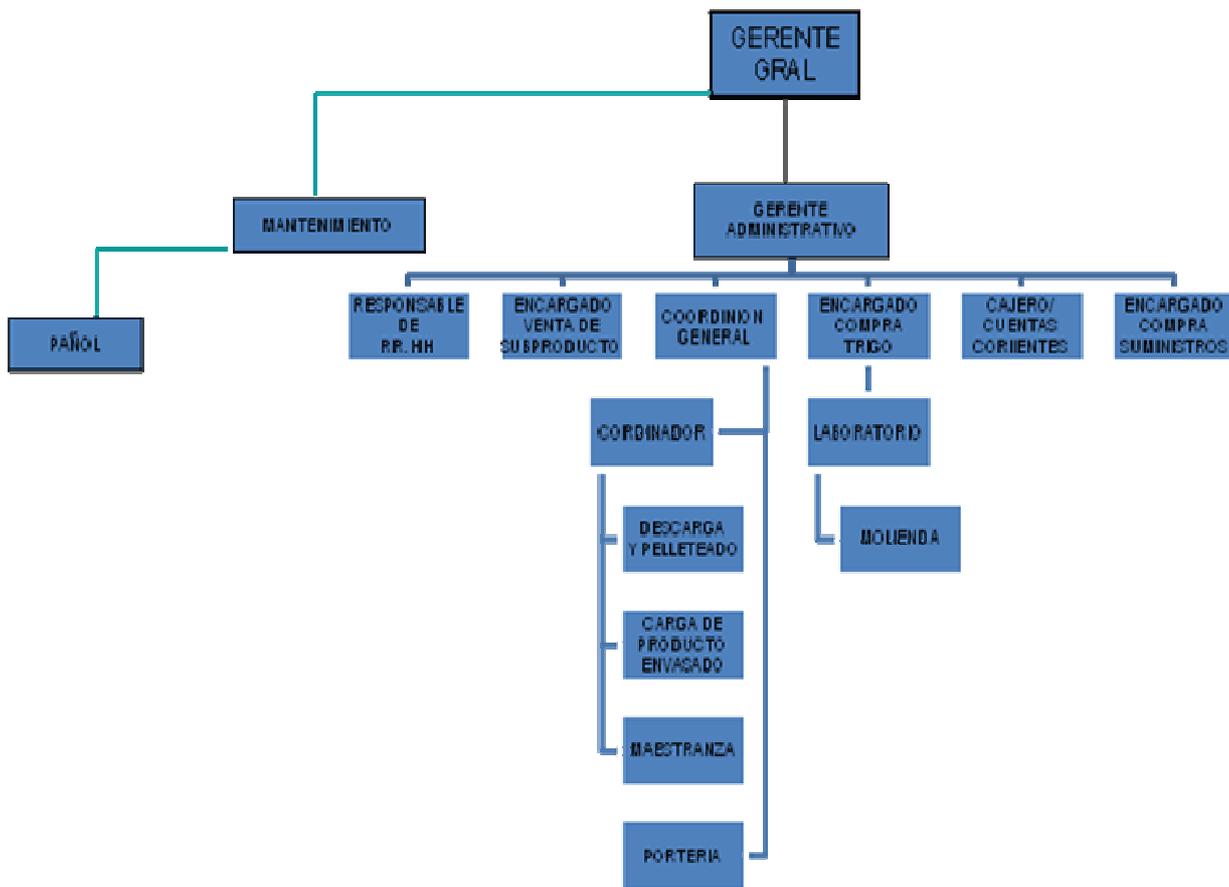
Luego de haber seleccionado al candidato ideal para ocupar el puesto, el siguiente paso es la Inducción a la empresa, en donde se debería de comentar una breve reseña histórica de la organización, su visión y misión, las autoridades, otorgar un organigrama y su descripción de puesto.

Si la empresa cuenta con inducción esto contribuirá a disminuir la incertidumbre al conocer cuáles son sus autoridades, objetivos, quien es su jefe directo, donde está ubicado el puesto y que se espera de él. Logrando así una mejor y más rápida integración a la empresa.

Finalmente el Análisis y Descripción de puestos nos resulta una herramienta de base sumamente importante para muchas prácticas importantes en una organización, es pos de su crecimiento económico y el bienestar de sus empleados



Organigrama Molinos Rio Segundo S.A





Descripción de Puestos Operativos de Molinos Río Segundo S.A

FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO				
Denominación del Puesto	Cilindrero			
Área a la que pertenece	Molienda			
Fecha del Relevamiento	04/05/2013			
Ocupante del Puesto				
Jefe Directo	Laboratorista			
Objetivo del Puesto	Correcto funcionamiento de las máquinas, elaborar harina, sub productos y pellets, según parámetros de calidad e inocuidad alimentaria establecidos.			
Requisitos para la Función				
1. Instrucción Requerida				
Primaria				
Secundaria	X			
Secundaria técnica				
Terciaria	X			
Universitaria				
2. Experiencia en puestos Similares	X			
3. Conocimientos Técnicos	X			
4. Competencias Requeridas	Trabajo en equipo, trabajo bajo presión y rápida solución de problemas y autonomía.			
Cotidianas	Mantener el molino operativo y cumplir con los pedidos diarios de molienda. Medir la calidad de la harina realizando las cenizas y gluten. Elaborar los sup productos que tengan pedidos, como así también el pellets. Dentro de las funciones esta humedecer el trigo, controlar el caudal de trigo que entra a los bancos de molienda y dosificar correctamente con los aditivos que lleva cada producto.			



Periódicas	Hacer los ajustes y regulación a las máquinas de acuerdo a las especificaciones del fabricante, la correspondiente medición de los rolos y telas de las máquinas para ver el desgaste o roturas, revisión de los imanes y limpieza de los mismos.			
Ocasionales	Realizar el mantenimiento correctivo, modificar fórmulas de aditivos.			
Condiciones del Entorno del Trabajo				
	SI	NO	A veces	
Ambientales				
El trabajo se realiza expuesto a temperaturas extremas	X			
El trabajo se realiza en ambientes cerrados	X			
El trabajo se realiza en condiciones extremas de iluminación (escasa o excesiva)	X			
El trabajo se realiza en ambientes ruidosos	X			
Se utilizan herramientas ruidosas	X			
El trabajo se realiza expuesto a gases o vapores	X			
El trabajo se realiza en ambientes expuestos a polvos	X			
Se utilizan herramientas o maquinarias que producen vibraciones	X			



Máquinas y Herramientas				
Utiliza herramientas informáticas	X			
Utiliza herramientas manuales	X			
Utiliza herramientas industriales	X			
Conduce Vehículo	X			
Identifique los elementos de protección personal que utiliza				
Ropa				
Calzado	X			
Guantes	X			
Protección ocular	X			
Protección auditiva	X			
Barbijo	X			
Casco	X			
Fajas				
Otras				
Requisitos del Puesto de Trabajo				
Físicos	Agudeza Visual	Oído	Fuerza	Destreza Manual
Intelectuales	Atención X	Razonamiento	Memoria X	Fluidez Verbal
Responsabilidad de Puestos				
Sobre Maquinaria	SI X	NO		
Sobre los Recursos Humanos	SI X	NO		
Sobre Mercancía	SI X	NO		



FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO				
Denominación del Puesto	Coordinador			
Área a la que pertenece	Coordinación			
Fecha del Relevamiento	04/05/2013			
Ocupante del Puesto				
Jefe Directo	Coordinador General			
Objetivo del Puesto	Controlar que los camiones salgan al reparto con los kg. de productos correspondientes y los papeles en regla.			
Requisitos para la Función				
1. Instrucción Requerida				
Primaria				
Secundaria				
Secundaria técnica				
Terciaria	X			
Universitaria				
2. Experiencia en puestos Similares	X			
3. Conocimientos Técnicos				
4. Competencias Requeridas	Trabajo en equipo empatía con la gente, trabajo bajo presión, liderazgo, flexibilidad y capacidad resolutive.			
Descripción de la Tareas del Puesto				
Cotidianas	Controlar las cargas y kg de las bolsas de harina que salen al reparto y que la documentación este en regla.			
Periódicas	Realizar las correspondientes verificaciones de las básculas (habilitadas) y controlar el estado del vehículo.			
Ocasionales	Comprar repuesto y auxiliar algún camionero que sufrió un desperfecto en la ruta o llevar un papel algún campo (carta porte).			
Condiciones del Entorno del Trabajo				
	SI	NO	A veces	
Ambientales				
El trabajo se realiza expuesto a temperaturas extremas		X		



El trabajo se realiza en ambientes cerrados		X		
El trabajo se realiza en condiciones extremas de iluminación (escasa o excesiva)			X	
El trabajo se realiza en ambientes ruidosos	X			
Se utilizan herramientas ruidosas			X	
El trabajo se realiza expuesto a gases o vapores			X	
El trabajo se realiza en ambientes expuestos a polvos	X			
Se utilizan herramientas o maquinarias que producen vibraciones			X	
Máquinas y Herramientas				
Utiliza herramientas informáticas	X			
Utiliza herramientas manuales	X			
Utiliza herramientas industriales	X			
Conduce Vehículo	X			
Identifique los elementos de protección personal que utiliza				
Ropa				
Calzado	X			
Guantes				
Protección ocular	X			
Protección auditiva	X			
Barbijo	X			
Casco	X			
Fajas	X			



Otras				
Requisitos del Puesto de Trabajo				
Físicos	Agudeza Visual	Oído	Fuerza	Destreza Manual
Intelectuales	Atención X	Razonamiento	Memoria	Fluidez Verbal
Responsabilidad de Puestos				
Sobre Maquinaria	SI X	NO		
Sobre los Recursos Humanos	SI X	NO		
Sobre Mercancía	SI X	NO		

FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO				
Denominación del Puesto	Carga			
Área a la que pertenece	Carga de producto envasado			
Fecha del Relevamiento	04/05/2013			
Ocupante del Puesto				
Jefe Directo	Coordinador			
Objetivo del Puesto	Cargar la producción a los camiones			
Requisitos para la Función				
1. Instrucción Requerida				
Primaria				
Secundaria	X			
Secundaria técnica				
Terciaria				
Universitaria				
2. Experiencia en puestos Similares				
3. Conocimientos Técnicos	X			



4. Competencias Requeridas	Manejo autoelevador			
Descripción de la Tareas del Puesto				
Cotidianas	Cargar los camiones tanto sea a través de la cinta, de estiva, o a granel a través del silo aéreo.			
Periódicas	Limpieza de máquinas, instalaciones lavado autoelevador			
Ocasionales	Mantenimiento a algunas herramientas de trabajo, mover algún camión en la planta.			
Condiciones del Entorno del Trabajo				
	SI	NO	A veces	
Ambientales				
El trabajo se realiza expuesto a temperaturas extremas	X			
El trabajo se realiza en ambientes cerrados	X			
El trabajo se realiza en condiciones extremas de iluminación (escasa o excesiva)			X	
El trabajo se realiza en ambientes ruidosos	X			
Se utilizan herramientas ruidosas			X	
El trabajo se realiza expuesto a gases o vapores			X	
El trabajo se realiza en ambientes expuestos a polvos	X			
Se utilizan herramientas o maquinarias que producen vibraciones			X	



Máquinas y Herramientas				
Utiliza herramientas informáticas	X			
Utiliza herramientas manuales	X			
Utiliza herramientas industriales	X			
Conduce Vehículo	X			

Identifique los elementos de protección personal que utiliza				
Ropa	X			
Calzado	X			
Guantes	X			
Protección ocular	X			
Protección auditiva	X			
Barbijo	X			
Casco	X			
Fajas	X			
Otras				
Requisitos del Puesto de Trabajo				
Físicos	Agudeza Visual	Oído	Fuerza X	Destreza Manual
Intelectuales	Atención	Razonamiento	Memoria	Fluidez Verbal
Responsabilidad de Puestos				
Sobre Maquinaria	SI X	NO		
Sobre los Recursos Humanos	SI	NO X		
Sobre Mercancía	SI X	NO		



FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO				
Denominación del Puesto	Descarga			
Área a la que pertenece	Descarga y Pelleteado			
Fecha del Relevamiento	04/05/2013			
Ocupante del Puesto				
Jefe Directo	Coordinador			
Objetivo del Puesto	Descargar trigo en el volquete o fosa y mantener limpio y ordenado el sector. Debe sacar la muestra de trigo del chasis y acoplado del mismo y llevarlas al laboratorio.			
Requisitos para la Función				
1. Instrucción Requerida				
Primaria				
Secundaria				
Secundaria técnica				
Terciaria	X (perito clasificador de granos)			
Universitaria				
2. Experiencia en puestos Similares	X			
3. Conocimientos Técnicos				
4. Competencias Requeridas				
Descripción de la Tareas del Puesto				
Cotidianas	Calar camión, de acuerdo al resultado del análisis del trigo descargar en los distintos silos. Mantener limpio el sector			
Periódicas	Realizar fumigaciones a los silos. Descarga de algún u otro cereal que se compre			
Ocasionales	Realizar cierto mantenimiento rápido.			
Condiciones del Entorno del Trabajo				
	SI	NO	A veces	
Ambientales				



El trabajo se realiza expuesto a temperaturas extremas	X			
El trabajo se realiza en ambientes cerrados			X	
El trabajo se realiza en condiciones extremas de iluminación (escasa o excesiva)	X			
El trabajo se realiza en ambientes ruidosos	X			
Se utilizan herramientas ruidosas	X			
El trabajo se realiza expuesto a gases o vapores	X			
El trabajo se realiza en ambientes expuestos a polvos	X			
Se utilizan herramientas o maquinarias que producen vibraciones	X			
Máquinas y Herramientas				
Utiliza herramientas informáticas			X	
Utiliza herramientas manuales	X			
Utiliza herramientas industriales	X			
Conduce Vehículo	X			
Identifique los elementos de protección personal que utiliza				
Ropa	X			
Calzado	X			
Guantes	X			
Protección ocular	X			



Protección auditiva	X			
Barbijo	X			
Casco	X			
Fajas	X			
Otras				
Requisitos del Puesto de Trabajo				
Físicos	Agudeza Visual	Oído	Fuerza	Destreza Manual
Intelectuales	Atención X	Razonamiento	Memoria	Fluidez Verbal
Responsabilidad de Puestos				
Sobre Maquinaria	SI X	NO		
Sobre los Recursos Humanos	SI	NO		
Sobre Mercancía	SI X	NO		

FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO				
Denominación del Puesto	Laboratorista			
Área a la que pertenece	LABORATORIO			
Fecha del Relevamiento	04/05/2013			
Ocupante del Puesto				
Jefe Directo	Encargado de compra/Molinerero			
Objetivo del Puesto	Analizar el trigo a comprar y la harina producida. Producción de pan. Lo que se busca es comprar la mejor materia prima en este caso el trigo con buen gluten, baja humedad para lograr una harina de muy buen rinde y calidad.			
Requisitos para la Función				
1. Instrucción Requerida				
Primaria				
Secundaria				
Secundaria técnica				
Terciaria	X			
Universitaria	X			



2. Experiencia en puestos Similares	X			
3. Conocimientos Técnicos	X			
4. Competencias Requeridas				
Descripción de la Tareas del Puesto				
Cotidianas	Realizar los correspondientes analices al trigo (gluten PH humedad ver si hay gorgojos y a la harina (humedad y cenias) completar planillas y elaborar pan cada 4 hs.			
Periódicas	Realizar mantenimiento y limpieza a las maquinas del laboratorio			
Ocasionales	Viajes a campos a extraer muestras de trigo			

Condiciones del Entorno del Trabajo				
	SI	NO	A veces	
Ambientales		X		
El trabajo se realiza expuesto a temperaturas extremas			X	
El trabajo se realiza en ambientes cerrados			X	
El trabajo se realiza en condiciones extremas de iluminación (escasa o excesiva)	X			
El trabajo se realiza en ambientes ruidosos			X	
Se utilizan herramientas ruidosas			X	
El trabajo se realiza expuesto a gases o vapores			X	
El trabajo se realiza en ambientes expuestos a polvos			X	



Se utilizan herramientas o maquinarias que producen vibraciones			X	
Máquinas y Herramientas				
Utiliza herramientas informáticas				
Utiliza herramientas manuales	X			
Utiliza herramientas industriales	X			
Conduce Vehículo	X			

Identifique los elementos de protección personal que utiliza				
Ropa				
Calzado	X			
Guantes	X			
Protección ocular	X			
Protección auditiva	X			
Barbijo	X			
Casco	X			
Fajas				
Otras				
Requisitos del Puesto de Trabajo				
Físicos	Agudeza Visual	Oído	Fuerza	Destreza Manual
Intelectuales	Atención	Razonamiento	Memoria	Fluidez Verbal
Responsabilidad de Puestos				
Sobre Maquinaria	SI X	NO		
Sobre los Recursos Humanos	SI	NO X		
Sobre Mercancía	SI X	NO		
Sobre Vehículos	SI	NO X		



FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO				
Denominación del Puesto	Mecánico electricista			
Área a la que pertenece	Mantenimiento			
Fecha del Relevamiento	04/05/2013			
Ocupante del Puesto				
Jefe Directo	Gerente General			
Objetivo del Puesto	Mantener operativa la planta de producción, Realizar mantenimiento preventivo a las distintas maquinarias y equipos de la planta.			
Requisitos para la Función				
1. Instrucción Requerida				
Primaria				
Secundaria				
Secundaria técnica	X			
Terciaria	X			
Universitaria				
2. Experiencia en puestos Similares	X			
3. Conocimientos Técnicos	X			
4. Competencias Requeridas	Trabajo en equipo, Resolución de problemas autonomía y comunicación.			
Descripción de la Tareas del Puesto				
Cotidianas	Realizar los correspondientes arreglos correctivos y nuevas instalaciones eléctricas, ver consumo eléctrico que no supere los parámetros normales.			
Periódicas	Realizar las correspondientes mantenimientos preventivo a los motores eléctricos de la planta, como a la luminaria y la sala de tableros y transformadores.			
Ocasionales	Comprar material, pedir presupuesto y colaborar con los otros mecánicos de la empresa.			
Condiciones del Entorno del Trabajo				
	SI	NO	A veces	
Ambientales				



El trabajo se realiza expuesto a temperaturas extremas	X			
El trabajo se realiza en ambientes cerrados	X			
El trabajo se realiza en condiciones extremas de iluminación (escasa o excesiva)	X			
El trabajo se realiza en ambientes ruidosos	X			
Se utilizan herramientas ruidosas	X			
El trabajo se realiza expuesto a gases o vapores	X			
El trabajo se realiza en ambientes expuestos a polvos	X			
Se utilizan herramientas o maquinarias que producen vibraciones	X			
Máquinas y Herramientas				
Utiliza herramientas informáticas				
Utiliza herramientas manuales	X			
Utiliza herramientas industriales	X			
Conduce Vehículo	X			
Identifique los elementos de protección personal que utiliza				
Ropa	X			
Calzado	X			
Guantes	X			
Protección ocular	X			



Protección auditiva	X			
Barbijo	X			
Casco	X			
Fajas	X			
Otras	ARNÉS			
Requisitos del Puesto de Trabajo				
Físicos X	Agudeza Visual	Oído	Fuerza X	Destreza Manual X
Intelectuales	Atención X	Razonamiento X	Memoria X	Fluidez Verbal X
Responsabilidad de Puestos				
Sobre Maquinaria	SI X	NO		
Sobre los Recursos Humanos	SI	NO X		
Sobre Mercancía	SI X	NO		
Sobre vehículos	SI X	NO		

FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO				
Denominación del Puesto	Mantenimiento en Altura			
Área a la que pertenece	Mantenimiento			
Fecha del Relevamiento	04/05/2013			
Ocupante del Puesto				
Jefe Directo	Gerente General			
Objetivo del Puesto	Mantener operativa la planta de producción. Realizar mantenimiento preventivo a las distintas maquinarias y equipos de la planta.			
Requisitos para la Función				
1. Instrucción Requerida				
Primaria				
Secundaria				
Secundaria técnica	X			
Terciaria	X			
Universitaria				



2. Experiencia en puestos Similares	X			
3. Conocimientos Técnicos	X			
4. Competencias Requeridas	Trabajo en equipo. Resolución de problemas autonomía comunicación. No tener fobias a las alturas.			
Descripción de la Tareas del Puesto				
Cotidianas	Realizar los correspondientes arreglos de los distintos motores sinfines, norias, rotación caños parches cambio baldes, cadenas etc. como así también cambio de lámparas a las baliza de las noria y antenas.			
Periódicas	Realizar los correspondientes mantenimientos preventivos, llevar el registro de las tareas realizadas a dar prioridades de trabajo para mantener operativa la planta.			
Ocasionales	Comprar material, pedir presupuesto, colaborar con los otros mecánicos y reemplazo del mecánico eléctrico.			
Condiciones del Entorno del Trabajo				
	SI	NO	A veces	
Ambientales				
El trabajo se realiza expuesto a temperaturas extremas	X			
El trabajo se realiza en ambientes cerrados	X			
El trabajo se realiza en condiciones extremas de iluminación (escasa o excesiva)	X			
El trabajo se realiza en ambientes ruidosos	X			
Se utilizan herramientas ruidosas	X			
El trabajo se realiza expuesto a gases o vapores	X			



El trabajo se realiza en ambientes expuestos a polvos	X			
Se utilizan herramientas o maquinarias que producen vibraciones	X			
Máquinas y Herramientas				
Utiliza herramientas informáticas				
Utiliza herramientas manuales	X			
Utiliza herramientas industriales	X			
Conduce Vehículo	X			
Identifique los elementos de protección personal que utiliza				
Ropa	X			
Calzado	X			
Guantes	X			
Protección ocular	X			
Protección auditiva	X			
Barbijo	X			
Casco	X			
Fajas	X			
Otras	ARNÉS			
Requisitos del Puesto de Trabajo				
Físicos X	Agudeza Visual	Oído	Fuerza X	Destreza Manual X
Intelectuales	Atención X	Razonamiento X	Memoria	Fluidez Verbal
Responsabilidad de Puestos				
Sobre Maquinaria	SI X	NO		
Sobre los Recursos Humanos	SI	NO X		
Sobre Mercancía	SI X	NO		
sobre vehículos	SI X	NO		



FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO				
Denominación del Puesto	Mecánico Gral			
Área a la que pertenece	Mantenimiento			
Fecha del Relevamiento	04/05/2013			
Ocupante del Puesto				
Jefe Directo	Gerente General			
Objetivo del Puesto	Mantener operativa la planta de producción			
Requisitos para la Función				
1. Instrucción Requerida				
Primaria				
Secundaria				
Secundaria técnica	X			
Terciaria	X			
Universitaria				
2. Experiencia en puestos Similares	X			
3. Conocimientos Técnicos	X			
4. Competencias Requeridas	Trabajo en equipo. Resolución de problemas autonomía comunicación.			
Descripción de la Tareas del Puesto				
Cotidianas	Realizar arreglos correctivos y posibles cambios en algunas máquinas o cintas transportadoras y calibrar las basculas. Controlar a las empresas tercerizadas que presten servicios a la hora de realizar nuevos montajes industriales. Debe lubricar todas los bancos de cilindro.			
Periódicas	Mantenimientos preventivos de algunas máquinas.			
Ocasionales	Comprar algún material pedir presupuesto y colaborar con los otros mecánicos de la empresa			
Condiciones del Entorno del Trabajo				
	SI	NO	A veces	
Ambientales				



El trabajo se realiza expuesto a temperaturas extremas	X			
El trabajo se realiza en ambientes cerrados	X			
El trabajo se realiza en condiciones extremas de iluminación (escasa o excesiva)	X			
El trabajo se realiza en ambientes ruidosos	X			
Se utilizan herramientas ruidosas	X			
El trabajo se realiza expuesto a gases o vapores	X			
El trabajo se realiza en ambientes expuestos a polvos	X			
Se utilizan herramientas o maquinarias que producen vibraciones	X			
Máquinas y Herramientas				
Utiliza herramientas informáticas				
Utiliza herramientas manuales	X			
Utiliza herramientas industriales	X			
Conduce Vehículo	X			
Identifique los elementos de protección personal que utiliza				
Ropa	X			
Calzado	X			
Guantes	X			
Protección ocular	X			



Protección auditiva	X			
Barbijo	X			
Casco	X			
Fajas	X			
Otras	ARNÉS			
Requisitos del Puesto de Trabajo				
Físicos X	Agudeza Visual	Oído	Fuerza X	Destreza Manual X
Intelectuales	Atención X	Razonamiento X	Memoria	Fluidez Verbal
Responsabilidad de Puestos				
Sobre Maquinaria	SI X	NO		
Sobre los Recursos Humanos	SI	NO X		
Sobre Mercancía	SI X	NO		
sobre vehículos	SI X	NO		

FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO				
Denominación del Puesto	Portero			
Área a la que pertenece	Portería			
Fecha del Relevamiento	04/05/2013			
Ocupante del Puesto				
Jefe Directo	Coordinador General			
Objetivo del Puesto	Controlar el ingreso y egreso de personas a la empresa como de vehículos propios y ajenos. Controlar kg de los camiones que salen reparto y esta a cargo de la báscula de la empresa.			
Requisitos para la Función				
1. Instrucción Requerida				
Primaria				
Secundaria	X			
Secundaria técnica				



Terciaria				
Universitaria				
2. Experiencia en puestos Similares	X			
3. Conocimientos Técnicos	X			
4. Competencias Requeridas	Autonomía, trabajo en equipo.			
Descripción de la Tareas del Puesto				
Cotidianas	Controlar el ingreso de personal a la empresa, el egreso y la apertura de portones y los camiones que salen reparto ver que la cantidad bolsas este en regla a lo que dice remito.			
Periódicas	Regar el predio de la empresa, barrer.			
Ocasionales	Calar algún camión			
Condiciones del Entorno del Trabajo				
	SI	NO	A veces	
Ambientales				
El trabajo se realiza expuesto a temperaturas extremas			X	
El trabajo se realiza en ambientes cerrados	X			
El trabajo se realiza en condiciones extremas de iluminación (escasa o excesiva)			X	
El trabajo se realiza en ambientes ruidosos			X	
Se utilizan herramientas ruidosas			X	
El trabajo se realiza expuesto a gases o vapores			X	



El trabajo se realiza en ambientes expuestos a polvos	X			
Se utilizan herramientas o maquinarias que producen vibraciones	X			
Máquinas y Herramientas				
Utiliza herramientas informáticas	X			
Utiliza herramientas manuales	X			
Utiliza herramientas industriales	X			
Conduce Vehículo	X			
Identifique los elementos de protección personal que utiliza				
Ropa				
Calzado	X			
Guantes	X			
Protección ocular	X			
Protección auditiva	X			
Barbijo	X			
Casco	X			
Fajas	X			
Otras	Fajas			
Requisitos del Puesto de Trabajo				
Físicos	Agudeza Visual	Oído	Fuerza	Destreza Manual
Intelectuales	Atención X	Razonamiento	Memoria X	Fluidez Verbal
Responsabilidad de Puestos				
Sobre Maquinaria	SI X	NO		
Sobre los Recursos Humanos	SI	NO X		
Sobre Mercancía	SI X	NO		



FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO				
Denominación del Puesto	Pañolero			
Área a la que pertenece	Pañol			
Fecha del Relevamiento	04/05/2013			
Ocupante del Puesto				
Jefe Directo	Encargado de Mantenimiento			
Objetivo del Puesto	Proveer de insumos mecánicos y textiles a la parte de mantenimiento y lograr mantener operativo el molino.			
Requisitos para la Función				
1. Instrucción Requerida				
Primaria				
Secundaria				
Secundaria técnica	X			
Terciaria				
Universitaria				
2. Experiencia en puestos Similares	X			
3. Conocimientos Técnicos	X			
4. Competencias Requeridas	Autonomía, trabajo equipo, trabajo bajo presión.			
Descripción de la Tareas del Puesto				
Cotidianas	Cuando los mecánicos solicitan algún pedido ver si hay en stock o comprar a los proveedores ya clasificados previamente realizando según el monto de la compra pedido de cotizaciones. Se debe llevar un control sobre los proveedores, para ver si cumplen en tiempo y forma con la entrega de materiales. Si es necesario se realizan no conformidades, y se proponen nuevos proveedores			
Periódicas	Soporte a las diferentes áreas de cómo realizar trámites en bancos , municipio etc.			
Ocasionales	Cubrir puesto de portería cuando falta algún guardia.			



Condiciones del Entorno del Trabajo				
	SI	NO	A veces	
Ambientales				
El trabajo se realiza expuesto a temperaturas extremas			X	
El trabajo se realiza en ambientes cerrados			X	
El trabajo se realiza en condiciones extremas de iluminación (escasa o excesiva)			X	
El trabajo se realiza en ambientes ruidosos			X	
Se utilizan herramientas ruidosas			X	
El trabajo se realiza expuesto a gases o vapores			X	
El trabajo se realiza en ambientes expuestos a polvos	X			
Se utilizan herramientas o maquinarias que producen vibraciones			X	
Máquinas y Herramientas				
Utiliza herramientas informáticas	X			
Utiliza herramientas manuales	X			
Utiliza herramientas industriales	X			
Conduce Vehículo	X			



Identifique los elementos de protección personal que utiliza				
Ropa				
Calzado	X			
Guantes	X			
Protección ocular	X			
Protección auditiva	X			
Barbijo	X			
Casco	X			
Fajas	X			
Otras	fajas			
Requisitos del Puesto de Trabajo				
Físicos	Agudeza Visual	Oído	Fuerza X	Destreza Manual
Intelectuales	Atención X	Razonamiento	Memoria	Fluidez Verbal
Responsabilidad de Puestos				
Sobre Maquinaria	SI X	NO		
Sobre los Recursos Humanos	SI	NO X		
Sobre Mercancía	SI X	NO		

FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO				
Denominación del Puesto	Maestranza			
Área a la que pertenece	Maestranza			
Fecha del Relevamiento	04/05/2013			
Ocupante del Puesto				
Jefe Directo	Coordinador			
Objetivo del Puesto	Mantener el predio de la planta limpio y ordenado			
Requisitos para la Función				
1. Instrucción Requerida				
Primaria				
Secundaria	X			
Secundaria técnica				
Terciaria				
Universitaria				



2. Experiencia en puestos Similares	X			
3. Conocimientos Técnicos				
4. Competencias Requeridas	Autonomía, compromiso con el trabajo			
Descripción de la Tareas del Puesto				
Cotidianas	Cortar el césped, podar árboles, barrer las calles internas de la empresa, sacar la basura, ver que no aniden aves en los silos como así también en los postes de luz, regar la playa de camiones. Cada vez que realiza alguna tarea de estas tiene que llenar unas planillas de normas de calidad propias de la empresa.			
Periódicas	Limpiar canaletas de los techos y repararlas cuando sea necesario, plantar flores al ingreso de la empresa			
Ocasionales	Colaborar en la carga de producto terminado como así también en la descarga de cereal.			
Condiciones del Entorno del Trabajo				
	SI	NO	A veces	
Ambientales				
El trabajo se realiza expuesto a temperaturas extremas			X	
El trabajo se realiza en ambientes cerrados			X	
El trabajo se realiza en condiciones extremas de iluminación (escasa o excesiva)			X	
El trabajo se realiza en ambientes ruidosos			X	
Se utilizan herramientas ruidosas			X	



El trabajo se realiza expuesto a gases o vapores			X	
El trabajo se realiza en ambientes expuestos a polvos			X	
Se utilizan herramientas o maquinarias que producen vibraciones	X			
Máquinas y Herramientas				
Utiliza herramientas informáticas		X		
Utiliza herramientas manuales	X			
Utiliza herramientas industriales	X			
Conduce Vehículo	X			
Identifique los elementos de protección personal que utiliza				
Ropa				
Calzado	X			
Guantes	X			
Protección ocular	X			
Protección auditiva	X			
Barbijo	X			
Casco	X			
Fajas	X			
Otras	Fajas			
Requisitos del Puesto de Trabajo				
Físicos X	Agudeza Visual	Oído	Fuerza	Destreza Manual
Intelectuales	Atención	Razonamiento	Memoria	Fluidez Verbal
Responsabilidad de Puestos				
Sobre Maquinaria	SI X	NO		
Sobre los Recursos Humanos	SI	NO X		
Sobre Mercancía	SI	NO X		



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Capítulo VI



Conclusiones

Para la realización de este trabajo se seleccionó la empresa Molinos Río Segundo S. A; es un organización con fines de lucro de alcance nacional manufacturera y el origen de capital es nacional de duración permanente, cuenta con 42 empleados en su planta fija, la misma está inserta en el mercado desde 1992.

Al realizar el diagnóstico, se utilizó como herramientas de recolección de datos la observación directa, entrevistas y cuestionarios, a partir de ellos identificamos las necesidades y situaciones que dificultan el desarrollo y labores de los empleados como las siguientes:

- ✚ Carencia de objetivos de la empresa.
- ✚ Falta de conocimiento y acatamiento del organigrama.
- ✚ Escasa claridad acerca de las tareas específicas de cada puesto.
- ✚ Inexistencia de descripciones de puestos de trabajo.
- ✚ Falta de formalidad en procesos de Recursos Humanos e inexistencia de muchos de ellos.
- ✚ Ausencia de responsable de Recursos Humanos.

Lo anteriormente mencionado es una síntesis de los inconvenientes que encontramos en la empresa y que fueron los fundamentos para el desarrollo de nuestra propuesta, la cual intenta, a través de la definición y formulación de herramientas, dar formalidad a algunos procesos que permitan a los empleados tener claridad respecto de los objetivos de la organización, hacia donde va dirigida, cual es el lugar que ocupan, las funciones y tareas que deben realizar para lograr dichos objetivos. Para ello se propusieron las siguientes actividades.

Consultar el organigrama formal de organización, pudiendo de esta manera dar a conocer a todos los empleados cuál es su puesto, a que área pertenece y quien es su superior directo.

Realizar el análisis y descripción de puestos de trabajo, ya que es una herramienta útil porque reúne la información sobre un puesto, requerimientos para el mismo, tareas específicas, y le permite saber a la persona, que se espera de ella y poder realizar su tarea de acuerdo a los criterios preestablecidos.



De esta manera, evitamos re trabajos, olvidos, desconocimiento, demoras, entre otras. Así también pueden saber a quién acudir en caso de inconvenientes, necesidades específicas, problemas, etc.

Luego del análisis y descripción de puestos, la empresa contará con las bases para comenzar a definir e implementar paulatinamente algunas funciones de Recursos Humanos para lograr de esta forma un uso más eficiente de los mismos. Como por ejemplo, el establecimiento de un proceso de Reclutamiento y Selección de personal, que permita seleccionar el candidato más idóneo que se adecue al perfil del puesto a ocupar, como así también poder realizar una correcta Inducción del personal de la empresa, para que desde el ingreso el nuevo empleado tenga claridad respecto a cómo funciona la empresa y que espera de él.

También es muy importante que cuenten a futuro con una persona encargada de los Recursos Humanos a fin de poder implementar todas las herramientas de que se disponen y así lograr una optimización de la organización tanto a nivel productivo como de su personal.



ANEXOS

ANEXO A

Observación.

- ✓ Cantidad de personas trabajando en las áreas operativas.
- ✓ Condiciones de ambiente como limpieza, iluminación, ruidos, temperaturas, olores, etc.
- ✓ Tipos de comunicaciones entre los distintos puestos y con sus superiores.
- ✓ Tareas que realizan y la forma de hacerlo.
- ✓ Relaciones entre empleados para realizar el trabajo.
- ✓ Medidas de seguridad tanto personales como del establecimiento.



ANEXO B

1. ¿Cuál es el nombre de la institución en la cual trabaja?
2. ¿Cuál es el puesto o función que desempeña?
3. ¿Y la posición dentro de la empresa?
4. ¿Conoce los objetivos de la empresa?
5. ¿A quién reporta los resultados de la actividad que realiza?
6. ¿A quién supervisa, si es que lo hace?
7. ¿Con quién tiene que mantener comunicación dentro y fuera de la empresa como parte de su trabajo?
8. ¿Qué tipo de función desempeña de dirección, coordinación u operativa?
9. ¿Cuál es horario trabajo?
10. ¿En qué lugar desempeña el trabajo?
11. ¿Cuáles son las funciones específicas que desempeña?
12. ¿Con que frecuencia realiza las tareas? Marque la opción correcta:
 - Siempre
 - A veces
 - Nunca
13. ¿Cuáles son las tareas comunes que personal de la organización?
14. ¿Cuáles son las funciones que realiza si tiene personal a cargo?
15. ¿Conoce la cadena de mando y de comunicación?
16. ¿Maneja maquinaria y/o herramientas? ¿Cuáles?



ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

17. ¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar su tarea?
18. ¿Qué habilidades debe poseer para desarrollar su tarea?
- Pro actividad
 - Rapidez
 - Resolución de Problemas, etc.
19. ¿Qué nivel de estudios se requiere para realizar el trabajo?
20. ¿Qué maquinas/ vehículos utiliza como parte de su trabajo?
21. ¿Necesita experiencia previa para desarrollar su tarea?
22. ¿De qué valores materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo es responsable?
23. ¿Requiere entrenamiento físico para realizar su tarea?

Describa las características del lugar de trabajo.

24. ¿Qué equipo de seguridad debe utilizar?
25. ¿Cuáles son los accidentes más comunes en su puesto de trabajo?
26. ¿Qué otras características se deben poseer para desarrollar apropiadamente su tarea?
27. ¿Tiene responsabilidad sobre mercancías o materiales de trabajo?



Cuestionario.

Favor responda todas las afirmaciones. Marque con una cruz la que considere correcta.
Este cuestionario es confidencial y no requiere datos personales.

1. ¿Conoce los objetivos de la organización?

SI__ NO__ NO CONTESTA__

2. ¿Conoce como están estructurados los niveles de la organización?

SI__ NO__ NO CONTESTA__

3. ¿Ante una duda o problema específico sabe a quién consultar?

SI__ NO__ NO CONTESTA__

4. Tengo la información y herramientas ¿que necesito para hacer un buen trabajo?

SI__ NO__ NO CONTESTA__

5. ¿Tengo claro las funciones y tareas específicas de mi puesto?

SI__ NO__ NO CONTESTA__

6. ¿Cada área de organización tiene delimitada con claridad sus funciones?

SI__ NO__ NO CONTESTA__

7. ¿Cuándo ingrese a la organización se me explicó claramente cuáles eran mis tareas y funciones en mi puesto de trabajo?

SI__ NO__ NO CONTESTA__



8. ¿El salario es adecuado al trabajo que desempeña?

SI__ NO__ NO CONTESTA__

9. ¿Existe una política de beneficios o reconocimiento de acuerdo al desempeño?

SI__ NO__ NO CONTESTA__

10. ¿A veces por falta de personal se deja de realizar alguna actividad?

SI__ NO__ NO CONTESTA__

11. ¿Existen medios claros para las comunicaciones que la empresa hace a sus empleados?

SI__ NO__ NO CONTESTA__



Bibliografía consultada.

- Alles Martha. 5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos. Editorial Granica. 1° Ed. Buenos Aires. 2005
- Barrionuevo Susana B. Administración I Guía de Estudios. 1997
- Ducceschi M. Técnicas Modernas de Dirección de Personal. Ibérico Europea de Ediciones S. A. Madrid. 1982
- Gibson, Ivancevich, Donnely. Las organizaciones. Octava Edición. MC Graw Hill Chile. 2000
- Hernández Sampieri, R. Fernández-Collado, C. Baptista Lucio p. “Metodología de la Investigación”. Editorial Mc Graw Hill. Primera Edición. México. 1998
- Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill Interamericana S. A, Quinta Edición. Colombia .2000
- Manuel Fernández-Ríos. Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Díaz de Santos. España 1995
- Reyes Ponce, Agustín. El Análisis de Puestos. Limusa Noriega Editores. México. 2011
- Robbins Stephen p. y Coulter Mary, Administración. Pearson Educación. Octava Edición México. 2005
- Rodríguez Alejandra Administración de Recursos Humanos. Guía de estudio. Edición diciembre 1998.
- Werther, Williams B, Br y Davies, Keith: Administración del Personal y Recursos Humanos. MC Graw Hill. Sexta 2000