



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO DE LA FÁBRICA
MICELAS S.A Y PROPUESTAS DE IMPLEMENTACIÓN A FUTURO DE
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.**

CARRERA: Licenciatura en Recursos Humanos.

ALUMNAS: Infante, Andrea Soledad.

Mosquera Mansilla, Ma. Constanza.

TUTOR: Carlos A. Norry.

AÑO: 2012



ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	3
INTRODUCCIÓN	5
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	7
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	14
OBJETIVOS	17
OBJETIVOS GENERALES	17
OBJETIVOS ESPECIFICOS	17
CONCEPTOS GENERALES	19
METODOLOGÍA	51
RELEVAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	54
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	66
PROPUESTAS DE MEJORA	69
CONCLUSIÓN	112
BIBLIOGRAFÍA	114
ANEXO I: Entrevistas	116
ANEXO II: Cuestionarios	146



IUA Instituto Universitario Aeronáutico
FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En Recursos Humanos

AGRADECIMIENTOS

A todas las personas que hicieron posible la realización de este Trabajo Final de Grado. Gracias por el apoyo y contención brindada a lo largo de este tiempo de intenso trabajo.



IUA Instituto Universitario Aeronáutico
FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En Recursos Humanos

INTRODUCCIÓN



INTRODUCCIÓN

Con el presente objetivo de realizar el trabajo final de grado, se eligió una empresa situada en la Ciudad de Córdoba Capital, Micelas S.A, dedicada a la fabricación de cartón gris, blanco, corrugado y micro corrugado que tiene como misión “brindar al cliente el producto con la mejor calidad, resistencia y acabado”.

Fue fundada por el actual presidente Roberto Robles en el año 1992, en la actualidad cuenta con 25 colaboradores.

Esta propuesta de intervención se basa en el “Análisis y descripción de puestos y propuestas de evaluación de desempeño”.

En este trabajo se expone que el principal problema presente en la misma es la ausencia de especificación e informalidad de los puestos de trabajo, lo cual acarrea a otras series de factores que agrava el trabajo de sus respectivos colaboradores.

Se tomó como referencia principalmente a los autores Idalberto Chiavenato y Manuel Fernández Ríos; en el primer caso, se cita al mismo ya que se considera importante la división que hace del sistema de recursos humanos en cinco subsistemas y del autor Fernández Ríos se enfoca específicamente en el análisis y descripción de los puestos que es el tema central de este trabajo final, se consultarán también otros autores y páginas web para su correspondiente análisis.

En este marco, los objetivos que se proponen permitirán un correcto abordaje del trabajo, con el objeto de brindar propuestas para un plan de acción y que de esta manera se pueda eficientizar el trabajo de todos sus empleados, en menor cantidad de tiempo y reduciendo el margen de error en la fabricación.

Las organizaciones están constituidas por personas y éstas necesitan organizarse para lograr sus objetivos, esta relación no siempre es fácil de alcanzar. Por ello es importante tener en consideración a la persona como motor de la organización, verificar su ámbito de trabajo, sus relaciones con sus pares y jefes inmediatos, el clima en el cual se desenvuelve y la especificación de los objetivos, de allí la importancia que reviste el análisis de su accionar dentro de la misma.



Presentación de la Empresa



PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

HISTORIA

Micelas nace en el año 1992 en un pequeño galpón ubicado en la calle Impira 3700 con una superficie de 450 m², donde se fabricaba la primera de las tres líneas de productos que tiene en la actualidad (cartón fofo, micro corrugado y corrugado), el mismo se realizaba en un reducto sin techo, en donde se efectuaban pruebas constantes buscando la fórmula para realizar el producto deseado, esto era a causa de que no existía una fórmula conocida de cómo fabricar cartón, lo que produjo en reiteradas ocasiones que la empresa se viera implicada en procesos de crisis financiera.

En unas de las tantas instancias utilizando un sistema de prueba y error se consiguió la fórmula para elaborar el producto; desde ese entonces la empresa crece continuamente, se empieza a ampliar con la adquisición de instalaciones de servicios, tanto eléctricos y de gasoductos adecuados a estos procesos.

Ya en el año **1995** se adquiere la maquinaria correspondiente para la fabricación del cartón **micro corrugado**, ampliando la superficie 1200 m², y ofreciendo un producto que posibilitó cubrir las nuevas necesidades planteadas por el mercado, abasteciendo prácticamente al 98 % del sector. Esta experiencia de varios años ha permitido obtener avances tecnológicos significativos en todas las áreas, principalmente en la calidad obtenida de los productos elaborados; con el asesoramiento técnico especializado y la correcta planificación de la producción se logró mantener año tras año el cumplimiento de las exigencias que el mercado actual imponía, convirtiéndose en un importante proveedor de materia prima del packaging abasteciendo a distintas fabricas del rubro radicadas en Santa Fe, Misiones, Catamarca, Tucumán, Santiago del Estero y Buenos Aires entre otras.

En el **2007** inicia invirtiendo en una nueva tecnología para la fabricación de cajas de cartón **corrugado**, donde la capacidad asciende a 4500 m² (superficie actual) y con una dotación de personal de 25 personas desarrollando productos con los más altos niveles de calidad, resistencia y acabados.



INFORMACIÓN DE LA EMPRESA MICELAS S.A.

Micelas es una empresa dedicada a la fabricación de cartones en pastas llamados normalmente en la jerga como FOFOS de color gris, blanco y marrón que es la formulación de un 80 % de material de papel de diario y un 20% de cartón corrugado ambos en desuso , este procedimiento lo lleva a cargo un operario denominado pastero el cual deposita en la moledora de papel las cantidades necesarias para realizar la formulación, estos son molidos con un proceso de cuchillas y fuerza de agua corriente lo cual se forma una pasta que se deposita en una pileta y al llegar a la misma el material se decanta con respecto al agua, quedando la pasta de diario y corrugado arriba de la misma, esta forma una bomba que absorbe sobre el pelo del agua (o sea la pasta la cual se deposita en la parte trasera de la máquina de cartón) allí se aloja un dispositivo llamado bomber el mismo se encarga de recolectar y distribuir de forma pareja la pasta de cartón, este dispositivo tiene forma circular teniendo un diámetro de 1.25 mts y 1.40 de largo, pegado a este dispositivo se encuentra un elemento llamado paño el mismo cumple la función de hacer que la pasta empiece a ingresar al sistema de secado en forma de una sábana.

El sistema de secado es provisto por un conjunto de rodillos el cual en su interior contienen aceite a altas temperaturas, esto es a causa que la pasta en forma de sábana circula a una velocidad considerable cumpliendo de esta forma su requerimiento. Una vez secado el cartón ingresa a un sistema de cortado llamado pope de máquina, en las medidas requerida según programación de fábrica se divide 1.40 mts en la cantidad de hojas de cartón divididas según necesidad seguido a esto se encuentra una guillotina la cual trabaja por volteo siendo accionada por coronas que conectadas a la velocidad de maquina permite tener un corte constante sin márgenes de error a lo largo de la plancha de cartón, este sería el fin de producción. Teniendo en el final del proceso al maquinista que su trabajo consiste en recolectar las hojas de cartón, acomodarlas en tarimas normalizadas y luego realizar el pesaje del mismo dado que el cartón se vende por kilogramos producidos.

Con este mismo proceso se realiza Cartones llamados Blanco estándar el cual se hace con 80% de planilla Blanca y 20 de diario molido, y Cartones Kraft los cuales son realizados con materia prima de cajas en cartón corrugado en desuso. Estas placas de cartón pueden tener distintos espesores de esta formas varía las cantidad de hojas por kilogramo, esto se debe a que el sector demanda hojas de cartón en distintos gramajes, medidas y colores, los productos más conocidos son: cajas de todo tipo de alimentación y embalaje siendo la más conocida las de pizzas y lomitos, pero además tienen aplicación en la industria gráfica, bebidas, muebles, fabril en muchos sectores e infinidades de industrias de todo el país.

La maquinaria necesaria para realizar el proceso productivo trabaja las 24 horas del día de lunes a viernes y sábados 12 horas teniendo una producción de 7500 kgs por día de jornada



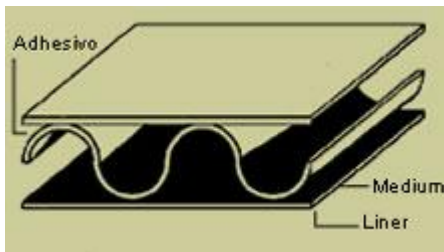
completa o sea 312.5 kgs por hora de funcionamiento, esta maquinada es puesta en funcionamiento por dos personas antes nombradas un maquinista y un operario pastero, además se encuentra bajo vigilancia constante de un mecánico que controla los componentes del mecanismo de la misma.

A medida que el cartón es apilado en tarimas y pesados, un auto elevador es el encargado de retirarlo y ponerlo en el depósito de despacho, con lo cual el departamento de logística se encargara de la distribución.

Este proceso hace sus inicios en el año 1992 siendo el único que se encontraba en la fábrica, en el año 1995 se adopta una nueva tecnología llamada micro corrugado y en el año 2005 se incorpora una nueva tecnología de fabricar todo tipo de envases de cartón corrugado la cual pasamos a describir.

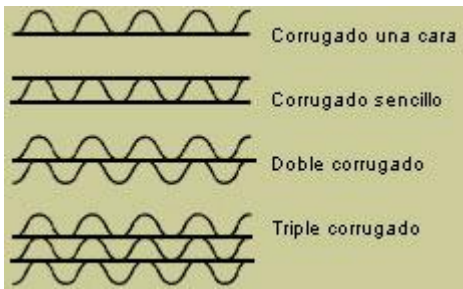
Cartón corrugado y micro corrugado

Es uno de los materiales más usados en el envase y embalaje debido a que ofrece protección del contenido durante su transporte y almacenamiento, precio económico y naturaleza reciclable. El cartón corrugado es un material de fácil identificación que está formado por dos elementos estructurales: el Liner y material de la flauta, con el cual se forma el corrugado, también llamado Médium.



Por su composición el cartón corrugado puede ser:

- Corrugado de una cara
- Corrugado sencillo
- Doble corrugado
- Triple corrugado



Tipos de flauta

El cartón corrugado también se clasifica de acuerdo con el número de líneas o flautas. La flauta puede ser de cuatro tipos: A, B, C, D y E esta última también conocida como micro corrugado. De acuerdo a la construcción de la caja la flauta puede tener una disposición horizontal o vertical.

TIPO DE FLAUTA	VISTA FRONTAL	GROSOR	NO. DE FLAUTAS
A		4.76	118
B		3.17	167
C		3.97	138
D		1.58	315

Cajas de fibra sólida

Están formadas por varias capas de papel. Ejemplos de este tipo de envases son las cajas de medicina y las de cigarrillos.

Al utilizar este tipo de cajas es importante considerar lo siguiente:

- El calibre medido en puntos (1 punto es igual a 0.001 pulgadas), el cual deberá considerarse de acuerdo
- con el peso del artículo a envasar.
- La dirección del hilo de cartón, ya que esto determinará en gran medida la resistencia de la caja.
- Los efectos de la humedad, ya que por tratarse de un material higroscópico
- (tendencia a absorber humedad del medio)
- resultará en una pérdida de resistencia de la caja.



IUA Instituto Universitario Aeronáutico
FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En Recursos Humanos

Cartón

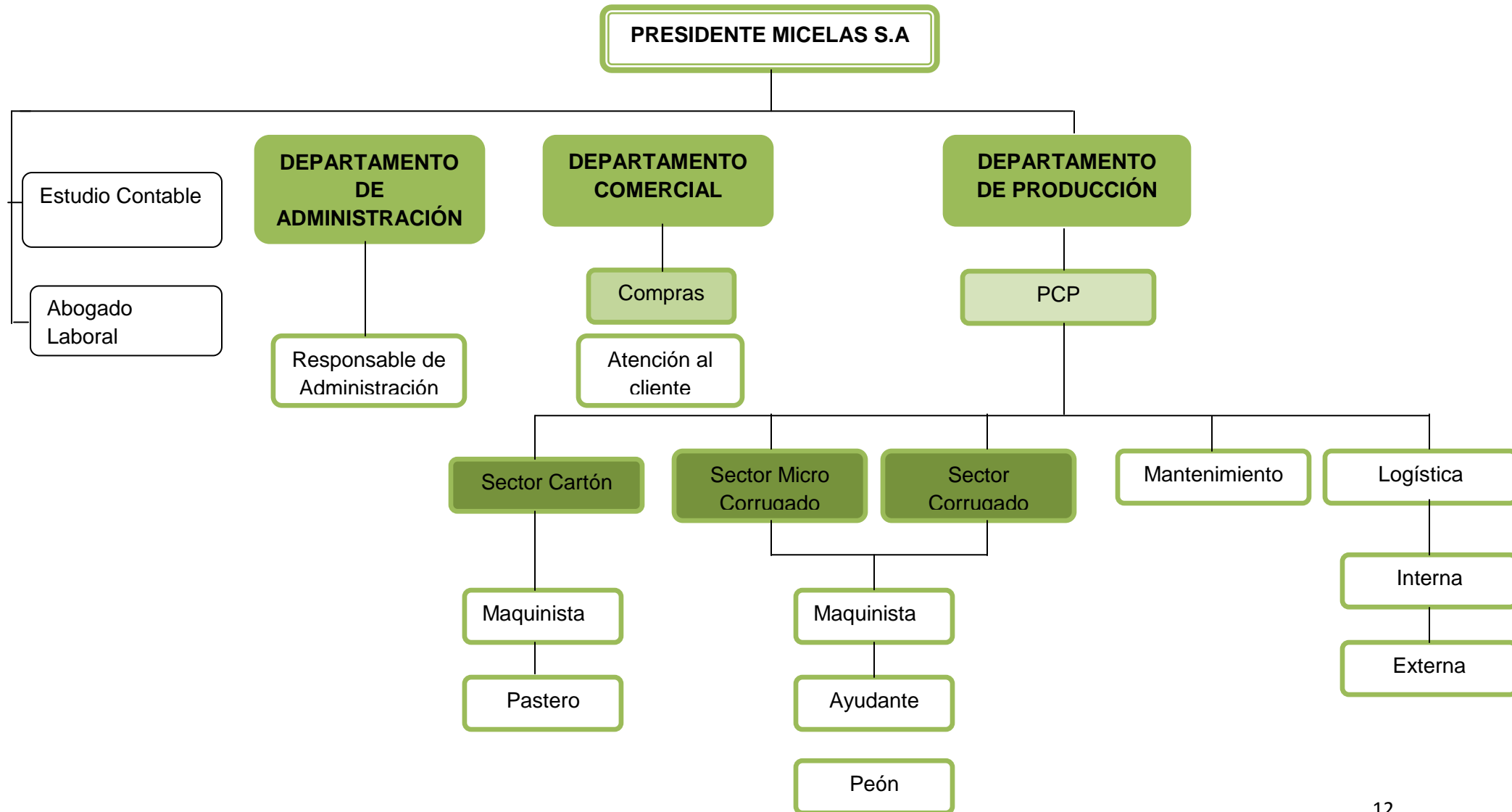
El cartón es una variante de papel, compuesta por varias capas de éste, que combinadas y superpuestas le dan su característica rigidez.

Tipos de cartoncillos:

- Cartoncillos sin reciclar: gris, manila, detergente.
- Cartoncillos resistentes (cuché): reverso gris, reverso detergente, reverso blanco y reverso bikini.



- Organigrama de fábrica Micelas S.A. previo al diagnóstico del total de 25 empleados





DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA



DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Micelas S.A. actualmente posee una estructura informal en lo que respecta a la definición de los puestos de trabajo, al no tener delimitados estos últimos produce una distorsión en la comunicación interna de la empresa, lo cual trae aparejado problemas que se reflejan en la mala utilización de los tiempos, doble esfuerzo de trabajo, aumentos en los costos, mal clima laboral, baja productividad y eficiencia del personal.

JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

- Es necesaria esta intervención porque será un beneficio para la empresa contar con esta herramienta factible de aplicar en un mediano plazo. Esto implica el correspondiente análisis y descripción de los puestos de trabajo. Esta herramienta permite contar con una ventaja competitiva en el mercado en el que se encuentra inmersa la empresa, dado que todo ello genera un fortalecimiento de la organización a nivel estructural, del personal, y el medio ambiente externo donde desarrolla su actividad primaria.
- Este trabajo de intervención dará como resultados implicancias positivas para la empresa Micelas S.A y entre ellas podemos mencionar sin descartar, que profundizando el estudio, se pueden generar nuevas consecuencias de este carácter. Como implicancias positivas podemos mencionar que la Fábrica contará con un análisis y descripción de puestos de trabajo, que facilitará los canales de comunicación (inter e intraorganizacional), a partir de ésta se identifican las autoridades jerárquicas de la fábrica.

Como positivo se observó que esta intervención guiará a los miembros de la organización en:

- La descentralización en la toma de las decisiones en los distintos niveles de la misma.
- Incrementar la habilidad de la empresa para generar altos niveles de calidad en los productos que fabrican.
- Más control sobre su entorno.
- Ayudar a conocer las contingencias de la organización.
- Identificar tareas y responsabilidades de los puestos de trabajo.



IUA Instituto Universitario Aeronáutico

FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En Recursos Humanos

- Como resultado de esta intervención se verán beneficiados las siguientes partes que conforman el ambiente externo e interno, entre estas, la fábrica en sí, en coordinación; los miembros que la integran, los proveedores de materiales, y clientes de la organización.



OBJETIVOS



OBJETIVOS

OBJETIVOS GENERALES

- Analizar y describir los puestos actuales de la fábrica Micelas S.A., identificando claramente las tareas y responsabilidades a desempeñar.
- Ofrecer una propuesta de evaluación de desempeño a implementar en el futuro.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Obtener y recopilar información sobre la situación actual de la fábrica Micelas S.A. para realizar a partir de ellas un análisis y diagnóstico de la situación estructural que afecta en su ambiente interno y externo.
- Recoger información válida de las tareas que actualmente desempeñan los trabajadores de la fábrica con el fin de realizar un análisis y diagnóstico, que permita identificar las falencias y necesidades de cada uno de los puestos de trabajo.
- Obtener información detallada de los requisitos de cada puesto de trabajo en cuanto a competencias, habilidades, capacidades y responsabilidades que se requieren para cubrir dichos puestos.
- Elaborar las bases y estándares que permitan realizar una propuesta.



IUA Instituto Universitario Aeronáutico
FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En Recursos Humanos

Marco Teórico



CONCEPTOS GENERALES¹

Organización

El término organización designa, según el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española, la “acción o efecto de organizar u organizarse”, entendiendo por tales, “establecer o reformar una cosa, sujetando a la reglas el número, orden, armonía y dependencia de las partes que la componen o han de componerla”.

Trabajo

El Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española define genéricamente trabajo, como “acción y efecto de trabajar”, entendiendo por tal “solicitar, procurar e intentar alguna cosa con eficacia, actividad y cuidado”. También se define como “esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza”.

Trabajo Organizado

Suele requerir la actuación de un conjunto de personas que realizan aquellas actividades especializadas que probablemente serán supervisadas por otras para garantizar el “cuasi perfecto ensamblaje” entre los diversos outputs resultantes del trabajo de cada individuo.

Historia de la organización del trabajo humano

La necesidad de producir bienes y servicios ha dado lugar a diversas concepciones del trabajo: para la civilización china, el trabajo formaba parte del flujo divino de la naturaleza al que una persona debe adaptarse como parte que es del mundo natural; para la tradición Judea cristiana, el sudor del trabajo es un castigo de Dios por los pecados y desobediencias de los humanos a las reglas divinas; para la ética protestante el trabajo proporciona no sólo bienes materiales sino también recompensas espirituales, llegando a interpretarse la acumulación de riqueza a través del trabajo como una señal del favor divino.

Con la revolución industrial y todo el desarrollo tecnológico asociado, el hombre liberó gran parte de sus energías y de su tiempo, liberó su cuerpo y sobre todo su mente y espíritu.

En los tiempos prehistóricos los grupos humanos eran pequeños, y los contactos intergrupales eran sólo esporádicos. Todo era demasiado poco para que fuera imprescindible especializarse y coordinarse para realizar el proyecto de supervivencia. La especialización era en realidad una distribución de las tareas en función de las posibilidades físicas de quien podía realmente ejecutarlas.

¹ Fernández Ríos M; Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Ed. Díaz de Santos 1995.



La capacidad organizativa debió ser escasa, limitándose a una estrecha colaboración más o menos especializada en las tareas de caza y recolección de alimentos. Lo importante de esta colaboración fue que significó, por una parte, el comienzo de la cooperación entre miembros de un grupo con una serie de consecuencias sociales muy importantes: distribución equitativa de la comida, la aparición de un líder que dirige al grupo y, por ende, el comienzo de la jerarquización de la autoridad.

Paralelamente fueron surgiendo las clases sociales con una compleja distribución de funciones y responsabilidades asociadas al status.

Durante el siglo XVIII se produce una intensa mecanización de muchos trabajos lo que obliga a una mayor racionalización de los procesos productivos. La mecanización se hizo realidad de muchas maneras diferentes, pero fue la línea de ensamblaje la que marcó la pauta fundamental y que luego será tomada como referencia básica para otros aspectos productivos y de prestación de servicios.

Los efectos que subyacían en la línea de ensamblaje fueron aplicados a otros ámbitos como las técnicas de cultivo o las granjas de cría y engorde de animales. Todo esto tuvo tres efectos evidentes en la organización del trabajo:

1. El trabajo se fragmentó hasta límites inimaginables y podía ser desarrollado con efectividad por trabajadores con niveles mínimos de cualificación.
2. Apareció toda una jerarquía de supervisores y directores que realizaban tareas de coordinación del trabajo de los niveles inmediatamente inferiores.
3. La creciente complejidad de las operaciones dio lugar a una serie de necesidades que requerían la intervención de contables, ingenieros, psicólogos, médicos, sociólogos y también de antropólogos, filósofos.

Con todos estos técnicos y profesionales, parece evidente que algo nuevo, muy importante, ha ocurrido en las formas de organización del trabajo a principios del siglo XX. Según Henry Ford la nueva revolución consiste simplemente en una sofisticación de los sistemas de una producción en masa, que van de la mano de tres principios básicos:

1. Planificación y ordenamiento del proceso continuo de producción.
2. Racionalización de todo el proceso.
3. análisis de todos y cada una de las tareas en sus elementos constituyentes.

Con los tres principios que acabamos de mencionar estaban sentadas las bases de una nueva perspectiva organizacional, que fue denominada por Frederick W. Taylor como “ingeniería industrial” o “dirección científica”.



Weber, en su obra *Economía y la sociedad*, publicada en 1922, diserta sobre tres tipos principales de organizaciones que se basan en sendos tipos de autoridad:

1. Organización de tipo carismático, que se basan en las cualidades personales del líder.
2. Organizaciones de tipo tradicional, que se basan en una autoridad anclada en los usos precedentes y costumbres.
3. Organizaciones burocráticas, que se basan en una autoridad de tipo racional-legal.

Fayol, por su parte, estaba empeñado en obtener una enumeración completa de todas las operaciones que tiene lugar en el seno de una empresa. Y es así como llega a una clasificación de las actividades, que denomina, en seis grandes grupos: actividades técnicas o de producción, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas.

Este movimiento teórico-organizacional de principios de siglo es conocido como dirección y/u organización científica principalmente por el uso que hace Taylor de la expresión “Scientific Management” y que caracterizó todo el primer cuarto de siglo. En realidad simplemente pretendían “aplicar los principios científicos y sistemas de medida a los procesos de trabajo”. Sin embargo, estos teóricos, preocupados por la máxima productividad y el mínimo esfuerzo, se olvidaron de ciertos aspectos del hombre: sus sentimientos, sus emociones, sus motivaciones y necesidades y crearon, así, un maquinismo organizacional presuntamente perfecto pero carente de vida humana. Por ello no tardaron en aparecer problemas importantes derivados, por una parte, de las aplicaciones extremas de los principios propugnados por la teoría y, por otra, de la mejora de las condiciones de vida laboral, consecuencia directa del propio taylorismo.

Sería en los años veinte y treinta cuando Elton Mayo puso de manifiesto algunas deficiencias e insuficiencias del movimiento desencadenado por Taylor.

Las aportaciones de los estudios de Mayo han supuesto un notable avance de la revolución organizacional, supusieron el descubrimiento y primeras aplicaciones de los principios del siglo XX a los aspectos psicosociales del trabajo. Poniendo de manifiesto la importancia del grupo, de las relaciones superior-subordinado, la rotación de puestos o en las tareas. Mayo contribuyó a hacer más científica la ya denominada dirección científica por cuanto:

1. Supuso la incorporación de las ciencias del comportamiento a los problemas de la organización del trabajo y de las relaciones superior-subordinado.
2. fomentó el diseño de equipos y herramientas teniendo en cuenta la fisiología y anatomía humanas, dando lugar a nuevas disciplinas como la ingeniería de factores humanos y la ergonomía.



ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS 1,³

El objetivo del departamento de Recursos Humanos es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas.

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Consiste además en planear, organizar, desarrollar. Coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización represente el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Los objetivos de la administración de los recursos humanos no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las persona participantes en el proceso. Hay cuatro tipos de objetivos sobre los cuales definir la orientación de la administración de recursos humanos:

1. **Objetivos corporativos:** la administración de recursos humanos consiste en contribuir al éxito de la empresa o corporación a través del soporte que realiza hacia la gerencia y supervisores.
2. **Objetivos funcionales:** mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización.
3. **Objetivos sociales:** el departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
4. **Objetivos personales:** el departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas.



Los procesos básicos de administración de personal.^{1,3}

Proceso	Objetivo	Actividades comprendidas
<i>Provisión</i>	Quien irá a trabajar a la organización	Investigación de mercado de recursos humanos, reclutamiento de personal y selección de personal
<i>Aplicación</i>	Que harán las personas en una organización	Integración de personas, diseños de cargos, descripción y análisis de cargos y evaluación de desempeño
<i>Mantenimiento</i>	Como mantener a las personas trabajando en la organización	Remuneración y compensación, beneficios y servicios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, relaciones sindicales.
<i>Desarrollo</i>	Como prepara y desarrollar a las personas	Capacitación y desarrollo organizacional.
<i>Seguimiento y control</i>	Como saber quiénes son y que hacen las personas	Actividades, bases de datos o sistemas de información, controles-frecuencia-productividad-balance social

Estos cinco procesos están interrelacionados estrechamente e interdependientes. Su interacción obliga que cualquier cambio producido en uno de ellos influya en los otros, lo cual originara nuevos cambios en los demás y generar adaptaciones y ajustes en todo el sistema.

- Los procesos de provisión se hallan relacionados con el suministro de personas a la organización. Estos procesos responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales.
- Los procesos de aplicación de personas incluyen los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros en la organización, el diseño del cargo que debe desempeñarse y la evaluación de desempeño en el cargo. Esto significa que las personas, después de reclutadas y seleccionadas deben ser integradas en la organización, destinadas a sus cargos y evaluadas en cuanto a su desempeño.

^{1,3} Fernández Ríos M; Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Ed. Díaz de Santos 1995. Werther.W-Davis.K. Administración del Personal y Recursos Humanos. Ed. Mac Graw Hill 1996.



- El mantenimiento de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los que sobresalen los planes de compensación monetaria, beneficios sociales e higiene y seguridad en el trabajo-compensación (administración de salarios) y planes de beneficios sociales-forman parte de un sistema de recompensas que la organización brinda a sus miembros, con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados, e inducirlos a permanecer en la organización y sentirla suya.
- Los procesos de desarrollo de las personas incluye las actividades de entrenamiento desarrollo del personal y desarrollo organizacional. Representa las inversiones efectuadas en las personas. Estos constituyen tres estratos de aptitudes diferentes en el concepto de desarrollo de recursos humanos. Los dos primeros estratos tratan el aprendizaje individual, en tanto que el estrato más amplio aborda la manera como aprenden y se desarrollan las organizaciones.
- El control trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto. Si las unidades no trabajan en armonía ni al mismo ritmo la organización deja de funcionar con eficiencia.

Nos centraremos en el proceso de aplicación por un lado, ya que es el encargado de integrar a las personas con los puestos de trabajo, como así también el diseño y análisis de los mismos. Por otro lado focalizaremos nuestro estudio en el proceso de seguimiento y control puesto que se hará una propuesta concreta de un método de evaluación de desempeño.

Análisis y descripción de puestos de trabajo⁴

Es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo. Este proceso consta de dos fases claramente identificables y diferenciadas:

1. Análisis de puestos de trabajo

Proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones y movimientos.

Por extensión el análisis puede incluir la identificación de requerimientos del trabajo y de otras características del entorno del puesto de trabajo.

2. Descripción de puestos de trabajo

Es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado, del resultado del APT. Esta exposición podrá ser redactada en prosa en forma narrativa o

⁴ Chiavenato. I. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Ed. Mc Graw Hill 2001.



presentada en formatos codificados, según reglas previamente establecidas o de forma mixta, y no tienen que incluir necesariamente la especificación, aunque es común que se acompañe.

Al realizar un análisis de descripción de puestos de trabajo se derivan diferentes aplicaciones de los resultados de los cuales podemos destacar las especificaciones. Se define como la expresión de lo que el desarrollo de la tarea requiera: requisitos físicos, la aptitud, conocimientos, de experiencias, entre otros. Lo que supone en términos de responsabilidad por materiales, por producto, las instalaciones, las condiciones de organización y ambientales en que se desarrollan los cometidos. Existen dos significaciones:

1. *Planificaciones como procesos.* Se refiere a la actividad que se desarrolla cuando mediante la interpretación, la valoración y la síntesis se pasa de la descripción del puesto a la identificación de las variables-capacidad (requerimientos) que el trabajo demanda del trabajador, así como el establecimiento de magnitudes requeridas en cada variable relevante. Se trata, pues, de especificar cuánto, de que variables ha de poseer un trabajador real o potencial para desempeñar satisfactoriamente y con un rendimiento medio un puesto de trabajo.
2. *Especificación como resultado.* Se refiere habitualmente al puesto, y así se expresa. Es la vía de acceso desde el análisis y descripción de puestos hasta aplicaciones finales tales como selección, promoción y formación.

Uno de los métodos que utiliza la especificación como proceso es la profesiografía que se puede definir como la representación gráfica de las competencias-variables requeridas de un trabajador real o potencial por un puesto de trabajo para que pueda ser desempeñado satisfactoriamente con un nivel medio de rendimiento.

Diseño del puesto⁴

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

A) *Tarea:* Actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios.

B) *Atribución:* Actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. En general se refiere a cargos más diferenciados (ocupados por quienes trabajan por meses o por los empleados de oficinas).

C) *Función:* Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada. También puede ocuparla un individuo que, sin ocupar un cargo,

⁴ Chiavenato. I. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Ed. Mc Graw Hill 2001.



desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que se ejecuten de modo repetido.

El cargo se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama. De este modo un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición de un cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está ubicado.

Ubicar un cargo en el organigrama implica indicar su nivel jerárquico (dirección, gerencia, supervisión, ejecución), el área en que está situado (departamento o división), a quien reporta quien es su superior inmediato), a quien supervisa (cuáles son sus subordinados directos) y cuáles son los cargos con que mantiene relaciones laterales.

Cuando una persona ocupa determinado cargo, se espera que ejecute las tareas o atribuciones propias del cargo, dependa de un superior, administre sus subordinados y responda por su unidad de trabajo.

Diseñar un cargo significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- a. Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo).
- b. Como deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo).
- c. A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad); la relación con su jefe.
- d. A quien deberá supervisar o dirigir (autoridad); la relación con los subordinados.

Analista de puestos y/o analista de personal⁴

Realiza, analiza y prepara información ocupacional para facilitar las funciones del personal, administración y dirección de la organización. Estudia datos corrientes relativos a ocupaciones organizacionales y compila informe de distribución, organigrama y flujo grama y demás información sobre características requeridas por el estudio. Observa los puestos y entrevista a los trabajadores y mandos medios para determinar los puestos de trabajo y los requerimientos del trabajador. Analiza datos ocupacionales como exigencia física, mental y de formación de los puestos y de los trabajadores, también realiza resúmenes escritos como por ejemplo, descripción de puestos, especificaciones, planes de carrera. Utiliza los datos ocupacionales para evaluar o

⁴ Chiavenato. I. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Ed. Mc Graw Hill 2001.



mejorar los métodos y técnica de reclutamiento, selección, promoción, evaluación y formación de los trabajadores para la administración de programas relativos al personal.

Vale la pena señalar algunas características o atributos que ha de reunir el profesional de análisis de puestos.

- a) Capacidad de análisis y de síntesis.
- b) Capacidad de observación.
- c) Buena memoria, especialmente visual.
- d) Capacidad de valoración y de discernimiento.
- e) Aptitud para las relaciones con terceros.
- f) Capacidad para inspirar confianza y seguridad.
- g) Objetividad.
- h) Sentido del equilibrio, de la mensura y de la ponderación.
- i) Discreción.
- j) Capacidad intelectual para comprender procesos complejos a partir de informaciones muy limitadas.
- k) Flexibilidad.
- l) Capacidad para aprender rápidamente cosas nuevas.
- m) Capacidad para expresar con facilidad y precisión su pensamiento.
- n) Resistencia y tolerancia a la frustración.

Los datos del puesto pueden obtenerse de varias formas. Los métodos más comunes para analizar puestos son entrevistas, cuestionarios, observación y diarios.

- Entrevista: El analista pregunta a los empleados y gerentes en forma individual respecto al puesto que revisa.
- Cuestionarios: El analista distribuye cuestionarios preparados con cuidado para que las personas que desempeñan el puesto y el gerente a quien reportan los llenen por separado. Estas formas se utilizan para obtener datos de las áreas de obligaciones y tareas desempeñadas en el puesto, propósito del mismo, entorno físico, requerimientos para



desempeñar el puesto (habilidad, educación, experiencia, requerimientos físicos y mentales), equipo y materiales utilizados y aspectos especiales de salud y seguridad.

- **Observación:** El analista aprende sobre puestos al observar las actividades de quienes lo realizan y registradas en una forma estandarizada.

Si el análisis del puesto ha de alcanzar el propósito que se pretende, los datos recolectados sobre el puesto deben ser precisos. Hay que asegurarse de incluir todos los hechos importantes. El analista deberá estar alerta respecto de los empleados que tienden a exagerar la dificultad de sus trabajos. Al entrevistarlos o al revisar los cuestionarios, deberá buscar cualesquier respuesta que no concuerden con otros hechos o impresiones que haya recibido. Además, cuando recolecta la información de los empleados, debe investigar un grupo representativo.⁴

Según, el autor Manuel Fernández Ríos¹, identifica que para analizar y describir puestos de trabajo habrá que recoger información completa sobre:

- Identificación del puesto.
- Identificación de la(s) fuente(s) de información.
- Circunstancias básicas del puesto.
- La función (objetivo, misión, cometido) del puesto.
- Las responsabilidades propias del puesto.
- Las tareas constitutivas del puesto.
- Los requerimientos que exige el puesto.
- Las condiciones físicas, ambientales y sociales en que se desarrolla el puesto.

De igual manera, I. Chiavenato afirma que el análisis de cargo es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o funciones imponen al ocupante.

En general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo⁴:

1) Requisitos intelectuales

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

¹ Fernández Ríos M; Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Ed. Díaz de Santos 1995.

⁴ Chiavenato. I. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Ed. Mc Graw Hill 2001.



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

2) Requisitos físicos

Tiene que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, así como la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

- a. Esfuerzo físico necesario
- b. Capacidad visual
- c. Destreza o habilidad
- d. Constitución física necesaria

3) Responsabilidades implícitas

Se refiere a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo, además-del trabajo normal y de sus funciones-por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial.

En consecuencia debe responsabilizarse por:

- a. Supervisión del personal
- b. Material, herramienta o equipo
- c. Dinero, títulos o documentos
- d. Contacto interno o externo
- e. Información confidencial



4) Condiciones de trabajo

Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño. Comprenden los siguientes factores de especificaciones:

- a. Ambiente de trabajo
- b. Riesgos

Desde este punto de vista el análisis de cargo puede estructurarse mediante un esquema de estandarización que facilite, en gran parte, la recolección de información y permita tener una base aceptable de comparación entre los cargos.

Existen dos formatos para reunir información relativa a un puesto de trabajo, el formato cualitativo y el cuantitativo.

- a) *Cualitativo*: caracterizado por descripciones verbales narrativas, que expresan el contenido del puesto, y/o por afirmaciones descriptivas y cualitativas acerca de condiciones físicas del puesto, contexto social y exigencias que se imponen al individuo.
- b) *Cuantitativo*: caracterizado por el uso de “unidades” de información del puesto, tales como: tareas; conductas específicas del trabajador: discriminaciones de color, manipulación de materiales, consumo de oxígeno durante el trabajo; producción por unidad de tiempo; índices de error por unidad de tiempo; nivel de ruido; tamaño del grupo de trabajo; medidas estándar de aptitudes; índices de características del puesto; .

Instrumentos de análisis y recogida de información¹

Hasta once métodos distintos, según Mc. Cormick, podemos identificar para recoger información relativa a un puesto de trabajo:

- 1) Observación
- 2) Entrevista individual con el ocupante del puesto
- 3) Entrevista de grupo (varios ocupantes)
- 4) Reunión de grupo de expertos (con personal experimentado)
- 5) Cuestionario estructurado
- 6) Cuestionario de preguntas abiertas
- 7) Diario
- 8) Incidentes críticos
- 9) Información de diseño de equipamientos

¹ Fernández Ríos M; Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Ed. Díaz de Santos 1995.



- 10) Grabaciones de actividades del puesto
- 11) Registros disponibles relativos al puesto

Observación: consiste en que una persona o grupo de personas –distinta del trabajador cuyo puesto analizamos- observa y registra las conductas que lleva a cabo el trabajador en la ejecución de las actividades o tareas que corresponden a su puesto de trabajo. Ésta puede ser estructurada, se basa en el registro de datos relativos a cosas, hechos y conductas a partir de una parrilla clasificatoria.

La observación no estructurada implica la observación directa de una situación específica, pero sin un sistema predefinido de categorías clasificatorias.

Entrevista: supone una interacción con intercambio de información entre una o más personas, llamadas entrevistadores, y una o más, llamadas entrevistados. Ésta puede ser estructurada, permite captar información abundante y básica sobre el problema. También se utiliza para fundamentar hipótesis y orientar las estrategias para aplicar otras técnicas de recolección de datos.

La *entrevista estructurada o dirigida* se emplea cuando no existe suficiente material informativo sobre ciertos aspectos que interesa investigar, o cuando la información no puede conseguirse a través de otras técnicas. Para realizar la entrevista estructurada es necesario contar con una guía de entrevista. Ésta puede contener preguntas abiertas o temas a tratar, los cuales se derivan de los indicadores que deseen explorarse.

En la *entrevista abierta o no estructurada*, se trabaja con preguntas abiertas, sin un orden preestablecido, adquiriendo características de conversación. Esta técnica consiste en realizar preguntas de acuerdo a las respuestas que vayan surgiendo durante la entrevista. Tiene el inconveniente de que puede pasar por alto áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante, al obviar preguntas importantes del tema a tratar. En este sentido, la empresa no resulta beneficiada, porque se pierde información que puede ser de interés.

Entrevista de análisis de puestos el entrevistador trata de obtener del entrevistado toda la información que necesita sobre un puesto de trabajo de los que se sabe con certeza que el entrevistado es un buen conocedor.

Para llevar ésta a cabo es necesario tener claramente identificados: a) los objetivos explícitos de la entrevista; b) los entrevistados que van a ser fuente información; c) el modo como se va a llevar a cabo la entrevista; d) el tipo de entrevista a utilizar; e) los materiales y demás recursos necesarios para llevarla a cabo.



Podemos hablar de distintos tipos de entrevista de análisis de puestos dependiendo de la naturaleza y objetivos de la misma:

- 1) La *entrevista exploratoria*: trata de obtener información amplia y general sobre la naturaleza y contenidos del puesto de cara a la elaboración de aseveraciones que puedan ser utilizadas o en un “checklist”.
- 2) La *entrevista de verificación*: persigue el chequeo y la comprobación de que todas las aseveraciones que resultaron de la exploratoria están bien planteadas y que no hemos olvidado ningún aspecto significativo del puesto de trabajo y su entorno.
- 3) La *entrevista de seguimiento y confirmación*: se trata de comprobar que la forma en que quedan redactadas las aseveraciones es clara, correcta, comprensible, precisa y exacta. Para conseguirlo, este tipo de entrevista suele realizarse con varios entrevistados expertos simultáneamente.

Cuestionario: tanto los cuestionarios como los “checklist” o listas de chequeo están constituidos por conjuntos de ítems que se presentan en un determinado orden, a los que habrá que responder indicando si ese ítem está o no implicado en el puesto objeto del análisis y, en algunos casos, en qué medida lo está.

Análisis de contenido de la documentación propia del puesto: es un procedimiento de estudio riguroso y sistemático de la documentación disponible relativa al puesto a las tareas objeto de estudio.

Se utilizan todo tipo de fuentes de información escrita principalmente manuales de organización y de operaciones, normas, procedimientos propios de la compañía que pueden afectar a ese puesto. Pero también pueden ser muy útiles otro tipo de documentos tales como: descripciones anteriores del puesto, documentos explicativos del uso de máquinas y herramientas, correspondencia, quejas y reclamaciones formuladas en relación con el puesto, documentación sobre resultados del puesto.

Descripción de puestos de trabajo¹

La forma de presentar la información resultante de un Análisis de puestos de trabajo tiene gran importancia por dos razones: primero, porque tal información requerirá una mayor o menor capacitación técnica para poder ser comprendida y utilizada, y segundo, porque la especificidad de la información varía notablemente según los formatos básicos que se utilicen.

Esta presentación puede adoptar dos formas básicas diferenciadas según que aparezcan partes con información cuantitativa o cualitativa.

¹ Fernández Ríos M; Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Ed. Díaz de Santos 1995.



Descripción de puestos de trabajo⁴

Es necesario describir un cargo para conocer su contenido.

La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace) y objetivos del cargo (porque lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Un cargo puede ser descrito como una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionando los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de una organización.

Básicamente, tareas o funciones “son los elementos que conforman un rol de trabajo y que debe cumplir el ocupante del cargo”. Las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el trabajo total. Un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama.

Etapas de Análisis de los Cargos

Este análisis consiste en tres etapas:

Etapa de planeación

Se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de cargos, es una fase de oficina y de laboratorio, esta planeación del análisis de cargos requiere los siguientes pasos:

1. Determinación de los cargos que deben describirse, analizarse e incluirse en el programa de análisis, así como de sus características, naturaleza, tipología.
2. Elaboración del organigrama de cargos y ubicación de los cargos en este. Al ubicar un cargo en el organigrama, se logran definir los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de actuación.
3. Elaboración del cronograma de trabajo, que especifique por donde se iniciara el programa de análisis, el cual podrá comenzar en las escalas superiores y descender gradualmente hasta las inferiores, o viceversa, o empezar en las inferiores, o viceversa, o empezar en las intermedias o desarrollar una secuencia horizontal, por áreas de la empresa.

⁴ Chiavenato. I. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Ed. Mc Graw Hill 2001.



4. Elección de los métodos de análisis que van a aplicarse. Los métodos adecuados se escogen según la naturaleza y las características de los cargos que han de analizarse. En general, se eligen varios métodos de análisis porque es difícil que los cargos tengan naturaleza y características semejantes. La elección recaerá en los métodos que presenten las mayores ventajas, o por lo menos, las menores desventajas respecto de los cargos que van a analizarse.
5. Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis, basada en dos criterios:
 - Criterio de universalidad. Los factores de especificaciones deben estar, de alguna manera, presentes en la totalidad de los cargos que se analizarán o, por lo menos, en 75% de estos para comparar las características ideales de los ocupantes; por debajo de ese porcentaje el factor desaparece y deja de ser adecuado para la comparación.
 - Criterio de discriminación. Los factores de especificaciones deben variar, según el cargo. En otros términos, no pueden ser constantes o uniformes.
6. Dimensionamiento de los factores de especificaciones. Determinar el campo o amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de cargos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia comprendida entre el límite inferior (mínimo) y el límite superior (máximo) que un factor presenta en un conjunto de cargos. Un factor se dimensiona para adaptar o ajustar al instrumento de medida que representa al objetivo que se pretende medir. En el fondo los factores de especificaciones constituyen un conjunto de indicadores para analizar un cargo. Se hace necesario dimensionarlo para establecer que segmento de la totalidad servirá para analizar determinados conjuntos de cargos.
7. Gradación de los factores de especificaciones. Consiste en transformarlos de variable continua (a la que puede asignarse cualquier valor a lo largo de su amplitud de variación) en variable discreta o discontinua (a la que pueden asignarse solo determinados valores que representan segmentos de su amplitud de variación). Un factor de especificaciones se gradúa para facilitar y simplificar su aplicación.

Etapas de Preparación

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

1. Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos que conformarán el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo (formularios, folletos, materiales)



3. Disposición del ambiente (informes a la dirección, a la gerencia, a la supervisión y a todo el personal incluido en el programa de análisis de cargos)
4. Recolección previa de datos (nombre de los ocupantes de los cargos que se analizarán, elaboración de una relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios. Utilizados por los ocupantes de los cargos).

La etapa de preparación puede desarrollarse de manera simultánea con la etapa de planeación.

Etapa de Ejecución

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

1. Recolección de datos sobre los cargos mediante los métodos de análisis elegidos con el ocupante del cargo o con el supervisor inmediato.
2. Selección de los datos obtenidos
3. Redacción provisional del análisis, hecha por el analista de cargos.
4. Presentación de la redacción provisional del análisis al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
5. Redacción definitiva del análisis del cargo.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis del cargo, para la aprobación.



Metodología cualitativa de análisis y descripción de puestos de trabajo¹

Se caracteriza porque los resultados se presentan bajo la forma de descripciones verbales narrativas y/o por afirmaciones descriptivo cualitativas acerca del contenido del puesto, de las condiciones físicas, del contexto social, de las exigencias que se imponen al individuo.

Cuando abordamos este tipo de metodología hay diversos problemas que hemos de resolver:

1. La planificación del proyecto. Es importante tener muy bien definidos los objetivos del proyecto, el procedimiento y la periodicidad de la actualización, la definición de circunstancias singulares que motivarán la revisión de una descripción.
2. El formato y diseño del protocolo. Una descripción de puestos puede adoptar formas muy diferentes pero no existe una forma correcta de estructurar la información.
3. La cantidad y tipo de información. La información puede ser clasificada en varias categorías, las más comunes son las siguientes:
 - a) *Ficha técnica de la descripción*. Reúne una serie de datos que hacen referencia a la propia descripción en sí misma.
 - b) *Identificación del puesto*. Tiene como finalidad identificar perfectamente la posición o puesto de trabajo objeto de descripción, diferenciándolo de todos los demás.
 - c) *Función general (frecuentemente denominada misión)*. Es el objetivo, meta o fin que se persigue conseguir mediante una acción, operación, tarea o puesto de trabajo o unidad organizativa.
 - d) *Resumen del puesto*. Suele incluir una descripción narrativa, concisa, clara y precisa del puesto incluyendo el objetivo general, y las principales actividades que habrá de llevar a cabo su ocupante.
 - e) *Tareas (actividades, deberes, obligaciones y responsabilidades)*. Reúne las tareas que será preciso ejecutar en el puesto de trabajo, especificando el carácter regular, periódico y ocasional de las mismas, así como las responsabilidades que tiene asignadas.
 - f) *Supervisión directa*. Se suele incluir la naturaleza y frecuencia de la supervisión recibida por el ocupante del puesto así como las consecuencias de una supervisión inexistente o incorrecta.
 - g) *Posición jerárquica y ámbito de influencia directa del puesto*. Se indica la posición exacta que el puesto ocupa en el conjunto de la compañía, de quién depende y quiénes dependen jerárquicamente de él.
 - h) *Especificación del puesto*. Se recogen todos los requerimientos y cualificaciones personales necesarios para llevar a cabo un correcto desempeño del puesto (habilidades, capacidades, conocimientos.). la especificación ha de venir por las características del puesto y no de la persona que lo desempeña.
 - i) *Observaciones*. Tiene cabida a todos aquellos datos de interés probable o seguro que no han sido recogidos anteriormente.

¹ Fernández Ríos M; Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Ed. Díaz de Santos 1995.



4. La presentación escrita de la descripción del puesto
5. Los redactores de la descripción del puesto. Puede ser que sea llevada a cabo por: el ocupante del puesto, el supervisor, el analista, un técnico de la unidad de personal, un directivo de nivel medio-alto, un consultor externo o una combinación de varios.

Metodología cuantitativa de análisis y descripción de puestos de trabajo

Las formas cuantitativas de análisis de puestos de trabajo vienen caracterizadas por el uso de unidades de información del puesto, tales como: tareas; conductas específicas del trabajador; discriminaciones de color, manipulación de materiales; producción por unidad de tiempo; nivel de ruido, entre otros.

Son técnicas cuantitativas porque al analizar un puesto de trabajo especifican en términos cuantitativos el grado o medida en que cada unidad de información está presente en dicho puesto.

Técnicas cuantitativas basadas en conductas y requerimientos

1. *Análisis de elementos del puesto. Job element method (JEM)*. Tiene como objetivo identificar las conductas de los trabajadores y sus consecuencias tal como se manifiestan en los logros obtenidos y que son significativas para el éxito en el puesto.
2. *Cuestionario de análisis de posiciones (PAQ)*. Tiene como objetivo fundamental hacer posible la medida objetiva de la información relativa a puestos de trabajo.
3. *Análisis de tareas y promocionabilidad*. Trata de describir el grado de ajuste entre las personas y el trabajo que realizan, y el resultado final puede aprovecharse para adaptar el trabajo a la persona o para evaluar el trabajo humano.
4. *Cuestionario de descripción de puestos directivos*. Desarrollo de un instrumento que permitiera analizar y medir cuantitativamente los puestos directivos.
5. *Sistema de análisis de rasgos fundamentales*. Es una técnica para identificar aquellas características personales que se requieren para realizar aceptablemente las actividades de un puesto específico.
6. *Patrones de refuerzo ocupacional*. Teoría desarrollada desde la perspectiva de la psicología diferencial y que asume que las personas son diferentes, los puestos de trabajo distintos y que es preciso buscar el ajuste óptimo entre las diferencias.
7. *Escalas de capacidades requeridas*. Es una metodología que relaciona las descripciones de las tareas del puesto con las capacidades generales requeridas para realizar tales tareas.
8. *Encuesta de diagnóstico de puesto de trabajo*. Para guiar y apoyar el proceso de rediseño del trabajo y, en consecuencia, la composición y variaciones de los puestos de trabajo en ámbitos tan diferentes como servicios, administración pública, educación y enseñanza y producción.
9. *Inventario de componentes del puesto*. Esta técnica ha sido diseñada para proporcionar a las personas medios en orden a conseguir los conocimientos y capacidades necesarias para poder rotar de un puesto de trabajo a otro relacionado y, de este modo, desarrollar su potencial.



10. *Inventario de análisis ocupacional*. Concebido como una herramienta de investigación y aplicación en áreas de exploración y orientación ocupacional, colocación, rotación y desarrollo de curricular.

Técnicas cuantitativas basadas en el contenido

1. *El análisis funcional de puestos y la metodología del Diccionario de títulos ocupacionales*. Es una tecnología que permite entender y comprender un puesto de trabajo teniendo en cuenta todo lo que se hace en él y la persona que lo hace, tratando de formalizar al máximo el vocabulario, el procedimiento y la codificación de los resultados. La unidad básica de análisis debe ser la tarea pues “mientras los puesto de trabajo están constantemente cambiando en su identidad y composición, la tarea permanece, aparece y reaparece con otras tareas en una variedad de puestos.
2. Inventarios-lista de chequeos-catálogos de tareas. Estos métodos de recogida de información son distintas variaciones y una misma estrategia cuyo prototipo básico es el cuestionario. Estos métodos se diferencian tomando en cuenta el criterio de extensión o exhaustividad de la lista de tareas.
 - El inventario reúne en una única lista todas las tareas que se realizan en un ámbito determinado (puesto, departamento, división.)
 - La lista de chequeo está concebida únicamente para averiguar la presencia-ausencia de determinada(s) tarea(s) en un ámbito determinado.
 - Catalogo suele referirse a grandes y exhaustivos listados de tareas que se realizan en una empresa o sector de actividad,...o también a tareas que se pudieran realizar, aunque en la práctica no se realicen.

Técnica de análisis cuantitativo micro analíticas

1. Métodos de estudios de movimientos. Según Mundel (1988)², el estudio de movimientos consiste en una gran variedad de procedimientos para describir, examinar sistemáticamente y mejorar métodos de trabajo teniendo en cuenta las materias primas; el diseño de productos o servicios; el proceso de trabajo, las herramientas, lugar de trabajo, el equipamiento en cada fase del proceso; y la actividad humana necesaria para realizar cada fase.
2. El estudio de tiempos. Según Niebel (1988)³, el estudio de tiempos puede definirse como una técnica que, en base a la medida del contenido del trabajo a realizar siguiendo un método de terminada y utilizando un equipamiento permite establecer los tiempos estándar de la realización de tareas, valorar el rendimiento de un tiempo de esfuerzo y proporcionar una clara justificación para las demoras inevitables, descansos personales y la fatiga del trabajador

² Mundel, Marvin Everett; Métodos de Estudio de Movimientos, Ed. Compañía Editorial Continental, 1984.

³ Niebel Benjamín y Bocanegra Francisco, Estudio de Tiempos y Movimiento, Ed. Alfaomega, 1995 3ra Edición.



Evaluación del Desempeño Humano⁴

El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas depende del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzos individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñara. De este modo, el desempeño del cargo está en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques. La evaluación de desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Además la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, .

Responsabilidad por la evaluación de desempeño

Esta responsabilidad puede atribuirse al gerente, empleado, al empleado y gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de evaluación del desempeño.

El gerente

En la mayoría de las organizaciones el gerente es el responsable de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor con la asesoría de órgano de gestión de personal, que establece los medios y los criterios para tal evaluación. Dado que el gerente y el supervisor no tiene conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación de desempeño del personal, se recurre al órgano de gestión de personal con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su esquema trazado por el sistema. En la actualidad, este sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras a que cada gerente sea gestor de su personal.

⁴ Chiavenato. I. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Ed. Mc Graw Hill 2001.



El empleado

Algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su autoevaluación. En estas organizaciones cada persona autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

El empleado y el gerente

En la actualidad las organizaciones están adoptando un esquema dinámico y avanzado de administración del desempeño, resurge la APO (administración por objetivos) la actual es democrática, participativa y muy motivadora. En esta APO que emerge, la evaluación del desempeño recorre los siguientes caminos:

1. Formulación de objetivos por consenso. Primer paso en esta nueva APO participativa en que los objetivos se establecen entre el gerente y el evaluado, lo cual supone una verdadera negociación para llegar a un consenso. Los objetivos deben establecerse por consenso y no imponerse.

2. Compromiso personal en la consecución de los objetivos fijados en conjunto. En algunos casos se presenta una especie de contrato formal o psicológico para caracterizar el acuerdo logrado en cuanto a los objetivos que deben alcanzarse. Siempre es necesario que el evaluado acepte plenamente los objetivos y que se comprometa a alcanzarlos.

3. Actuación y negociación con el gerente en la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos. Definidos los objetivos y logrado el consenso el siguiente paso es conseguir los recursos y medios necesarios para lograr los objetivos con eficacia. Si no hay recursos ni medios, los objetivos se tornan inalcanzables. Estos recursos y medios pueden ser materiales (equipos y máquinas), humanos (equipo de trabajo) o inversiones personales en capacitación y desarrollo profesional del evaluado.

4. Desempeño. Comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.

5. Mediación constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados. Verificación de los costos y beneficios involucrados en el proceso. La mediación de los resultados, y los objetivos, requieren fundamentos cuantitativos confiables que den una idea objetiva y clara del funcionamiento del proceso y del esfuerzo de la persona evaluada.

6. Retroalimentación intensiva y medición conjunta continua. Debe existir mucha información de retorno y, sobre todo, amplio apoyo de la comunicación para reducir la disonancia



y aumentar la coherencia. Este es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe tener una percepción de cómo va marchando, para establecer una relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzado.

El Equipo de Trabajo

El equipo de trabajo puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. El equipo responde por la evaluación de desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

El Órgano de Gestión de Personal

El órgano de gestión de personal responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión personal.

Los principales métodos de evaluación de desempeño basados son:

Escalas de puntuación: el evaluador debe conceder una evaluación del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones subjetivas de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos.

Algunas ventajas son:

- Fácil de utilizar.
- Los evaluadores requieren poca evaluación.
- Se puede aplicar a un grupo grande de empleados.

Desventajas:

Puede que surjan distorsiones involuntarias.

- Se eliminan aspectos específicos de desempeño des puesto a fin de poder evaluar cargos diversos.⁴

Método de las escalas gráficas: es el más utilizado y más sencillo. Este método permite evaluar el desempeño de los individuos por medio de factores que se definen de manera resumida, sencilla y objetiva. La dimensión de cada uno de ellos va desde pobre o insuficiente hasta óptimo o

⁴ <http://www.southlink.com.ar/vap/desempenio.htm>



excelente. En estos extremos hay tres alternativas: *escalas gráficas continuas* (sólo están definidos los extremos. Existe un límite mínimo y uno máximo de variación del factor de evaluación), *escalas gráficas semicontinuas* (se incluyen puntos intermedios definidos entre los extremos. De esta manera se facilita la evaluación), y por último se encuentran las *escalas gráficas discontinuas* (la posición de las puntuaciones ya está fijada y descrita con anterioridad, el evaluador sólo debe elegir una de ellas para calificar el desempeño del evaluado).

Las ventajas que se presentan son las siguientes:

- Es de fácil entendimiento y aplicación.
- Permite una visión integrada y resumida de los factores de evaluación.
- Requiere poco trabajo por parte del evaluador.

Por otro lado se encuentran ciertas desventajas:

- El evaluador no puede ser demasiado flexible ya que debe ajustarse al instrumento.
- Los resultados de las evaluaciones tienden a ser rutinarios y generales.
- La mayoría de las veces presenta resultados exigentes para todos los empleados.
- El método de escala gráfica requiere procedimientos matemáticos y estadísticos.

Método de elección forzada: se evalúa a los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. El evaluador elige sólo una o dos, las que más se adecuen al rendimiento del evaluado.

Las ventajas del método de elección forzada son las siguientes:

- Es de aplicación sencilla.
- Los resultados que brinda son confiables y están exentos de la influencia subjetiva de los evaluadores.

Este método presenta las siguientes desventajas:

- Exige una planeación muy cuidadosa y demorada.
- Presenta resultados globales, o sea, sólo empleados buenos, medios e insuficientes.

Método de evaluación 360°: en este caso, cada persona de la organización es evaluada por su entorno, o sea, cualquier persona con la que mantenga contacto o interacción.



Como se mencionó anteriormente, también existen métodos para evaluar el desempeño de las personas con base en el futuro. Dentro de estos métodos, se pueden nombrar los más utilizados, que son los que se enuncian a continuación:

Autoevaluaciones: este método es muy útil si lo que se quiere es alentar el desarrollo individual. Si las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

Administración por objetivos (APO): es un método en que el supervisor y el empleado establezcan de manera conjunta los objetivos de desempeño deseables, además pueden medir su progreso.

Evaluaciones psicológicas: cuando se utilizan psicólogos para las evaluaciones, su función primordial es evaluar el potencial del individuo y no determinan el desempeño anterior. Este método consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, charlas con supervisores y una verificación de otras evaluaciones.

Centro de evaluación: se basa en múltiples tipos de evaluación y múltiples evaluadores. Suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio. Este enfoque resulta costoso en cuanto a tiempo y dinero.

Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficios para el jefe

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.



Beneficios para el subordinado

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe a cerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta)
- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

Beneficios para la organización

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tiene condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Nuevas Tendencias en la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño se torna necesaria para verificar permanentemente el rumbo e introducir con el tiempo las correcciones o modificaciones, aun más en un contexto ambiental en constante cambio y transformación. Detectar los ajustes necesarios involucra a las personas, los equipos y las áreas y, en especial, la empresa como totalidad.

Adicional a estas influencias, el rumbo de la evaluación del desempeño ha sido marcado por otros dos factores importantes, el primero de los cuales es la sustitución gradual de la organización funcional y departamentalizada por la organización por procesos, que altero los sistemas de indicadores y de mediciones que permitan negociaciones francas y objetivas entre las empresas y sus empleados. Lo que se percibe es la falta de indicadores de desempeño en muchas empresas o la utilización desordenada de varios indicadores dispersos y desconectados que no proporcionan la visión global necesaria.



En este contexto las principales tendencias en la evaluación del desempeño son las siguientes:

1. Los indicadores tienden a ser sistémicos y se ve la empresa como un todo que conforma un conjunto homogéneo e integrado que privilegia los aspectos importantes o pertinentes. En principio deben derivarse de la planeación estratégica de la compañía que determinara que medir cómo y cuándo. El efecto cascada facilita la localización de metas y objetivos de los diversos departamentos y niveles jerárquicos involucrados. Si es posible, los indicadores deben estar ligados a los principales procesos empresariales y deben centrarse en los clientes interno y externo.
2. Los indicadores tienden a escogerse y seleccionarse como criterios distintos de evaluación, bien sea para premiación, remuneración variable, participación en los resultados, ascensos. Es muy difícil que un solo indicador pueda ser tan flexible y universal que sirva por igual a criterios diferentes. Es necesario distinguir los indicadores adecuados para que sirva a cada uno de los criterios específicos.
3. Los indicadores tienden a ser escogidos en conjunto para evitar posibles distorsiones y para no descartar otros criterios de evaluación. ES el caso de la comisión de vendedores, calculada apenas a partir de los ingresos de venta: al no considerar la ganancia que proporciona el producto vendido, esto conduce a que el vendedor se esfuerce por vender solo los productos de mayor valor unitario, dejando de lado los demás productos de línea. Existen cuatro clases de indicadores:
 - Indicadores financieros: Relacionados con los aspectos financieros, como flujo de caja, utilidades, retorno sobre la inversión, relación costo/beneficio.
 - Indicadores ligados al cliente. Entre estos se encuentran la satisfacción del cliente- sea interno o externo, tiempo de entrega de pedidos, competitividad en precio o en calidad, franja de mercado cubierta.
 - Indicadores internos. Entre estos se hallan los tiempos de proceso, los índices de seguridad, índices de re procesos, ciclo de procesos.
 - Indicadores de innovación. Aquí se cuentan el desarrollo de nuevos procesos y nuevos productos, proyectos de mejoramiento, mejoramiento continuo, calidad total, investigación y desarrollo.

La finalidad es fijar marcos de referencia que puedan ayudar en la comparación y el establecimiento de nuevas metas y resultados que deben alcanzarse, además de permitir una visión global del proceso.



4. Evaluación del desempeño como elemento integrador de las practicas de recursos humanos. La empresa trata de identificar talentos que respondería solo por el resultado final global de sus unidades de negocios. De este modo la evaluación del desempeño continúa y complementa el trabajo de los procesos de provisión del personal para seguir y localizar a las personas cuyas características sean adecuadas a los negocios de la empresa. También amplía los procesos de aplicación en el sentido de indicar si las personas están bien integradas en sus cargos y tareas. Así mismo complementa los procesos de mantenimiento al señalar tanto el desempeño y los resultados alcanzados, como los procesos de desarrollo al indicar las fortalezas y las debilidades, las potencialidades que deben desarrollarse y las que deben corregirse. Y, finalmente, complementa los procesos de seguimiento y control al proporcionar retroalimentación a las personas. En consecuencia la evaluación del desempeño asume un papel importante como elemento integrador de las practicas de recursos humanos, puesto que es un proceso que sirve de enlace a los demás proceso de recursos humanos.

5. Evaluación de desempeño mediante procesos sencillos y no estructurados. La evaluación no estructurada es flexible, y por lo general la realizan los ejecutivos de nivel más alto mediante el contacto directo con las personas involucradas en el proceso, la evaluación pasa a ser una negociación porque ambas partes (evaluador y evaluado) intercambian ideas e información, lo cual origina un compromiso conjunto: por un lado, proporcionar las condiciones necesarias para el crecimiento profesional y, por el otro, la consecución de determinados objetivos o resultados.

6. Evaluación del desempeño como retroalimentación de las personas. La evaluación constituye un poderoso instrumento de retroalimentación de la información, es decir, retroinformación de las personas para darles orientación y permitirles autoevaluación, autodirección y autocontrol

Tanto la informatización- caracterizada por la automatización de las oficinas-como la automatización empresarial-caracterizada por la automatización de los procesos de producción, están relegando la especialización profesional para buscar de modo gradual la generalidad y la multifuncionalidad.

En este contexto, la evaluación del desempeño adquiere un sentido más amplio al incluir aspectos nuevos como:

a. Competencia personal. Capacidad de aprendizaje de las personas y asimilación de nuevos y diferentes conocimientos y habilidades.

b. Competencia tecnológica. Capacidad de asimilar el conocimiento de diversas técnicas necesarias para cumplir la multifuncionalidad y la generalidad.



c. Competencia metodológica. Capacidad para emprender actividades e iniciativa para resolver problemas de distinta naturaleza. En otros términos, espíritu emprendedor para solucionar problemas.

d. Competencia social. Capacidad de relacionarse eficazmente con diversas personas y grupos, así como de realizar trabajos en equipo.

7. La evaluación del desempeño hace cada vez más énfasis en los resultados, las metas y los objetivos alcanzados, que en el propio comportamiento. Los medios están cediendo lugar a los fines alcanzados o que se pretenden alcanzar.

Las empresas de alto desempeño procuran crear constantemente las condiciones ideales para obtener y mantener el alto desempeño de sus empleados. El énfasis en los resultados, metas y objetivos establecidos de modo claro y sencillo permite observar tres vertientes:

a. Desburocratización. La evaluación se vuelve sencilla y simple y está exenta de formalismo. Se trata de verificar cuáles de los objetivos formulados se alcanzaron y como podría mejorarse el desempeño para elevar cada vez más las metas y los resultados.

b. Evaluación hacia arriba. Permite que el equipo evalúe a su gerente sobre, como proporcione los medios para que el equipo alcanzara los objetivos y como podría el gerente mejorar la eficacia del equipo y sus resultados. Esta evaluación permite que el gerente e intercambie con el gerente nuevos enfoques de liderazgo, motivación y comunicación para que las relaciones laborales sean más libres y eficaces.

c. Autoevaluación. Cada persona puede y debe evaluar su propio desempeño como medio de alcanzar las metas y los resultados fijados, y de superar las expectativas. Determinar cuáles son las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, definir cuáles son las fortalezas y las debilidades, las potencialidades y las debilidades, y determinar también lo que debe reforzarse y como mejorar los resultados de las personas y los equipos involucrados.

8. La evaluación de desempeño está estrechamente relacionándose estrechamente con la noción de expectativas. Relación entre las expectativas personales y las recompensas derivadas del nivel de productividad del individuo. Es una teoría de la motivación en que la productividad se presenta como un resultado intermedio de una cadena que conduce a determinados resultados finales deseados como dinero, ascenso, apoyo del gerente, aceptación del grupo, reconocimiento público, . Elevar el grado de instrumentos de la excelencia en el comportamiento de trabajo, lo cual significa que las personas entiendan que la excelencia en el desempeño beneficia la empresa y, en especial, a las personas involucradas.



En consecuencia es necesario vincular los resultados de la evaluación del desempeño a corto plazo, como la remuneración flexible o los sistemas de incentivos. Un sistema flexible que no represente costo adicional a la empresa, sino un tipo de participación de las personas en los resultados alcanzados y en la consecución de los objetivos formulados. Lo importante es dirigir los esfuerzos de las personas hacia objetivos que sirvan al negocio de la empresa y a los intereses individuales de aquellas, integrando sin conflictos los objetivos organizacionales y los objetivos individuales y reforzando la idea de que la evaluación del desempeño no es un fin en si misma sino un importante medio para mejorar e impulsar el comportamiento de las personas.

La entrevista de Evaluación de Desempeño

La comunicación del resultado de la evaluación al empleado es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño. Es necesario darle a conocer la información pertinente y significativa acerca de su desempeño.

Los propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño son:

1. Dar al subordinado las condiciones necesarias para mejorar su trabajo mediante una comunicación clara e inequívoca de su estándar de desempeño. La entrevista brinda al subordinado la oportunidad no solo de aprender y conocer lo que el jefe espera de él, en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo.

2. Dar al subordinado una idea clara a cerca de cómo esta desempeñándose su trabajo, destacando sus fortalezas y debilidades y comparándolas con los estándares de desempeño esperados. Muchas veces el empleado cree, subjetivamente, que le va bien, y puede desarrollar una idea distorsionada con respecto a su desempeño ideal. El necesita saber lo que el jefe piensa de su trabajo, para ajustar y adecuar su desempeño.

3. Discutir los dos –empleado y gerente-las medidas y los planes, para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del subordinado, que necesita entender cómo podrá mejorar las aptitudes del subordinado, que necesita entender cómo podrá mejorar su desempeño y participar activamente en las medidas tomadas para posibilitar tal mejoramiento.

4. Estimular relaciones personales más fuertes entre el gerente y los subordinados, en las cuales ambos estén en condiciones de hablar con franqueza lo referente al trabajo: como está desarrollándose y como podrá mejorarse e incrementarse.

5. Eliminar o reducir discrepancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando los individuos no gozan de asesoría planeada y bien orientada.



El gerente debe tener la habilidad para presentar los hechos y conseguir que el subordinado, al terminar la entrevista, haya asumido la determinación de superarse y ajustar su desempeño al nivel exigido por su cargo, y que este consciente de los aspectos positivos y negativos de su desempeño. El éxito de una entrevista de evaluación depende de muchos factores. Esta debe ser preparada de manera apropiada, de modo que el jefe sepa de antemano lo que dirá al subordinado y como va a decirlo. El evaluador tiene que considerar dos aspectos importantes:

1. Todo empleado tiene aspiraciones y objetivos personales y, por elementales que sean sus funciones dentro de la empresa, debe ser considerado siempre como una persona única, diferente de los demás.
2. El desempeño debe evaluarse en función del cargo ocupado por el empleado y de la orientación y Las oportunidades que recibió del jefe.



IUA Instituto Universitario Aeronáutico
FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En Recursos Humanos

Metodología



METODOLOGÍA

Iniciamos nuestro proyecto de grado con el proceso de investigación explicativo, ya que va más allá de la descripción de conceptos y están dirigidos a responder los eventos y fenómenos físicos o sociales, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno o porque se relacionan dos o más variables (situadas en este estudio como descentralización, reconocimiento de tareas y responsabilidades y desempeño).

De acuerdo al **pre-diagnóstico** -como primer acercamiento generado a través de una observación y entrevista con un miembro de la empresa Micelas S.A. – se obtuvieron los datos que nos permitieron formular nuestra hipótesis provisoria en relación a las necesidades de la organización y sus propias capacidades para contribuir a satisfacerlas:

“La incorrecta identificación de las tareas y responsabilidades conlleva a generar errores en la producción”.

“La adecuada identificación de tareas y responsabilidades genera altos niveles de calidad en los productos”.

Finalizada la etapa de pre-diagnóstico continuamos con el **diagnóstico** considerado como una actividad de recolección de conocimiento que se realiza con referencia a un determinado marco teórico que orienta la búsqueda de los resultados.

Para ello contamos con distintos instrumentos de recolección de datos que se puede definir como el medio a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita lograr los objetivos del estudio.

Observación directa es lenta y menos precisa que otras técnicas de obtención de datos. Es posible que los resultados tengan poca precisión porque se pueden dejar de lado actividades que se realizan en forma periódica y que son importantes. Pero a pesar de esto consideramos que esta técnica nos ayudará a enriquecer la información obtenida con el resto de las técnicas. Este instrumento se utilizará para la organización en general a fin de obtener una visión de la cultura, el clima, las relaciones interpersonales. La utilidad que le daremos a los datos recabados con esta técnica será para respaldar información de los puestos de trabajo y relevar las competencias en común que debe tener los ocupantes de todos los puestos a analizar.

Entrevista: Se define como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevista). Las entrevistas se dividen en Estructuradas, Semi estructuradas o Abiertas.



La *entrevista semi estructurada*, fue efectuada con preguntas abiertas y realizadas al Presidente, Director Comercial, Programación y Control de Producción (PCP) y al puesto de Maquinista.

La decisión de utilizar este tipo de entrevista es porque de esta forma obtendremos datos concretos para el análisis de los puestos con una descripción detallada de las tareas. Utilizaremos una entrevista estándar, ésta tendrá preguntas estructuradas que nos proporcionarán una base informativa permitiéndonos detectar el propósito general y los principales deberes del puesto, y relevar las competencias propias de cada posición, y por otro lado, formularemos preguntas no previstas durante la conversación que ampliarán los datos obtenidos en la observación directa en relación a la cultura y a las relaciones interpersonales, y enriquecerán la información inicial proporcionada por las preguntas estructuradas.

Se realizarán cuestionarios que se aplicarán luego de realizar las entrevistas a la totalidad del personal con el objetivo de indagar acerca de los conocimientos que tienen respecto al puesto de trabajo al cual pertenecen; conocer si ellos saben acerca de cómo se evalúa el desempeño, de qué forma fue el proceso de socialización, entre otros aspectos relacionados principalmente al subsistema de aplicación.

Se utilizarán materiales audiovisuales (pagina web), documentos, materiales organizacionales (reporte, planes, evaluaciones, boletines, revistas) y registros en archivos públicos (documentos del sindicato de papel, cartón y químicos).

El diagnóstico posibilitará un pronóstico de lo que sucedería al intervenir, todo ello se logro luego de haber realizado un correcto análisis de la información que permitió obtener correctas interpretaciones de los datos.

Al finalizar el trabajo presentaremos una propuesta de intervención donde se construya un organigrama de acuerdo al análisis y descripción de los puestos, como así también la creación de un nuevo puesto dentro del organigrama de la empresa y una evaluación de desempeño de los empleados para verificar su rendimiento a partir de la propuesta presentada.-



Relevamiento y Análisis de la Información



RELEVAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Observación Directa

En las visitas realizadas a la Fábrica Micelas S.A se extrae una muestra de 20 personas del total de la población de 25, se pudo observar que tanto los directivos, supervisores y operarios desempeñan múltiples tareas diariamente, esto genera duplicación de esfuerzo en las tareas, bajos porcentajes de productividad, pérdida de tiempo de adaptación entre una actividad y otra, problemas de comunicación, falta de identificación de autoridad próxima.

Análisis de Entrevista al Presidente de la Fábrica

Para desarrollar este instrumento se tomo una muestra de 3 personas sobre el total de la población de 25. Se entrevistó personalmente al Presidente de la empresa con el objetivo de obtener información sobre la estructura, las estrategias de negocio, estrategias operativas, misión, visión y objetivos de la fábrica, los productos que fabrican y las actividades que desarrollan para producir y comercializar los productos.

La información adquirida de esta entrevista se basa en una reseña histórica del origen de la fábrica, profundizando en clientes, proveedores, competencia, personal de la fábrica. Se realizó un breve análisis y descripción de puestos actuales de trabajo ya que desconocía en detalle los requisitos de los puestos y el perfil adecuado para desempeñar las funciones de los mismos. Este análisis ayudó a armar una potencial estructura, delimitando sectores y áreas que hoy están definidas pero a la vez son propensas a alteraciones a partir de la generación de nuevos puestos de trabajo en un largo plazo.

Las estrategias con las que la fábrica trabaja se plantean de acuerdo al contexto en el que la fábrica está inmersa en el presente. En este caso quien toma las decisiones y plantea una estrategia es únicamente el Presidente de la empresa, quien estudia la situación del mercado, la demanda y oferta, y la capacidad de producción de la fábrica. La misión, visión y objetivos de la empresa no se encuentran definidos formalmente por escrito ni difundido al cliente interno así como también al cliente externo; sólo es conocida por el Presidente si bien fluctúa a lo largo del tiempo no es compartida al público anteriormente mencionado.

Los recursos principales con los que cuenta la empresa son las personas, ya que son quienes llevan adelante la actividad de la fábrica. Uno de los objetivos que hoy en día se plantea el Presidente es trabajar este recurso, en cuanto a formar a cada persona y capacitarla con los conocimientos necesarios para desempeñar su actividad y que en el corto plazo se postulen a tomar un rol de liderazgo, ya sea como supervisor o como directivo en la fábrica.



El personal es motivado por parte del Presidente únicamente con incentivos económicos como por ejemplo brindar préstamos de dinero para satisfacer necesidades personales.

La comunicación entre Presidente, directivos, supervisores y operarios es informal, ésta es muy flexible y abierta, es decir que si un operario necesita hablar, por cuestiones de relevancia, con el Presidente de la fábrica, y sin intermediarios, lo puede hacer sin inconvenientes.

Análisis de Entrevista al Supervisor de la Fábrica

Jefe de Producción

En la entrevista realizada al jefe de producción comentó a cerca de la división entre las áreas, las toma de decisiones, la organización entre los puestos de trabajo y su rotación, la tarea que conlleva cada uno, la capacitación de los empleados, la comunicación entre los mismos y con sus respectivos jefes directos.

De esta entrevista pudimos obtener la siguiente información:

La cumbre estratégica está compuesta por el presidente, el director de comercialización, administración y producción, las tareas de cada puesto en particular son básicamente el de programación y control de la producción, entre ellos, controlar la materia prima y priorizar los respectivos procesos de producción dependiendo de la necesidad de cada cliente. Cuenta con 17 personas a cargo de lo cual 6 de ellas tiene turnos rotativos de 14 a 22 horas, de 22 a 06 horas y de 06 a 14 horas.

No poseen objetivos establecidos dentro de esta área, pero sí se controla que los empleados estén realizando las tareas correspondientes y que se fabriquen las cantidades pedidas de cartón por la parte comercial con la calidad correspondiente.

En cuanto a las tareas de los empleados de producción, se los va rotando día a día no tienen un puesto específico, es de acuerdo a la necesidad que surja en ese momento y al nivel de capacitación para poder realizar el proceso correspondiente. Los informes sólo se realizan verbalmente no por escrito, es decir que no hay un registro de las actividades diarias, semanales o mensuales del departamento. Las sanciones disciplinarias las realiza el presidente previa comunicación con los directivos de cada área en la cual se produjo el problema.

Falta de organización respecto a las tareas y el control de la producción, el alto nivel de rotación de puestos al no encontrarse éstos especificados genera errores en la producción y en las tareas que se llevan a cabo, por lo cual afecta el desempeño de los mismos.



El reclutamiento de personal para el rubro del cartón presenta falencias ya que al existir pocas fábricas especializadas en cartón, y cada una con sus máquinas fabricadas artesanalmente, las personas, se presentan ante la empresa mediante un aviso clasificado en el diario principal de la Provincia de Córdoba, suelen tener un conocimiento general de mecánica, pero de allí en más son los empleados con experiencia los encargados de entrenar a los nuevos ingresantes.

La fábrica no cuenta con un ciclo de capacitación programada, se da el caso de nuevos ingresos a la fábrica quienes requieren de una inducción adecuada pero esto no está determinado. Es así que las capacitaciones necesarias para comenzar a trabajar son dictadas por un supervisor (maquinista) personalmente y sin material escrito de soporte, es decir que utilizan el método de observación directa, y el período de aprendizaje va a depender de las tareas que tenga que desempeñar el empleado y de la capacidad de aprendizaje del mismo, generalmente comienza con actividades simples y luego se asignan tareas de mayor complejidad. Se presenta una fuerte necesidad de tener personal capacitado para ocupar ciertos puestos y de esta manera acelerar el proceso de aprendizaje.

No tienen establecido un sistema estricto de reuniones entre el presidente y los tres sectores (comercial, administración y producción), se reúnen a medida que surgen diversas necesidades, generalmente llevan a cabo una reunión a principio de año para establecer objetivos generales y a fin de año para hacer un balance de todo lo que se realizó en el corriente año.

Al tener una constante interacción de roles entre las partes directivas, muchas veces se inhiben las responsabilidades de lo que corresponde a cada uno, lo cual conduce a ciertos errores por ejemplo facturación, producción.

La toma de decisiones está centralizada en el presidente, aunque en ciertas situaciones amerita la consulta con los directivos de cada área. La comunicación de cada decisión la transmite cada director con sus empleados respectivos, ésta es de forma verbal, por lo general son con el objetivo de anticipar cada situación que se pueda presentar. Ante una de baja en la producción (según se mueva el mercado), las actividades que realiza el personal de la fábrica no se suspende, sino que se busca la manera de asignarles otras tareas y de esta manera retener al personal y no ocasionar desempleo.

Por el momento no hay un método de evaluación de desempeño en uso por parte de la fábrica, pero si está en estudio la posibilidad de aplicar una cada 3 meses al año. Proponen enfocar la evaluación en los criterios de productividad, en cuanto a uso efectivo del tiempo y producción realizada; entendimiento y flexibilidad del puesto de trabajo analizando que las responsabilidades y tareas, comunicación con los compañeros de trabajo, con los supervisores y a su vez trabajo en equipo.



En cuanto a la evaluación de desempeño de directivos aún no se lleva a cabo, se están analizando diferentes criterios para evaluar el desarrollo de estos cargos como la comunicación y delegación de tareas a los operarios, la supervisión y control de la realización de dichas tareas, la planificación y estrategias a la hora de organizar las responsabilidades y tareas a distribuir a los operarios de cada puesto de trabajo.

Maquinista

En la entrevista realizada a un Supervisor – Maquinista se llegó a las siguientes conclusiones, según su punto de vista el puesto está descrito, las responsabilidades y tareas son específicas, pero no son los únicos puestos que cubre esta persona sino que por momentos lleva a cabo tareas de otros puestos y en otros niveles jerárquicos. Se pasa de ser Maquinista a ser ayudante de primera, o puede que sea ayudante de primera y luego peón, entre otras.

El puesto requiere de un trabajo individual y en equipo puesto que ser supervisor implica tomar decisiones individuales, coordinar y controlar a las personas que forman parte del equipo de trabajo, y por otro lado delegar tareas, llevar a cabo tareas necesarias para la consecución de objetivos, ayudar a la realización de actividades de cada puesto cuando sea necesario.

Según los requisitos del puesto, para poder postularse a dicho cargo es necesario tener el secundario completo o en curso pero no es imprescindible haber adquirido experiencia laboral en puestos semejantes. El proceso de inducción que se lleva a cabo es simple y no estructurado, en primer lugar las capacitaciones de inducción y sobre manejo de maquinaria son dictadas una persona experimentada en la conducción de dichas maquinarias. Esta persona sólo tiene experiencia adquirida luego de una continua utilización de la maquinaria pero no ha recibido una capacitación específica por parte de personal interno o externo de empresa.

Por otro lado hoy en día los empleados y/o los supervisores no reciben capacitaciones, actualizaciones de manejo de maquinaria, gestión del tiempo, manejo de equipos continuamente puesto que no hay establecido un ciclo o plan de capacitaciones.

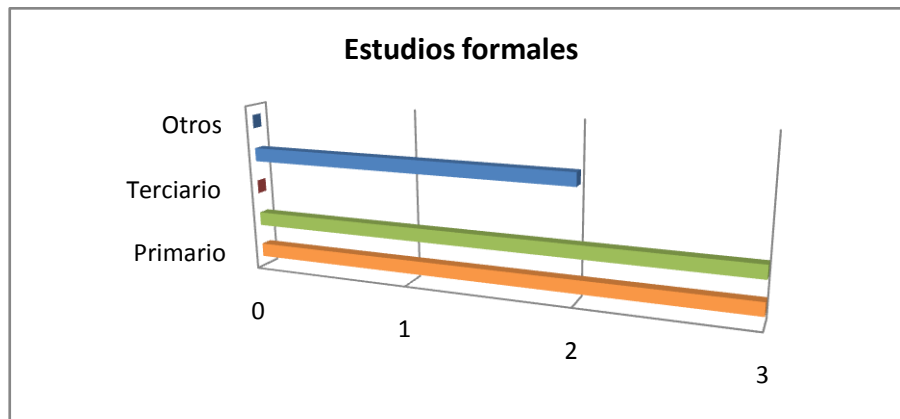
De la mano de un programa de capacitación debería de estar plasmado un programa de motivación mediante premios y reconocimientos desde el responsable del personal de la fábrica. Actualmente no está predeterminado este tipo de programas sino que la motivación o incentivos se determinan desde la presidencia y son preferentemente económicos.



Análisis de datos relevados de los cuestionarios en la Fábrica Micelas S.A

Se tomó una muestra de 25 personas que remite al total de la población que actualmente trabajan en la Fábrica Micelas S.A para realizar encuestas que fueron enfocadas a los distintos niveles jerárquicos de la fábrica: Nivel Directivo, Nivel de Supervisores, y Nivel Operario,

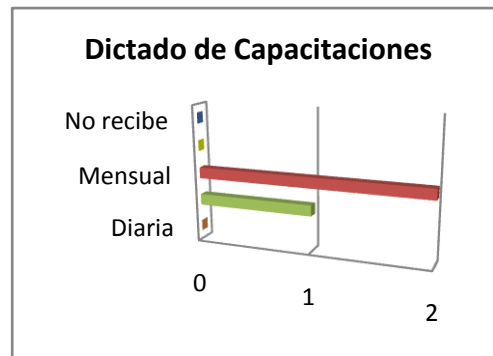
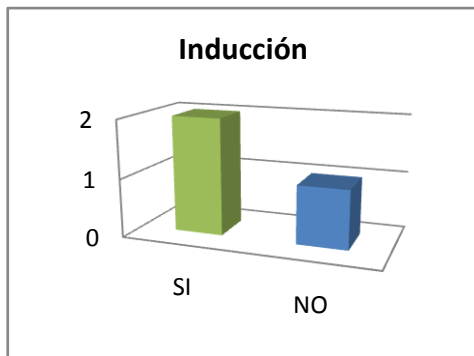
En base a esta información relevada de los **niveles directivos** se llevó a cabo un profundo análisis y se obtuvieron las siguientes conclusiones: se observa que de 3 (tres) personas solo 2 (dos) tienen estudios universitarios completos.



Se pudo detectar que ante la ausencia de un Jefe, la totalidad de los directivos asumen las responsabilidades del Presidente.

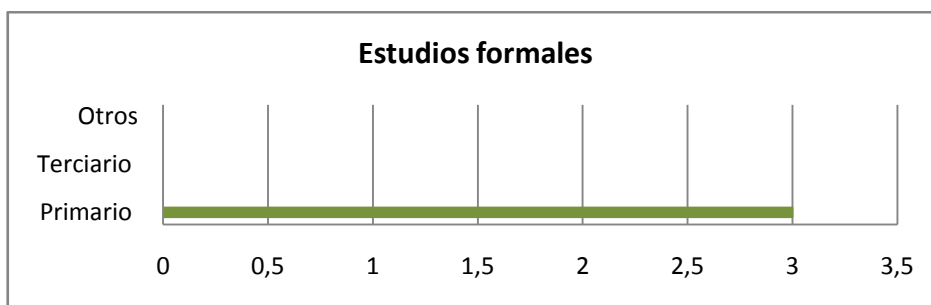
Para poder desarrollar las funciones de cada puesto de trabajo se necesitan distintas herramientas como: computadora, servicio de Internet, teléfono, fax, impresora, papel, artículos de librería, mobiliario, transporte. En este caso los mandos directivos poseen estas herramientas en la fábrica.

La información que se extrae del cuestionario realizado muestra que el 67% de los directivos reciben inducción desde su ingreso en la fábrica y las capacitaciones necesarias para desenvolver las funciones correspondientes a su puesto de trabajo de forma mensual. Por otro lado, sólo el 33% de estos cargos no son inducidos y/o capacitados en sus puestos de trabajo.

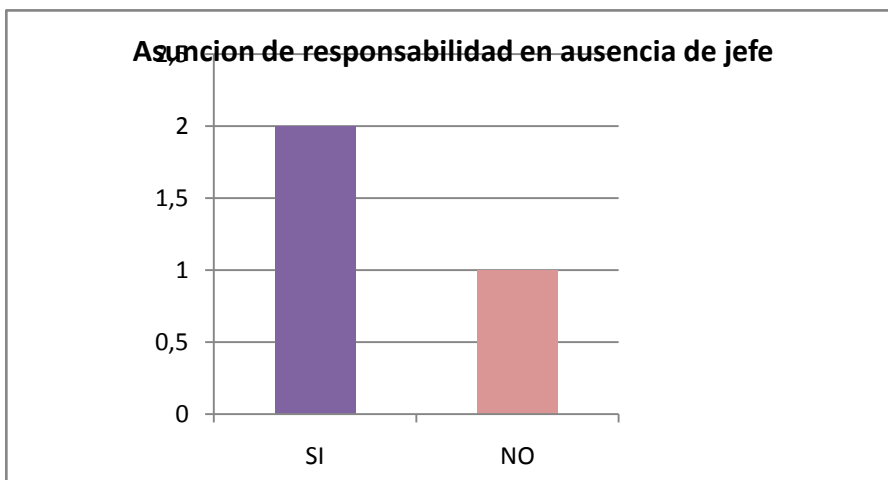


Del análisis de la información hacia los **niveles de supervisión** (puesto de maquinista) se obtuvo la siguiente información:

Los tres supervisores sólo poseen el nivel primario completo se puede evidenciar esta afirmación en el siguiente gráfico.

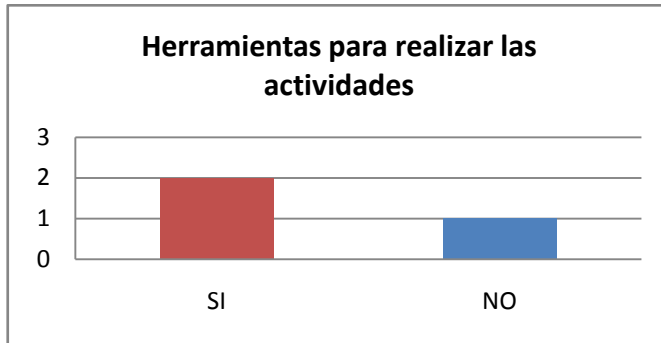


Los miembros de este nivel reportan al director de programación y al presidente de la fábrica en caso de ausencia o cualquier problema que surja en el proceso de producción, sólo dos de ellos asume la responsabilidad o toma de decisiones en caso de ausencia del jefe directo.

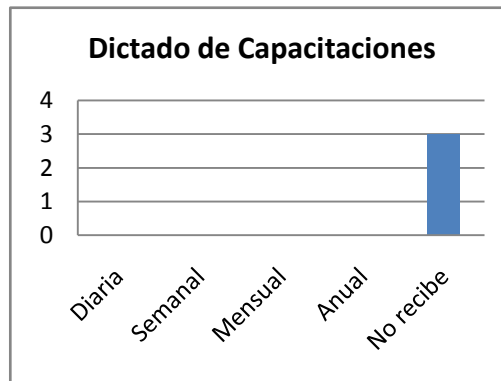
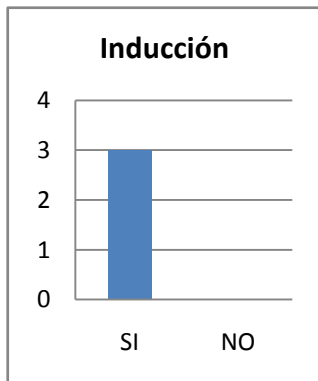




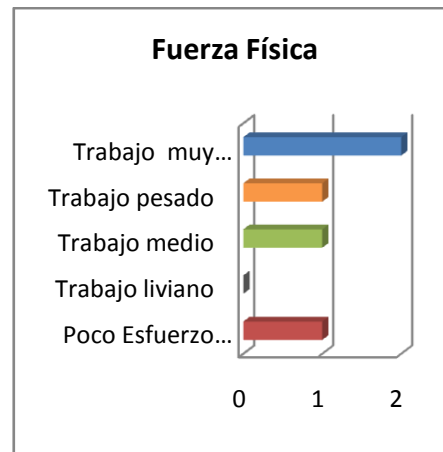
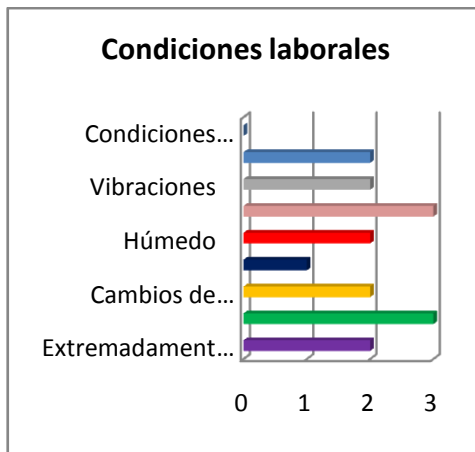
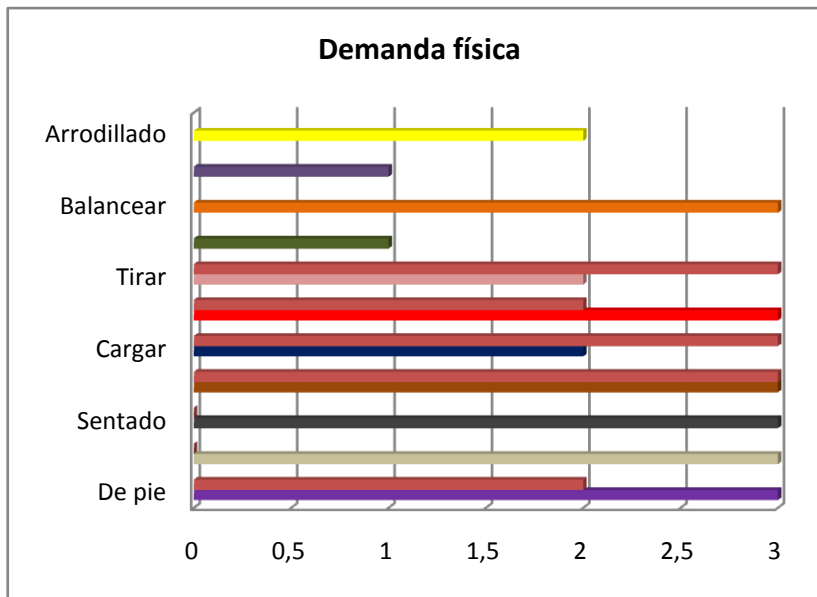
Solo uno de los tres miembros no cuenta con todas las herramientas necesarias para llevar a cabo sus tareas diarias, por ejemplo faltante de llaves, el resto de las personas tiene todos los instrumentos necesarios para trabajar.



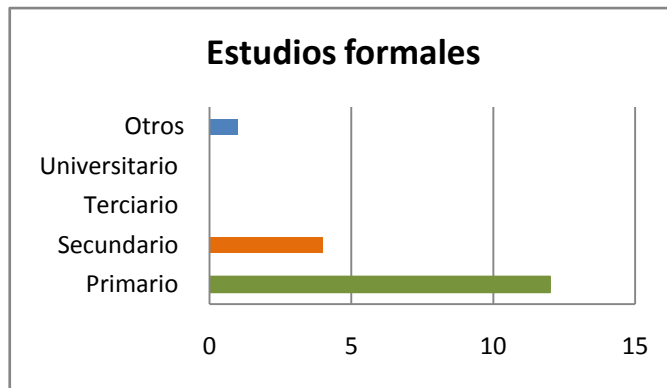
El nivel de supervisión no ha recibido inducción y capacitación, se considera como una falta grave dentro por parte de la empresa ya que la efectividad de las acciones de un equipo de trabajo dependerá de la forma cómo cada miembro de su grupo realice el trabajo y de cómo se haya integrado el mismo a la fábrica en dicho caso.



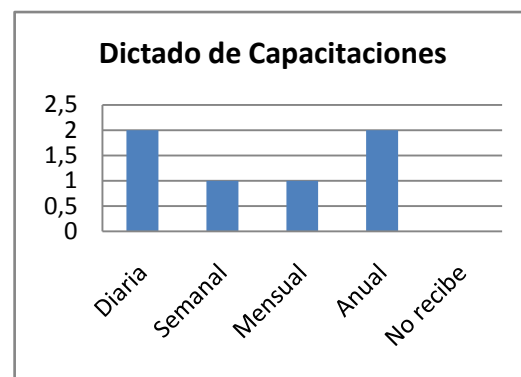
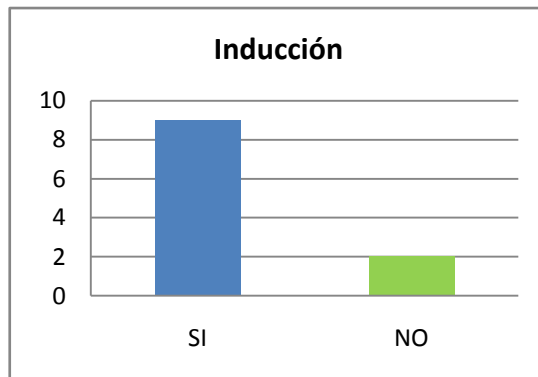
En cuanto a la demanda física el 100% de los supervisores considera que es un trabajo que requiere mucho esfuerzo físico, haciendo una profunda utilización de los sentidos de la visión, voz y audición, concuerdan también que están expuestos a cambios de temperatura dependiendo de la estación del año en la que se encuentren trabajando.



En los **niveles operativos** se advierte que el 60% del personal ha realizado el nivel de educación primaria, el 30% ha completado el nivel de educación secundaria y un 10% restante sólo han realizado diversos cursos de conocimientos básicos en diferentes áreas.



Los operarios son capacitados anualmente en el caso de cursos de Higiene y Seguridad Laboral, además reciben capacitaciones diarias por parte de los supervisores (maquinistas), de acuerdo al resultado de los cuestionarios realizados. Además el personal es entrenado desde el inicio en el puesto de trabajo a través del proceso de inducción llevado a cabo por parte del supervisor y responsable del personal, pero este proceso no está estructurado por el momento, los nuevos empleados reciben información vía oral y visual, no cuentan con un manual de procesos e información básica de la empresa, el proceso de producción, entre otros.

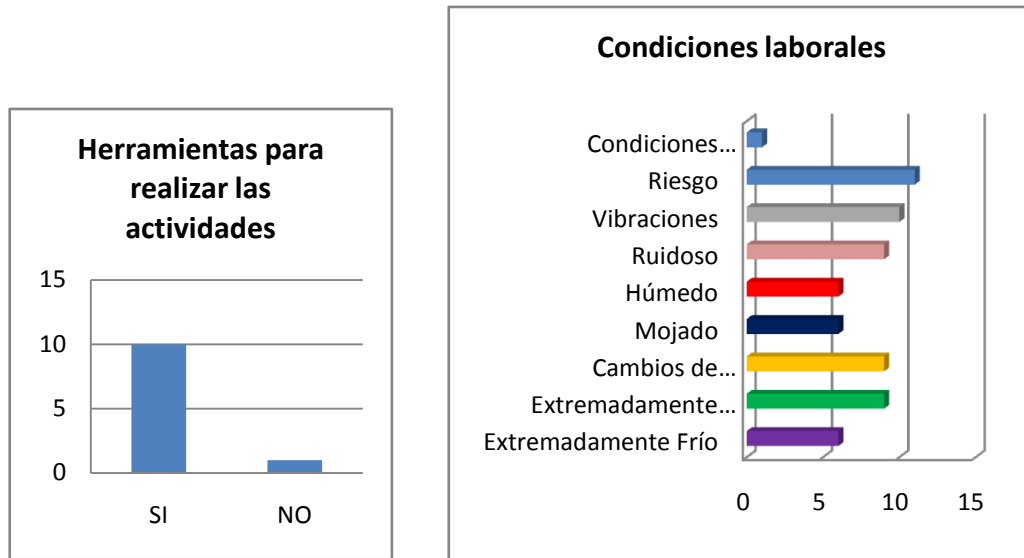


En cuanto a condiciones de trabajo de la empresa y el puesto, el 50% del personal define el lugar de trabajo con un alto porcentaje de riesgo, vibraciones y ruido en cuanto a la maquinaria que se utiliza para realizar el proceso productivo, además el personal no es exigido a utilizar los elementos de protección como guantes, anteojos protectores, cascos, entre otros. No utilizan estos elementos debido a que no son suministrados por la empresa, las herramientas para desempeñar las tareas son escasas, ya que el 50% del personal determina que no cuentan con todos los instrumentos necesarios, y que al momento de hacer un pedido no es concedido inmediatamente, sino que debe ser reiterado hasta que llegue al puesto de destino.

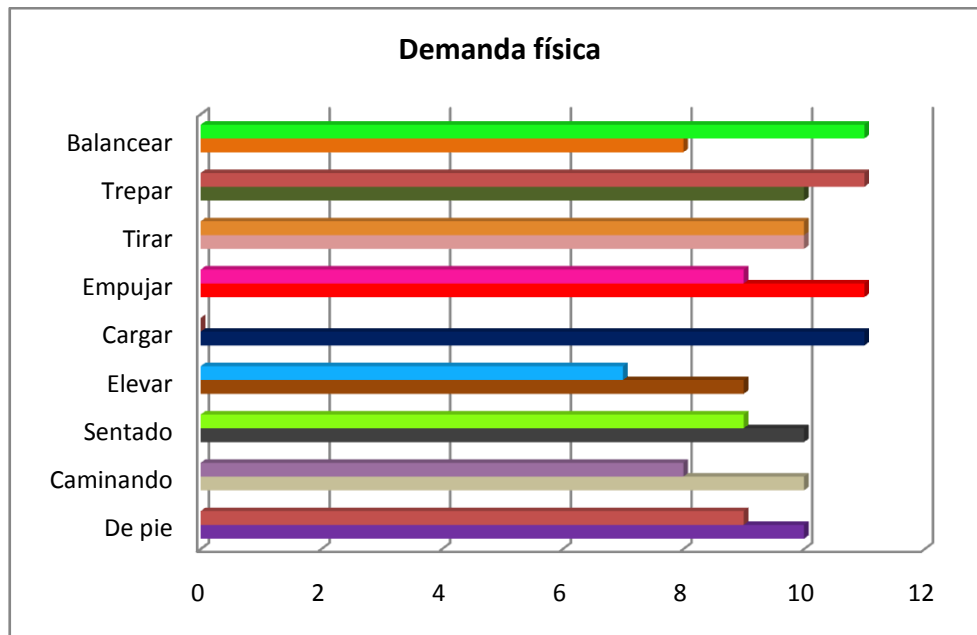
Por lo general el ambiente concentra altas temperaturas puesto que la maquinaria libera calor constante e intenso. A la vez el espacio físico es muy amplio, de techos elevados y paredes de cemento, por lo que en invierno la temperatura suele descender radicalmente. Estos cambios

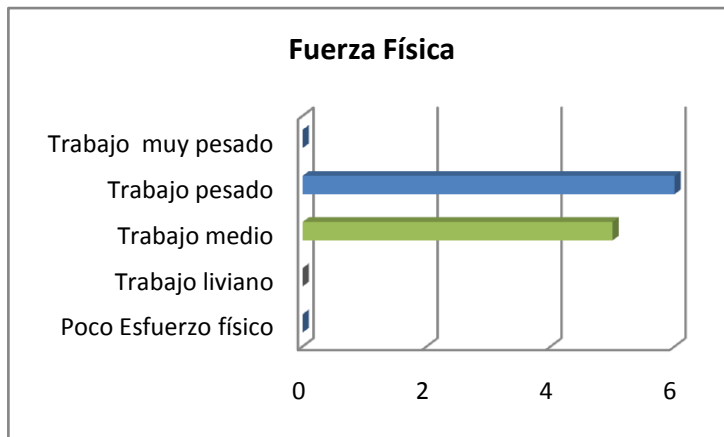


de temperatura afectan al personal directamente puesto que se generan enfermedades diversas ocasionando ausencias y retraso en la producción diaria.



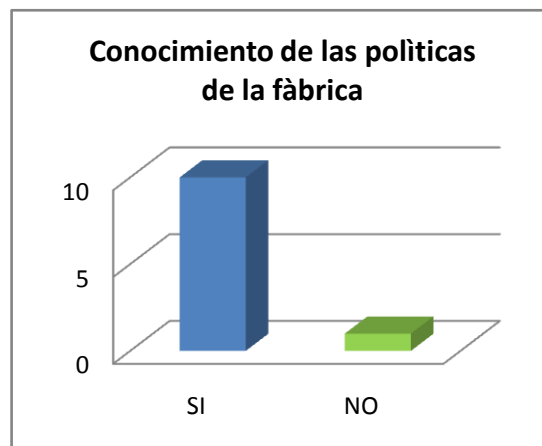
Los puestos operativos requieren un alto porcentaje (80%) de demanda física como ser los movimientos de cargar, empujar, trepar, balancear, de pie caminar. Por lo tanto el trabajo se considera medio – pesado.





La fábrica actualmente no cuenta con políticas delimitadas, éstas políticas definen un área dentro de la cual se va a tomar una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya al logro del mismo. Las políticas ayudan a decidir temas antes de que se conviertan en problemas, hacen que sea innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, con lo que permiten a los gerentes delegar autoridad y mantener control sobre lo que hacen sus subordinados.), al igual que no hay un reglamento por escrito (las reglas explican con claridad las acciones requeridas o las acciones que no se deben llevar a cabo, sin permitir la discreción en esto.

Las políticas de la fábrica no se encuentran formalmente expresadas, por lo que el personal tiene un conocimiento precario de las mismas; la mayoría coincide que están establecidos los horarios de entrada y salida y sus respectivas rotaciones, el horario de descanso y el uso de materiales de higiene y seguridad. Estos son algunos ejemplos de lo hoy se conoce como políticas de la fábrica, aunque ésta debería delimitarlas y comunicarlas al personal de la misma.





IUA Instituto Universitario Aeronáutico
FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En Recursos Humanos

Diagnóstico Organizacional



DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Tres instrumentos de recolección de información han sido utilizados para determinar la situación actual de la fábrica; entre ellos se menciona la observación directa, entrevistas personales, cuestionarios al personal y documentos, registros, materiales y artefactos.

Como resultado de la observación directa y entrevista realizada al Presidente de la fábrica, al Director Comercial, al Director de Producción, Director de Administración y a un Supervisor del sector corrugado se analiza y diagnostican las siguientes problemáticas:

- Estructura Organizacional indefinida. Actualmente cuentan con un organigrama de estructura simple el cual no coincide con la realidad debido a que no están descriptos los puestos.
- Interferencia en el flujo de comunicación horizontal y vertical, se observó que al no contar con la transmisión adecuada de la información provoca distorsión en los mensajes lo cual produce errores de interpretación generalmente hacia el área de producción.
- No hay puestos de trabajo descriptos actualmente, por lo tanto las tareas no fueron especificadas y los empleados se ven obligados a realizar cualquier tipo de tarea que surja en ese momento, sin tener preestablecidos los tiempos de trabajo.
- Al no encontrarse delimitados los puestos de trabajos, todo ello acarrea a un deficiente seguimiento y control de cada miembro integrante de la fábrica, por lo cual no se ha implementado un sistema de evaluación de desempeño para reconocer a aquellas personas que cumplen con sus responsabilidades, así como también aquellos que no alcanzan un nivel mínimo de realización de tareas y cumplimiento de responsabilidades, y en base a ello armar un plan de acción.
- Insatisfacción del personal respecto al alto porcentaje de rotación de puestos de trabajo, de políticas salariales, condiciones laborales.
- Ante la falta de descripción de puestos, responsabilidades y tareas, los empleados de la fábrica no cuentan con esta información para llevar a cabo la tarea de soporte ante la ausencia de un superior.
- En el nivel de supervisores requiere de un mayor nivel de conocimientos de la fábrica, del puesto, de liderazgo y comunicación.



- Los conocimientos del personal que ocupan el cargo de supervisor son inherentes a la tarea que realizan, devenido en manejo de máquinas y electrónica. La delimitación de sus funciones y responsabilidades son básicas. Se puede apreciar que las responsabilidades se centran solamente en el proceso de fabricación del cartón, dejando de lado otras cuestiones como seguimiento de los empleados a cargo, manejo de herramientas de seguridad, entre otras.

Si bien se detectaron varias falencias dentro del funcionamiento de la Fábrica micelas s.a. en la propuesta de mejora solo nos enfocamos a la descripción y análisis de los puestos de trabajo, en base a ello la creación de un organigrama formal y la creación de dos puestos de trabajo y la implementación de evaluación de desempeño.



Propuesta de Mejora



PROPUESTAS DE MEJORA

Luego del relevamiento y análisis exhaustivo de la información de la Fábrica Micelas S.A, se detectó que no se encuentra presente un departamento de Recursos Humanos.

Como se mencionó en el párrafo anterior el Trabajo Final de Grado se enfocará en el subsistema de Aplicación. Esto se debe a que para realizar actividades relacionadas con el personal o de otra disciplina, es fundamental tener las descripciones de puestos formalizadas, para luego comenzar a realizar diferentes actividades, como por ejemplo reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño, evaluar y comparar puestos de trabajo, entre otros aspectos importantes.

Además, se presentará una propuesta de evaluación para el rendimiento de los integrantes de MICELAS S.A., ya que el subsistema de aplicación está compuesto por la socialización organizacional, análisis y descripción de puestos y por último, la evaluación de desempeño.

En relación a todo lo detallado anteriormente, a continuación se presenta un plan concerniente al subsistema de aplicación de Recursos Humanos, lo cual ayudará a organizar de mejor manera las actividades relacionadas al personal.

En primer lugar, se presentará una propuesta respecto al análisis y descripción de puestos, las cuales son necesarias que se encuentren presentes en una empresa de manera formal, ya que son la base para cualquier otra tarea de esta disciplina.

El objetivo es determinar las funciones, tareas y requerimientos de los puestos de trabajo de MICELAS S.A., conjuntamente a ello se considera necesario la creación de un puesto de trabajo, "Jefe de Producción", quien es responsable de coordinar las tareas del personal de producción para realizar ésta con un alto nivel de calidad del proceso y producto terminado. El nuevo puesto contará con sus respectivos conocimientos y habilidades, adecuados al mismo ya que es indispensable para el funcionamiento correcto de la fábrica y poder coordinar las tareas pertinentes de los empleados sin causar desorganización dentro de la misma.

Posteriormente, se presenta una proposición relacionada a la evaluación de desempeño, la cual permitirá determinar el rendimiento de los empleados de MICELAS S.A. Además, por medio de la misma se podrá compensar aquellos que tengan un desenvolvimiento destacado y corregir a los que tienen un desempeño insatisfactorio.

Para llevar un correcto análisis y descripción de los puestos de MICELAS. S.A. se dispuso de una información que contuvo:



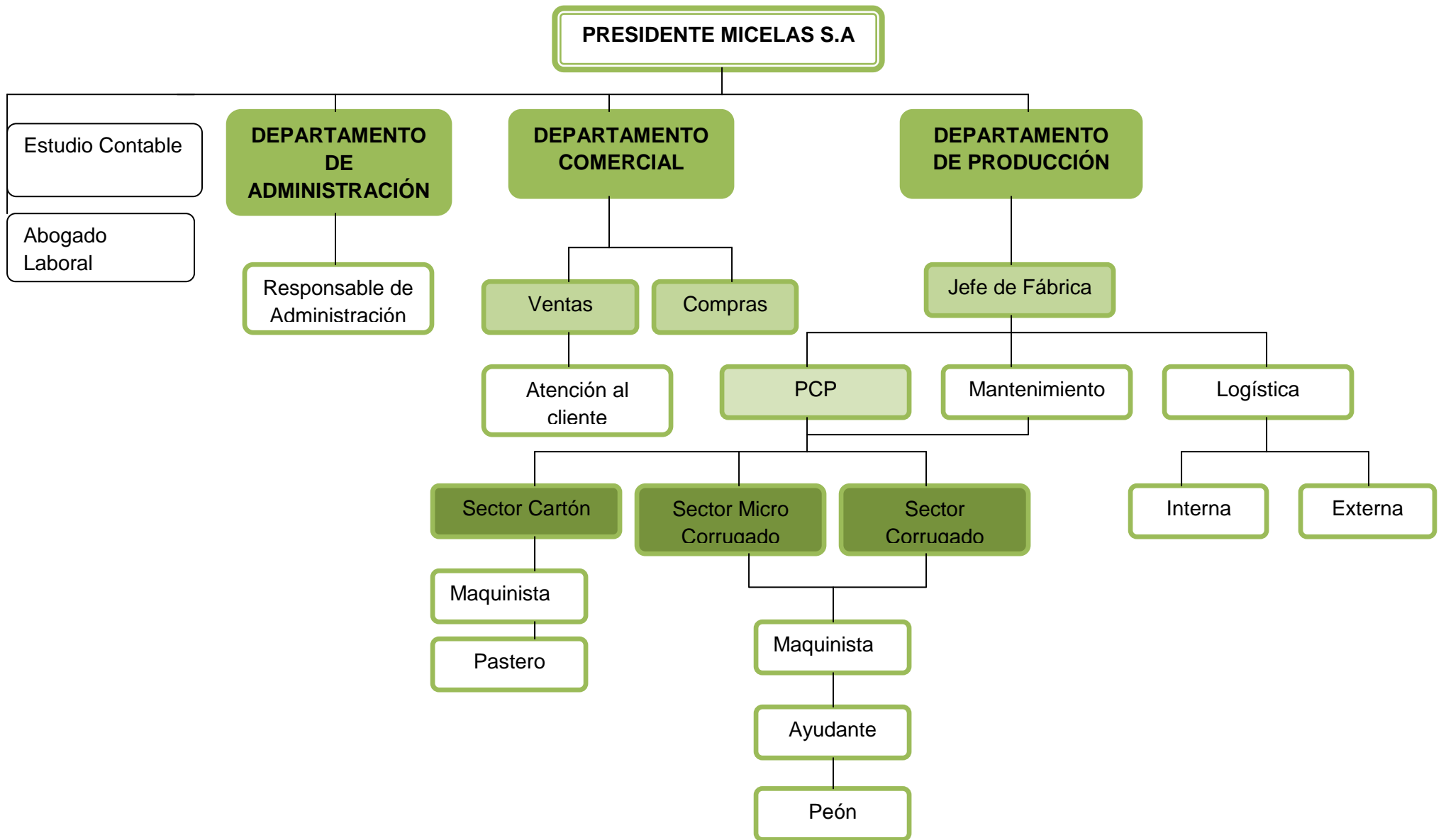
- Requerimientos físicos, mentales, preparación, experiencias que deberán cumplir los integrantes de la empresa para poder desempeñarse correctamente en el puesto.
- Descripción analítica, concreta y clara de las tareas y funciones que constituyen el cargo.
- Condiciones que se le imponen al trabajador en el desempeño normal del puesto.

Luego de realizar un exhaustivo análisis de la información recolectada a través de las distintas herramientas de recolección de datos, se obtiene la descripción de los puestos que formará parte de la estructura de la Fábrica Micelas S.A.

Ésta contará con un Presidente quien cumple el rol de toma de decisiones, estrategias y negociación, seguimiento y control de Directores. La Fábrica contará con tres departamentos, Departamento de Administración donde se encontrará el puesto de Responsable de Administración. El Departamento Comercial contará con los puestos de Responsable de Compras, Responsable de Ventas, Atención al cliente. Por último el Departamento de Producción estará formado por un Jefe de Fábrica, Programador y Control de Producción, Encargado de Mantenimiento, Encargado de Logística.

Se encontrarán los sectores de Cartón, Sector Cartón Corrugado y Sector Cartón Micro corrugado en el Departamento de Producción y en el cual se hallarán los puestos de Maquinista, Ayudante, Patero y Peón.

A continuación se detallará el Organigrama propuesto para la Fábrica Micelas S.A y los puestos descriptos.





ADMINISTRACIÓN

Responsable de Administración

Misión

Responsable de llevar al día la administración contable y del personal de la Fábrica Micelas S.A

Condiciones de trabajo

Reporta a: Presidente

Supervisa a: Ninguno

Horario: Lunes a Viernes de 8 a 17 hs

Horario Habitual: Fijo Rotativo

Jornada: Continuada Descontinuada

Condiciones Ambientales:

Ventilación: Buena

Iluminación: Buena

Temperatura: Buena

Riesgo: El cargo no está sometido a riesgos.

Esfuerzo físico y/o mental: El puesto exige esfuerzo físico con una frecuencia permanente y de intensidad baja.

PRESIDENTE

Departamento de
Administración

Responsabilidades

- Llevar al día las cuentas corrientes, la información contable, impositiva y previsional; pago de impuestos, servicios y sueldos.

Funciones y tareas

- Caja;
- Registración de cuentas corrientes, clientes y proveedores;
- Gestión bancaria; conciliación bancaria; liquidación de sueldos; gestión de enlace con estudio contable, jurídico y médico.
- Selección de personal.

Especificaciones del Puesto

Requerimientos Objetivos

Edad requerida: Indistinto

Sexo: M F

Estado Civil: Indistinto

Lugar de residencia: Indistinto

Disponibilidad para viajar: No se requiere

Instrucción formal

Nivel de Cursado	Primario	Secundario	Terciario
Completo	Se requiere	Se requiere	orientación administrativa
Incompleto			



ADMINISTRACIÓN

Responsable de Administración

Conocimiento de Informática

Planilla de Cálculo	Procesador de Texto	Base de Datos	Correo electrónico	Otros
Alto	Alto	Medio	Medio	

Experiencia Laboral Específica

El ocupante debe tener experiencia en la ejecución de tareas relacionadas con el puesto.

6 meses 1 año 3 años Hasta 5 años Más de 5 años

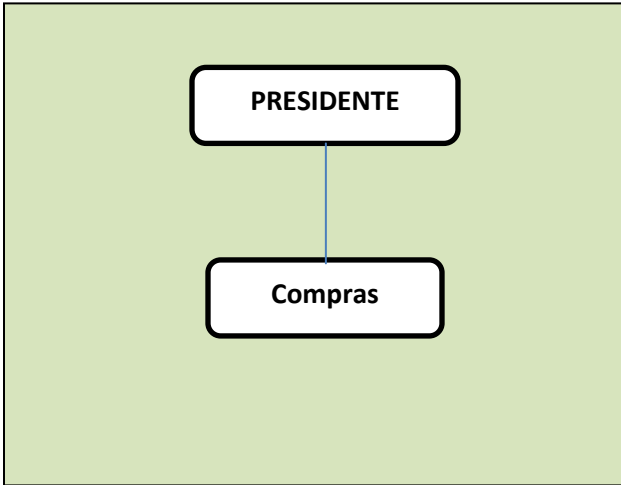
Otros Requerimientos



ADMINISTRACIÓN Responsable de Compras

Misión
 Establecer relaciones laborales con proveedores para materia prima en la fábrica.

Condiciones de trabajo
Reporta a: Presidente
Supervisa a: Atención al cliente
Horario: L a V de 08hs a 17hs
Horario Habitual: Fijo Rotativo
Jornada: Continuada Descontinuada
Condiciones Ambientales:
 Ventilación: Bueno
 Iluminación: Muy Bueno
 Temperatura: Normal
Riesgo: Bajo
Esfuerzo físico y/o mental: El puesto exige esfuerzo físico con una frecuencia permanente y de intensidad media.



- Responsabilidades**
- Establecer una red de proveedores de materia prima y maquinaria.
 - Facilitar los materiales necesarios para producir.

- Funciones y tareas**
- Contacto con empresas proveedoras de materia prima y maquinaria.
 - Controla orden de compra desde inicio hasta el final.
 - Proveer servicio de seguimiento a cada empresa proveedora.

Especificaciones del Puesto

Requerimientos Objetivos
Edad requerida: 25 a 40 años **Sexo:** M F **Estado Civil:** Indistinto
Lugar de residencia: Córdoba **Disponibilidad para viajar:** Se requiere

Instrucción formal

Nivel de Cursado	Primario	Secundario	Terciario
Completo	Se requiere	Se requiere	Orientación comercial
Incompleto			



ADMINISTRACIÓN

Responsable de Compras

Conocimiento de Informática

Planilla de Cálculo	Procesador de Texto	Base de Datos	Correo electrónico	Otros
Alto	Alto	Alto	Alto	

Experiencia Laboral Específica

El ocupante debe tener experiencia en la ejecución de tareas relacionadas con el puesto.

6 meses 1 año 3 años Hasta 5 años Más de 5 años

Otros Requerimientos

- Conocimientos de administración, marketing, relaciones públicas.
- Experiencia en ventas.



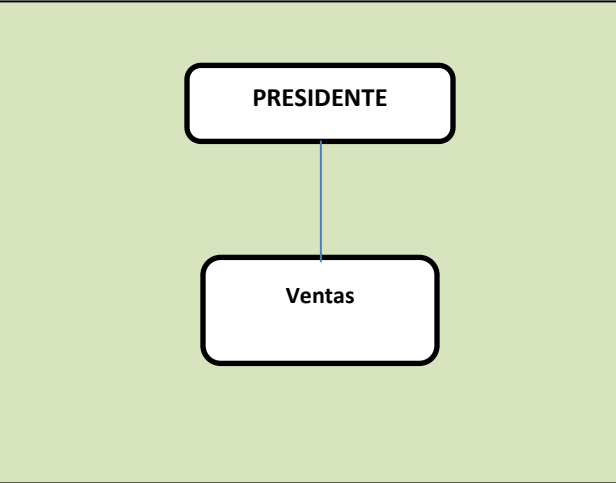
ADMINISTRACIÓN Responsable de Ventas

Misión

Establecer relaciones laborales con actuales, potenciales y futuros clientes de la fábrica.

Condiciones de trabajo

Reporta a: Presidente
Supervisa a: Atención al Cliente
Horario: L a V de 08 a 17hs
Horario Habitual: Fijo Rotativo
Jornada: Continuada Descontinuada
Condiciones Ambientales:
 Ventilación: Bueno
 Iluminación: Muy Bueno
 Temperatura: Normal
Riesgo: Bajo
Esfuerzo físico y/o mental: El puesto exige esfuerzo físico con una frecuencia permanente y de intensidad media.



Responsabilidades

- Buscar y establecer relaciones con clientes actuales, potenciales y futuros.
- Fidelización de clientes.

Funciones y tareas

- Planificación de entrevistas y reuniones con clientes.
- Estudio de mercado actual.
- Control de clientes actuales y potenciales.

Especificaciones del Puesto

Requerimientos Objetivos

Edad requerida: 25 a 40 años **Sexo:** M F **Estado Civil:** Indistinto
Lugar de residencia: Córdoba **Disponibilidad para viajar:** Se requiere

Instrucción formal

Nivel de Cursado	Primario	Secundario	Terciario
Completo	Se requiere	Se requiere	Orientación comercial
Incompleto			



ADMINISTRACIÓN

Responsable de Ventas

Conocimiento de Informática

Planilla de Cálculo	Procesador de Texto	Base de Datos	Correo electrónico	Otros
Alto	Alto	Alto	Alto	

Experiencia Laboral Específica

El ocupante debe tener experiencia en la ejecución de tareas relacionadas con el puesto.

6 meses 1 año 3 años Hasta 5 años Más de 5 años

Otros Requerimientos

- Conocimientos de economía y administración, marketing y relaciones públicas.
- Experiencia laboral en ventas.



ADMINISTRACIÓN Responsable de Atención al Cliente

Misión

Atender al cliente con un alto servicio de calidad.

Condiciones de trabajo

Reporta a: Compras, Ventas, Presidente
Supervisa a: Ninguno
Horario: L a V de 08 a 17hs
Horario Habitual: Fijo Rotativo
Jornada: Continuada Descontinuada
Condiciones Ambientales:
 Ventilación: Bueno
 Iluminación: Muy Bueno
 Temperatura: Normal
Riesgo: Bajo
Esfuerzo físico y/o mental: El puesto exige esfuerzo físico con una frecuencia permanente y de intensidad media.



Responsabilidades

- Mantener al cliente informado.
- Colaborar con tareas administrativas.
- Negociación.

Funciones y tareas

- Atención al cliente, brindar información necesaria.
- Conciliación bancaria.
- Cobranzas.

Especificaciones del Puesto

Requerimientos Objetivos

Edad requerida: 18 a 30 años **Sexo:** M F **Estado Civil:** Indistinto
Lugar de residencia: Córdoba **Disponibilidad para viajar:** No requiere

Instrucción formal

Nivel de Cursado	Primario	Secundario	Terciario
Completo	Se requiere	Se requiere	Orientación administrativa
Incompleto			



ADMINISTRACIÓN

Responsable de Atención al Cliente

Conocimiento de Informática

Planilla de Cálculo	Procesador de Texto	Base de Datos	Correo electrónico	Otros
Alto	Alto	Alto	Alto	

Experiencia Laboral Específica

El ocupante debe tener experiencia en la ejecución de tareas relacionadas con el puesto.

6 meses 1 año 3 años Hasta 5 años Más de 5 años

Otros Requerimientos

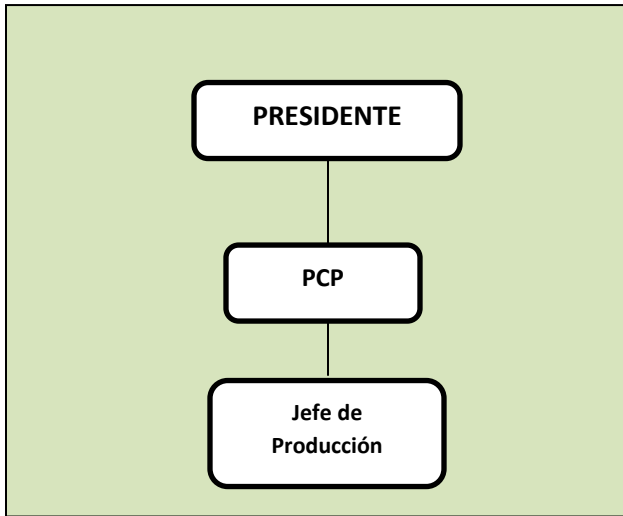
- Conocimientos en administración y contabilidad.
- Experiencia laboral en puestos similares.



PRODUCCIÓN Jefe de Producción

Misión
 Responsable de coordinar personal para realizar las tareas de producción con alta calidad.

Condiciones de trabajo
 Reporta a: PCP, Presidente
 Supervisa a: Maquinista
 Horario: Lunes a Viernes de 8 a 17 hs
 Horario Habitual: Fijo Rotativo
 Jornada: Continuada Descontinuada
Condiciones Ambientales:
 Ventilación: Buena
 Iluminación: Buena
 Temperatura: Buena
 Riesgo: Medio
 Esfuerzo físico y/o mental: El puesto exige esfuerzo físico con una frecuencia permanente y de intensidad alta.



Responsabilidades

- Mantener un clima laboral agradable.
- Cumplir con objetivos de producción.
- Mantener alto rendimiento del personal.
- Mantener e incrementar la calidad de producción.

Funciones y tareas

- Asignar y distribuir tareas a maquinista.
- Controlar pedidos de materiales.
- Coordinar personal del departamento de producción.
- Control de calidad e producción.
- Planificación de horarios del personal

Especificaciones del Puesto

Requerimientos Objetivos
 Edad requerida: 25 a 40 años Sexo: M F Estado Civil: Indistinto
 Lugar de residencia: Indistinto Disponibilidad para viajar: No se requiere

Instrucción formal

Nivel de Cursado	Primario	Secundario	Terciario
Completo	Se requiere	Se requiere	orientación administrativa
Incompleto			



PRODUCCIÓN

Jefe de Producción

Conocimiento de Informática

Planilla de Cálculo	Procesador de Texto	Base de Datos	Correo electrónico	Otros
Alto	Alto	Medio	Medio	

Experiencia Laboral Específica

El ocupante debe tener experiencia en la ejecución de tareas relacionadas con el puesto.

6 meses 1 año 3 años Hasta 5 años Más de 5 años

Otros Requerimientos

- Conocimientos de manejo de equipos, manejo de tiempo, ingeniería industrial.
- Experiencia en puestos similares.



PRODUCCIÓN

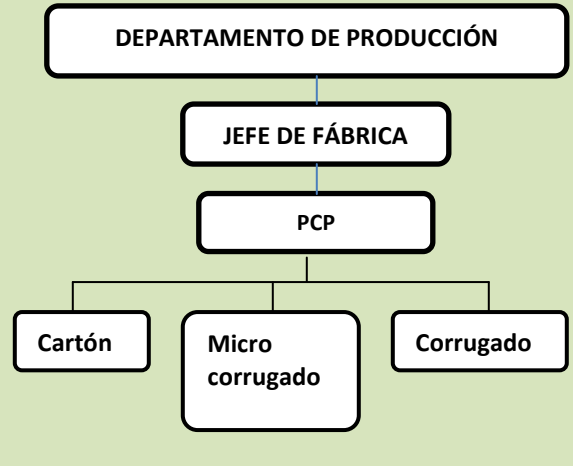
Programador y Control de Producción

Misión

Programar y controlar correctamente la producción diaria de la fábrica.

Condiciones de trabajo

Reporta a: Jefe de Fábrica
Supervisa a: Cartón, Corrugado y Microcorrugado
Horario: Lunes a viernes de 8 a 17 hs
Horario Habitual: Fijo Rotativo
Jornada: Continuada Descontinuada
Condiciones Ambientales:
 Ventilación: Buena
 Iluminación: Muy Buena
 Temperatura: Normal
Riesgo: Bajo
Esfuerzo físico y/o mental: El puesto exige esfuerzo físico con una frecuencia permanente y de intensidad media.



Responsabilidades

- Realizar una producción de buen rendimiento y calidad.

Funciones y tareas

- Planificación y seguimiento de pedidos.
- Control de stock y calidad de productos.
- Compra, recepción y control de materia prima.

Especificaciones del Puesto

Requerimientos Objetivos

Edad requerida: 26 a 50 años **Sexo:** M F **Estado Civil:** Indistinto
Lugar de residencia: Córdoba, Capital **Disponibilidad para viajar:** Si se requiere

Instrucción formal

Nivel de Cursado	Primario	Secundario	Terciario
Completo	Se requiere	Se requiere	Con formación industrial
Incompleto			



PRODUCCIÓN

Programador y Control de Producción

Conocimiento de Informática

Planilla de Cálculo	Procesador de Texto	Base de Datos	Correo electrónico	Otros
Avanzado	Avanzado	Avanzado	Avanzado	

Experiencia Laboral Específica

El ocupante debe tener experiencia en la ejecución de tareas relacionadas con el puesto.

6 meses 1 año 3 años Hasta 5 años Más de 5 años

Otros Requerimientos

- Proactividad
- Capacidad de análisis



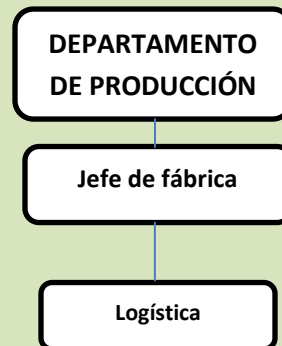
PRODUCCIÓN Logística

Misión

Responsable de transportar y entregar el material interno y externo de la fábrica en tiempo y forma.

Condiciones de trabajo

Reporta a: Jefe de fábrica
Supervisa a: Ninguno
Horario: Lunes a Viernes de 8 a 17 hs
Horario Habitual: Fijo Rotativo
Jornada: Continuada Descontinuada
Condiciones Ambientales:
 Ventilación: Bueno
 Iluminación: Bueno
 Temperatura: Normal
Riesgo: Alto
Esfuerzo físico y/o mental: El puesto exige esfuerzo físico con una frecuencia permanente y de intensidad alta.



Responsabilidades

- Toma de decisiones respecto a algún arreglo de unidad de manejo.
- Responsable máximo sobre el medio de transporte y mercadería que traslada.
- Responsable directo sobre seguridad propia y de terceros.

Funciones y tareas

- Mantiene y cuida la unidad de manejo.
- Cumple con las fechas y horarios de entrega del producto.
- Cumple con los procedimientos e instructivos de gestión de acuerdo con los trabajos, riesgos e impactos.

Especificaciones del Puesto

Requerimientos Objetivos

Edad requerida: 25 a 55 años **Sexo:** M F **Estado Civil:** Indiferente
Lugar de residencia: Córdoba Capital **Disponibilidad para viajar:** Se requiere

Instrucción formal

Nivel de Cursado	Primario	Secundario	Terciario
Completo	Se requiere	Se requiere	No se requiere
Incompleto			



PRODUCCIÓN

Logística

Conocimiento de Informática

Planilla de Cálculo	Procesador de Texto	Base de Datos	Correo electrónico	Otros

Experiencia Laboral Específica

El ocupante debe tener experiencia en la ejecución de tareas relacionadas con el puesto.

6 meses 1 año 3 años Hasta 5 años Más de 5 años

Otros Requerimientos

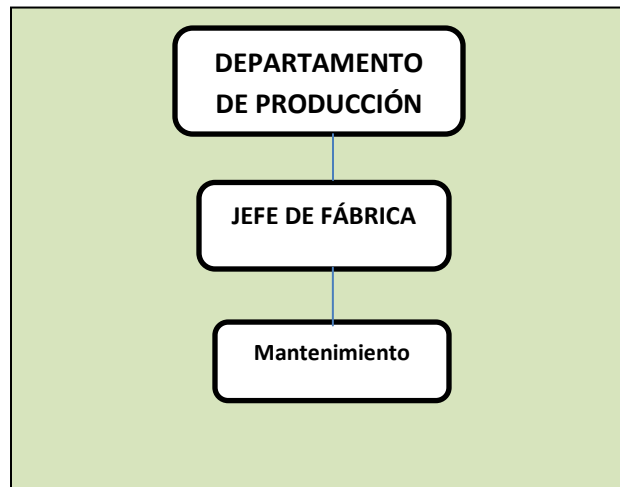
- Habilidades de manejo y conocimientos técnicos.
- Carnet de conducir.
- Examen Psicofísico.



PRODUCCIÓN **Mantenimiento**

Misión
 Mantener el orden y funcionamiento de las maquinas y la fábrica en general.

Condiciones de trabajo
Reporta a: Jefe de fábrica
Supervisa a: Cartón, Corrugado y Micro corrugado
Horario: Lunes a viernes de 8 a 17 hs
Horario Habitual: Fijo Rotativo
Jornada: Continuada Descontinuada
Condiciones Ambientales:
 Ventilación: Bueno
 Iluminación: Bueno
 Temperatura: Normal
Riesgo: Medio
Esfuerzo físico y/o mental: El puesto exige esfuerzo físico con una frecuencia permanente y de intensidad media.



- Responsabilidades**
- Toma decisiones respecto a temas referidos a su sector.
 - Responsabilidades sobre materiales y equipos.
 - Responsable directo sobre medidas de seguridad.

- Funciones y tareas**
- Comunica y controla las condiciones generales de la fábrica.
 - Asegura y coordina el cumplimiento de los procedimientos respecto a las tareas de reparación y mantenimiento.

Especificaciones del Puesto

Requerimientos Objetivos
Edad requerida: 30 a 60 años **Sexo:** M F **Estado Civil:** Indistinto
Lugar de residencia: Córdoba, Capital **Disponibilidad para viajar:** No se requiere

Instrucción formal

Nivel de Cursado	Primario	Secundario	Terciario
Completo	Se requiere	Se requiere	Orientación Técnica
Incompleto			



PRODUCCIÓN

Mantenimiento

Conocimiento de Informática

Planilla de Cálculo	Procesador de Texto	Base de Datos	Correo electrónico	Otros
Medio	Medio	Medio	Avanzado	No se requiere

Experiencia Laboral Específica

El ocupante debe tener experiencia en la ejecución de tareas relacionadas con el puesto.

6 meses 1 año 3 años Hasta 5 años Más de 5 años

Otros Requerimientos

- Conocimientos de actividades relacionadas al transporte.



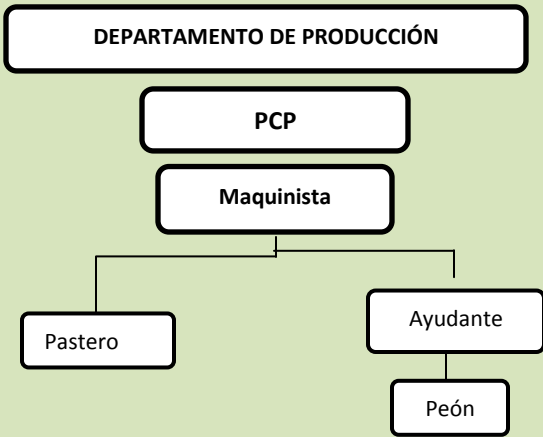
PRODUCCIÓN Maquinista

Misión

Controlar el correcto funcionamiento de la maquinaria y supervisión del personal.

Condiciones de trabajo

Reporta a: PCP
Supervisa a: Ayudante, Pastero y Peón
Horario: L a V 6 a 14 hs, 14 a 22 hs, 22 a 6 hs
Horario Habitual: Fijo Rotativo
Jornada: Continuada Descontinuada
Condiciones Ambientales:
 Ventilación: Buena
 Iluminación: Buena
 Temperatura: Normal
Riesgo: Alto
Esfuerzo físico y/o mental: El puesto exige esfuerzo físico con una frecuencia permanente y de intensidad alta.



Responsabilidades

- Verificar completamente el proceso productivo.
- Controlar la calidad de los productos.

Funciones y tareas

- Controlar la materia prima (pasta).
- Verificar el proceso de producción del producto.
- Cumplir con la producción pactada diariamente.

Especificaciones del Puesto

Requerimientos Objetivos

Edad requerida: 25 a 50 años **Sexo:** M F **Estado Civil:** Indiferente
Lugar de residencia: Córdoba, Capital **Disponibilidad para viajar:** No se requiere

Instrucción formal

Nivel de Cursado	Primario	Secundario	Terciario
Completo	Se requiere	Se requiere	Con orientación técnica
Incompleto			



PRODUCCIÓN

Maquinista

Conocimiento de Informática

Planilla de Cálculo	Procesador de Texto	Base de Datos	Correo electrónico	Otros
Medio	Básico	No se requiere	Medio	

Experiencia Laboral Específica

El ocupante debe tener experiencia en la ejecución de tareas relacionadas con el puesto.

6 meses 1 año 3 años Hasta 5 años Más de 5 años

Otros Requerimientos

- Habilidades de liderazgo.



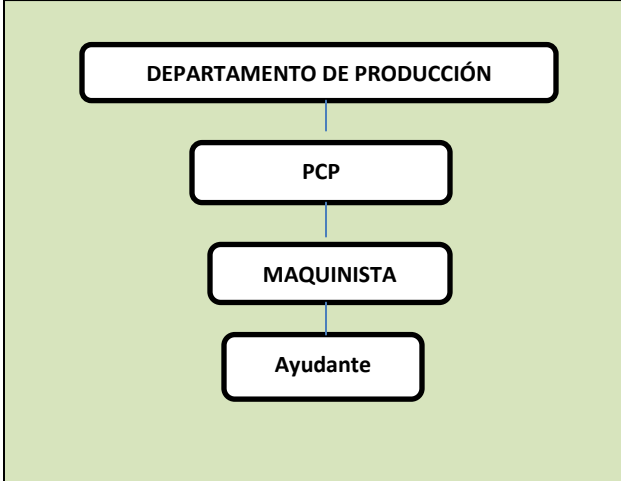
PRODUCCIÓN Ayudante

Misión

Colaborar con maquinista en todo el proceso productivo verificando la calidad del producto.

Condiciones de trabajo

Reporta a: Maquinista
Supervisa a: Ninguno
Horario: Lunes a viernes de 8 a 17 hs
Horario Habitual: Fijo Rotativo
Jornada: Continuada Descontinuada
Condiciones Ambientales:
 Ventilación: Buena
 Iluminación: Buena
 Temperatura: Normal
Riesgo: Alto
Esfuerzo físico y/o mental: El puesto exige esfuerzo físico con una frecuencia permanente y de intensidad alta.



Responsabilidades

- Cooperar con maquinista en la elaboración y control de los productos.

Funciones y tareas

- Controlar las planillas y pedidos.
- Recibir los pliegos de cartón y ordenarlos.
- Ordenar en tarimas el producto con su nombre correspondiente.
- Calibración de máquina.

Especificaciones del Puesto

Requerimientos Objetivos

Edad requerida: 20 a 40 años **Sexo:** M F **Estado Civil:** Indiferente
Lugar de residencia: Córdoba, Capital **Disponibilidad para viajar:** No se requiere

Instrucción formal

Nivel de Cursado	Primario	Secundario	Terciario
Completo	Se requiere	Obligatorio con orientación técnica	
Incompleto			



PRODUCCIÓN

Ayudante

Conocimiento de Informática

Planilla de Cálculo	Procesador de Texto	Base de Datos	Correo electrónico	Otros
Básico	Básico	No se requiere	No se requiere	

Experiencia Laboral Específica

El ocupante debe tener experiencia en la ejecución de tareas relacionadas con el puesto.

6 meses 1 año 3 años Hasta 5 años Más de 5 años

Otros Requerimientos

- Capacidad de autogestión.
- Concentración para realizar las tareas correspondientes.



PRODUCCIÓN

Pastero

Misión

Colaborar con maquinista para la realización de la materia prima y verificación de la producción.

Condiciones de trabajo

Reporta a: Maquinista
Supervisa a: Ninguno
Horario: L a V 6 a 14 hs, 14 a 22 hs, 22 a 6 hs
Horario Habitual: Fijo Rotativo
Jornada: Continuada Descontinuada
Condiciones Ambientales:
 Ventilación: Buena
 Iluminación: Buena
 Temperatura: Normal
Riesgo: Medio
Esfuerzo físico y/o mental: El puesto exige esfuerzo físico con una frecuencia permanente y de intensidad alta.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

PCP

MAQUINISTA

Pastero

Responsabilidades

- Verificar la realización correcta de la pasta para realizar el cartón.

Funciones y tareas

- Fabricar la pasta.
- Controlar las piletas donde se fabrica la materia prima.
- Mantener el depósito ordenado.

Especificaciones del Puesto

Requerimientos Objetivos

Edad requerida: 20 a 40 años **Sexo:** M F **Estado Civil:** Indiferente

Lugar de residencia: Córdoba, Capital **Disponibilidad para viajar:** No se requiere

Instrucción formal

Nivel de Cursado	Primario	Secundario	Terciario
Completo	Se requiere	Se requiere	
Incompleto			



PRODUCCIÓN

Pastero

Conocimiento de Informática

Planilla de Cálculo	Procesador de Texto	Base de Datos	Correo electrónico	Otros
No se requiere	No se requiere	No se requiere	No se requiere	

Experiencia Laboral Específica

El ocupante debe tener experiencia en la ejecución de tareas relacionadas con el puesto.

6 meses 1 año 3 años Hasta 5 años Más de 5 años

Otros Requerimientos

- Capacidad organizativa.

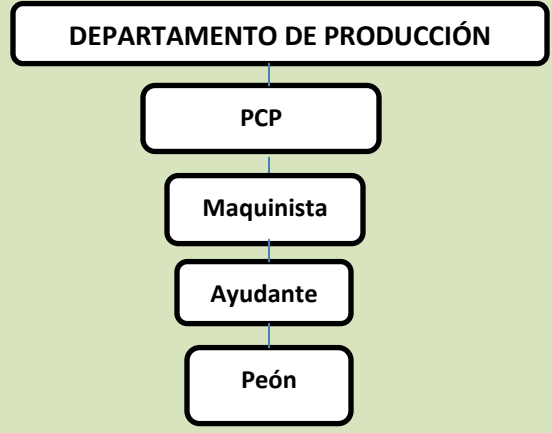


PRODUCCIÓN Peón

Misión Realizar diversas tareas de producción. Colaborar con Ayudante y Maquinista en el manejo de maquinaria y materia prima.

Condiciones de trabajo

Reporta a: Maquinista, PCP
Supervisa a: Ninguno
Horario: L a V de 08hs a 17hs.
Horario Habitual: Fijo Rotativo
Jornada: Continuada Descontinuada
Condiciones Ambientales:
 Ventilación: Buena
 Iluminación: Buena
 Temperatura: Normal
Riesgo: Alto
Esfuerzo físico y/o mental: El puesto exige esfuerzo físico con una frecuencia permanente y de intensidad alta



Responsabilidades

- Recibir y controlar bien el producto saliente de la máquina.

Funciones y tareas

- Colocar bobinas, medidas.
- Cargado materiales

Especificaciones del Puesto

Requerimientos Objetivos

Edad requerida: 18 a 30 años **Sexo:** M F **Estado Civil:** Indistinto
Lugar de residencia: Córdoba, Capital **Disponibilidad para viajar:** No se requiere

Instrucción formal

Nivel de Cursado	Primario	Secundario	Terciario
Completo	Se requiere		
Incompleto			



PRODUCCIÓN		Peón		
Conocimiento de Informática				
Planilla de Cálculo	Procesador de Texto	Base de Datos	Correo electrónico	Otros
Experiencia Laboral Específica				
<i>El ocupante debe tener experiencia en la ejecución de tareas relacionadas con el puesto.</i>				
6 meses <input type="radio"/>	1 año <input checked="" type="radio"/>	3 años <input type="radio"/>	Hasta 5 años <input type="radio"/>	Más de 5 años <input type="radio"/>
Otros Requerimientos				
- Conocimientos de calidad, medición.				



EVALUACION DE DESEMPEÑO

A partir de las entrevistas realizadas a los directivos de la fábrica (Anexo, Página 127 y 140 Entrevista al Presidente y Director de Producción), respecto a de qué manera se evalúa el desempeño de los empleados, qué criterios utilizan para realizar la evaluación, se realizará la propuesta de un método de evaluación de desempeño.

En primer lugar se presenta capacitar a los evaluadores en cuanto al método de evaluación de desempeño propuesto, a cómo realizar cada etapa de la misma. En segundo lugar, se expondrá el método de evaluación de desempeño propiamente dicho. A continuación se detallará la propuesta mencionada:

Capacitación a evaluadores

Antes de implementar la evaluación de desempeño, se realizará una capacitación a los futuros evaluadores (a cargo de un especialista en recursos humanos) para que conozcan en qué consistirá, sus beneficios, su finalidad, entre otros temas que se tratarán.

La capacitación será comunicada por medio de una carta a cada uno de ellos cuatro días antes de ser realizada. Al día siguiente del envío de la nota se realiza una explicación a todos los empleados que exprese el significado de la evaluación, de esta manera, ya estarán informados y no se generaran rumores al momento de enterarse de la capacitación de sus jefes. En la explicación que se agregará se informara los aspectos positivos de la EDD y las mejoras que pueden provocar en la realidad laboral de cada uno.

Curso de Capacitación

Esta etapa será organizada e implementada por el consultor especialista en recursos humanos.

El curso se realizará en la oficina de producción, y tomará aproximadamente cuatro horas, donde se mostrarán las filminas correspondientes, explicando cada una de ellas detenidamente y se contestarán todas aquellas dudas que puedan surgir. El horario que llevará adelante la capacitación se determinará, conjuntamente con el Presidente, en el momento en que se quiera implementar la misma.

Al inicio de la reunión se realizará un breve resumen de lo que se tratará en la misma. Seguidamente se empezará a exponer cada una de las filminas diseñadas, donde a medida que se muestren, cada uno de los presentes podrá consultar aquello que no comprenda.

Al finalizar la presentación, se le entregará a cada uno un manual de desempeño donde se presenta el reglamento, el método y EDD que se utilizará y los objetivos de la misma.



A continuación se detallan cada una de las filminas

Método a utilizar:

- ✓ Existen diferentes métodos que se clasifican de acuerdo con lo que miden: características, conductas o resultados. En este caso el método a utilizar es: **“Escala de puntuación.”**
- ✓ El evaluador realiza una evaluación subjetiva del rendimiento del empleado en una escala que irá de menor a mayor puntuación. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación.

Ventajas y Desventajas

- ✓ **Ventajas**
 - ❖ Facilidad en su desarrollo y sencillez de aplicarlo
 - ❖ Los evaluadores requieren poca capacitación.
 - ❖ Puede ser aplicada de pequeños a grandes grupos de empleados.
- ✓ **Desventajas**
 - ❖ Pueden surgir distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo.

Beneficios de la EDD

- ✓ Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- ✓ Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- ✓ Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en lo previsto.
- ✓ Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- ✓ Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Errores comunes en las evaluaciones:

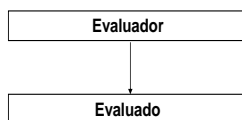
Errores



Son distorsiones que se introducen de manera inconsciente.

- ✓ **El estereotipo:** es cuando las personas se dejan llevar por los preconceptos.
- ✓ **La proyección:** asignación de los propios defectos a otra persona.
- ✓ **El halo:** un aspecto = Todo.
- ✓ **La sombra:** inseguridad del evaluador al estar frente de un empleado óptimo. Por esto, se dice que se proyecta una sombra sobre la propia tarea y se trata de subvalorar las aptitudes laborales del personal.
- ✓ **La ayuda:** Evaluador ayuda a empleados cubriendo defectos.
- ✓ **Otros errores:** por la edad, de acuerdo a la importancia de la tarea, entre otros.

Evaluación de Desempeño Simple o Tradicional



Qué es una EDD?

- ✓ *“La evaluación de desempeño es un concepto dinámico, constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad. Permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo y motivación.”*



Método de Evaluación de Desempeño

En la fábrica Micelas S.A. se aplicará una Evaluación de Desempeño a través del método de puntuación, ya que el mismo es de gran utilidad, sencillo y de fácil aplicación.

Cada integrante de la empresa será evaluado por su jefe directo, ya que el mismo formará parte del proceso de evaluación junto con el consultor especialista en recursos humanos.

Luego de evaluar a todo el personal de la planta, directivos y operarios, la persona responsable de Administración será la encargada de analizar la información relevada en cada evaluación y presentarla formalmente ante el Presidente y los directivos de la fábrica.

Los modelos de las EDD serán dos, uno será aplicado al nivel operativo ya que sus actividades son sencillas y monótonas. En cambio, en el resto de la empresa se utilizará otra evaluación con diferentes criterios que se adaptan a las tareas que se realizan en los mismos.

Las características a evaluar se establecieron en conjunto con los responsables de cada área. Se planteó una lista de criterios, los cuales fueron jerarquizados de mayor a menor importancia para luego ser involucrados en la EDD.

Para que la EDD sea llevada a cabo de manera correcta, se necesita que cada evaluador tenga definido a quién deberá evaluar. Para eso, a continuación se detalla cómo se realizará.

Responsable de	de	Evalúa a	Evaluado
Administración		→	Encargado de compras, ventas; Jefe de Fábrica
Director de Ventas		→	Atención al cliente
Jefe de Fábrica		→	PCP, Mantenimiento, Logística
PCP		→	Maquinista (cartón, corrugado y micro corrugado); Operarios (pastero, ayudante y peón).

A continuación se presenta un manual para el evaluador, el cual será entregado a las personas correspondientes para que se informen acerca de la herramienta a utilizar y logren los objetivos planteados en el material.

Manual para el Evaluador



Índice:

- I) Concepto de manual del evaluador.
- II) Objetivos.
- III) Concepto de EDD.
- IV) Reglamento.
- V) Método de Evaluación de desempeño.

Concepto y objetivos:

Este manual es un instrumento que otorgará un conjunto de herramientas esenciales para llevar adelante, de una mejor manera, las evaluaciones de desempeño.

Lo que se persigue con este manual es que todos los involucrados, tanto evaluados como los encargados en llevar adelante la EDD estén en condiciones de:

- Entender la importancia de la responsabilidad personal en el proceso de evaluación.
- Comprender la naturaleza y contenidos esenciales del sistema.
- Interiorizarse sobre las distintas etapas del proceso y los plazos de realización.

La evaluación de desempeño permite:

- Descubrir inquietudes de la persona evaluada.
 - Detectar necesidades de capacitación.
 - Para tomar decisiones acerca de salarios y promociones
 - Motivar a las personas al darles a conocer su desempeño y además involucrándolas en los objetivos de la organización.
- Es una ocasión para que tanto jefes como empleados analicen cómo se están llevando a cabo las tareas.

Una EDD bien realizada mejora el rendimiento de las personas y también los resultados de la organización.

Reglamento:



- A) El personal será evaluado una vez al año, en el mes de junio.
- B) La duración del período de EDD será de un mes para otorgar el tiempo que los evaluadores necesiten para hacerlo de la manera correcta.
- C) En caso de que un empleado sea promovido, la evaluación de desempeño deberá ser realizada de manera conjunta entre el anterior y nuevo evaluador.
- D) El superior inmediato de cada evaluado deberá completar la EDD dentro de los plazos establecidos, y lo evaluará de acuerdo al desempeño desarrollado durante el período de evaluación.
- E) Las personas responsables de esta evaluación de desempeño deberán impulsar un estricto cumplimiento de los plazos establecidos.
- F) Se deberá definir los criterios de evaluación de manera conjunta entre los responsables de la EDD y los evaluadores directos, para lograr así una aplicación homogénea en las diferentes áreas.
- G) Cada EDD deberá ser firmada tanto por el evaluador como por el evaluado.
- H) Por último, luego de realizar dicha EDD, se le entregará a cada uno de los evaluados los resultados obtenidos.

Método de EDD utilizado:

El método de evaluación que será utilizado en la fábrica Micelas S.A. se denomina: “Escalas de puntuación”, ya que se desea evaluar a un grupo compuesto por un número de personas y de aplicación práctica ya que la fábrica no ha realizado evaluaciones de desempeño con anterioridad y de esta manera requiere de un método simple de utilizar para evaluar a los empleados.

Este método consiste en otorgar a cada evaluado una puntuación de acuerdo al desempeño realizado. Esta valoración consta de una escala que va desde un puntaje bajo a uno alto. El objetivo de esto es obtener varios cómputos para posteriormente ver resultados finales y así determinar qué se debe mejorar para un futuro rendimiento.

Los criterios para evaluar el desempeño del personal serán seleccionados teniendo en cuenta el análisis realizado de las entrevistas a los puestos de dirección. Se presentarán de manera detallada los criterios seleccionados y se considerarán unos puntos más a evaluar para que el resultado sea relevante y de utilidad para establecer acciones preventivas y correctivas, para así incrementar la calidad en cada puesto de trabajo, y la fábrica en su totalidad.



Seleccionados los criterios, se detallan a continuación: trabajo en equipo, producción, cooperación, comprensión, cumplimiento del horario de trabajo, asistencia al lugar de trabajo, utilización eficiente del tiempo de trabajo, flexibilidad, organización, comunicación, realización, creatividad, liderazgo, delegación, supervisión y decisión.

Se determinan dos modelos de EDD, uno destinado hacia los operarios, atención al cliente, mantenimiento, logística, pastero, ayudante y peón. El segundo modelo de EDD se dirige al resto de la empresa, es decir, Responsable de Ventas, Responsable de Compras, Jefe de fábrica, PCP y Maquinista.

Modelo de EDD para los operarios

<i>Evaluación de Desempeño - Operario</i>	
Período de observación: Del.../.../... al.../.../...	
<u>Datos del evaluado:</u>	<u>Datos del evaluador:</u>
<i>Apellido y nombre:</i>	<i>Apellido y nombre:</i>
<i>Puesto actual:</i>	<i>Nombre del puesto actual:</i>
<i>Nº legajo:</i>	<i>Nº legajo:</i>
<u>Puntuación:</u>	
- -	
<i>10 - 9:Excelente (supera las exigencias)</i>	
<i>8: Muy bueno (cumple totalmente las exigencias).</i>	
<i>7 - 6: Bueno (en algunos aspectos no cumple con las exigencias).</i>	
<i>5 - 4: Regular (tiene un desempeño insatisfactorio).</i>	
<i>Conductas a evaluar</i>	
<i>Trabajo en equipo:</i> mide la capacidad para integrar grupos de trabajo, compartir tareas, valorar objetivos grupales.	<i>Puntuación</i>
<i>Mejora continua:</i> mide la capacidad para actuar más allá de las pautas, buscando mejoras incrementales en los procesos de trabajo.	



IUA Instituto Universitario Aeronáutico
FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En Recursos Humanos

<u>Producción:</u> cantidad de trabajo ejecutado normalmente.	
<u>Cooperación:</u> actitud hacia la empresa, la jefatura, y los compañeros de trabajo.	
<u>Comprensión:</u> grado de percepción de problemas, hechos y situaciones.	
Cumplimiento de los horarios de trabajo	
Asistencia al lugar de trabajo	
Utilización eficiente del tiempo de trabajo para la realización de las tareas.	
<u>Flexibilidad:</u> es capaz de adaptarse con facilidad a los cambios, trabajando con efectividad frente a situaciones variables y diferentes.	
<u>Organización:</u> planifica y coordina su propio trabajo utilizando los recursos y el tiempo con eficacia.	
<u>Comunicación:</u> transmite oportunamente la información necesaria a las personas de su área de influencia de forma clara y adecuada.	
<u>TOTAL:</u>	



EL OCUPANTE DEL CARGO HA TENIDO UN:	SI FORMA PARTE DEL INTERVALO ENTRE:	RECOMENDACIONES
EXCELENTE DESEMPEÑO DEL CARGO	99 o más	Se recomienda continuar con el ritmo de trabajo, porque desempeña eficientemente su labor
BUEN DESEMPEÑO DEL CARGO	88 a 98	Se recomienda que siga esforzándose para mantener el nivel de desempeño en el cargo asignado
REGULAR DESEMPEÑO DEL CARGO	66 a 87	Se recomienda que trate de esforzarse más por mejorar su desempeño en la ejecución de sus tareas.
INSUFICIENTE DESEMPEÑO DEL CARGO	44 a 65	Se recomienda que trate de reorganizar su labor, porque ésta no cumple con las exigencias que la empresa exige

Comentarios.....
.....
.....

Aspectos destacados del desempeño:
.....
.....

Firma evaluador:

Firma evaluado:

Modelo de EDD para el resto de la empresa

Evaluación de Desempeño



Período de observación: Del.../.../... al.../.../...	
Datos del evaluado:	Datos del evaluador: -
Apellido y nombre:	Apellido y nombre:
Puesto actual:	Puesto actual:
Nº legajo:	Nº legajo:
<u>Puntuación:</u> - -	
10 - 9: <i>Excelente</i> (supera las exigencias)	
8: <i>Muy bueno</i> (cumple totalmente las exigencias).	
7 - 6: <i>Bueno</i> (en algunos aspectos no cumple con las exigencias).	
5 - 4: <i>Regular</i> (tiene un desempeño insatisfactorio).	
Conductas a evaluar	Puntuación
<u>Trabajo en equipo</u> : mide la capacidad para integrar grupos de trabajo, compartir tareas, valorar objetivos grupales.	
<u>Mejora continua</u> : mide la capacidad para actuar más allá de las pautas, buscando mejoras incrementales en los procesos de trabajo.	
<u>Cooperación</u> : actitud hacia la empresa y los compañeros de trabajo.	
<u>Comprensión</u> : grado de percepción de problemas, hechos y situaciones.	
<u>Realización</u> : capacidad de poner en práctica ideas propias y ajenas.	
<u>Creatividad</u> : capacidad de concebir ideas productivas.	
Cumplimiento de los horarios de trabajo	



IUA Instituto Universitario Aeronáutico
 FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En Recursos Humanos

Asistencia al lugar de trabajo	
Utilización eficiente del tiempo de trabajo para la realización de las tareas.	
<u>Liderazgo</u> : transmite la misión del negocio, llevando al grupo de trabajo a la consecución de los objetivos, actuando como ejemplo modelo a seguir.	
<u>Flexibilidad</u> : es capaz de adaptarse con facilidad a los cambios, trabajando con efectividad frente a situaciones variables y diferentes.	
<u>Organización</u> : planifica y coordina su propio trabajo utilizando los recursos y el tiempo con eficacia.	
<u>Delegación</u> : delega responsabilidades en sus subordinados, instruyéndolos, desarrollándolos, asegurando el control adecuado que regule la eficacia de las personas.	
<u>Comunicación</u> : transmite oportunamente la información necesaria a las personas de su área de influencia de forma clara y adecuada.	
<u>Supervisión</u> : capacidad para corregir las actuaciones de sus colaboradores de forma adecuada y facilitando la solución de problemas.	
<u>Decisión</u> : toma decisiones consistentes viables entre diferentes opciones, asumiendo plenamente las consecuencias.	
TOTAL:	

EL OCUPANTE DEL CARGO HA TENIDO	SI FORMA PARTE DEL INTERVALO	RECOMENDACIONES
---------------------------------	------------------------------	-----------------



UN:	ENTRE:	
EXCELENTE DESEMPEÑO DEL CARGO	153 o más	Se recomienda continuar con el ritmo de trabajo, porque desempeña eficientemente su labor
BUEN DESEMPEÑO DEL CARGO	136 a 152	Se recomienda que siga esforzándose para mantener el nivel de desempeño en el cargo asignado
REGULAR DESEMPEÑO DEL CARGO	102 a 135	Se recomienda que trate de esforzarse más por mejorar su desempeño en la ejecución de sus tareas.
INSUFICIENTE DESEMPEÑO DEL CARGO	68 a 101	Se recomienda que trate de reorganizar su labor, porque ésta no cumple con las exigencias que la empresa exige

Comentarios.....
.....
.....

Aspectos destacados del desempeño:
.....
.....
.....

Firma evaluador:

Firma evaluado:

La entrevista de evaluación.



Con la entrevista de evaluación de desempeño se persiguen los siguientes objetivos:

- Brindar al empleado un espacio donde pueda expresar libremente sus comentarios y dudas.
- Ver los logros y aspectos positivos.
- Analizar de manera conjunta entre evaluador y evaluado los resultados obtenidos de la EDD.
- Mejorar la comunicación entre subordinado/superior.
- Analizar los aspectos a mejorar.
- Realizar conjuntamente un plan de acción para las mejoras correspondientes y su seguimiento.

Los responsables de esta entrevista, como se mencionó anteriormente, son el responsable de la EDD (consultor) y el evaluador, quienes se responsabilizan de llevar adelante dicha reunión, con el fin de detectar que desempeños no alcanzan los resultados deseados y así buscar sus mejoras.

Por otro lado, se encuentra el empleado. El mismo asume la responsabilidad de establecer metas u objetivos para una mejora de aquellos desvíos obtenidos, y de mantener o incrementar los aspectos positivos.

Para llevar adelante la entrevista, se determinará día, horario, lugar y duración de la misma, siempre se realizará en un espacio adecuado a la situación, donde nadie pueda interrumpir dicho proceso.

En el momento en que se realiza el encuentro, el consultor recibirá al empleado y dará una introducción general acerca de todo el proceso de EDD. Posteriormente, junto con el evaluador se completará el formulario de la entrevista y luego se cerrará la cita.



Ficha de Evaluación de Desempeño.			
<i>Período de evaluación:</i>			
<i>Nombre y Apellido:</i>			
<i>Puesto de trabajo:</i>			
<i>Sector:</i>			
Objetivos fijados	Consecución.		
<i>(en período evaluado)</i>	<i>No alcanzado</i>	<i>Alcanzado</i>	<i>Excedido</i>
1-			
2-			
3-			
4-			
5-			
Cualidades y/o deficiencias que influyen en el rendimiento.			
<i>Cualidades más destacadas</i>	<i>Deficiencias más notables</i>		
1-	1-		
2-	2-		
3-	3-		
4-	4-		
Propuestas referidas al puesto:			
<i>Mantener en puesto actual ()</i>	<i>Modificar funciones ()</i>	<i>Promoción ()</i>	<i>Cambio de puesto ()</i>
<i>Razones:</i>			
1-			
2-			
3-			



4-
Objetivos para el próximo período de Evaluación de Desempeño
Cursos o acciones en que debe participar:
1-
2-
3-
Comentarios del evaluador:
Firma evaluador:
Firma del evaluado:



IUA Instituto Universitario Aeronáutico
FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En Recursos Humanos

Luego de la realización de las entrevistas se realizara una reunión con todos los empleados para agradecer su participación y destacar aspectos positivos, donde se exprese por ejemplo: “el 90% de los miembros fueron evaluados positivamente en determinado aspecto...Y mencionando que de esta manera no será difícil mejorar el trabajo.”



Conclusión



CONCLUSIÓN

Para poder alcanzar los objetivos planteados por una organización se necesita la colaboración de personas que tengan las capacidades y habilidades necesarias para llevar adelante lo planteado por la empresa. En este marco, la administración de personal adquiere relevancia porque permite la creación de herramientas sumamente beneficiosas para lograr desde su disciplina lo que persigue MICELAS S.A.

Se ha argumentado que esta fábrica de cartón corrugado y micro corrugado no realiza demasiadas acciones de recursos humanos, y se manifiesta que para poder actuar en beneficio de los empleados se necesita una base sólida respecto a esta disciplina para poder llevar adelante posteriormente todo lo relacionado con el personal, y además permite realizar actividades de otras áreas.

Y en este sentido se ha resaltado que, el análisis y descripción de puestos es fundamental para luego realizar una evaluación de desempeño y una socialización adecuada, y es aquí donde cobra importancia el Subsistema de Aplicación de los Recursos Humanos.

La problemática detectada, permitió la recomendación de una propuesta respecto al análisis y descripción de puesto de trabajo. Esta propuesta permitirá a la Fábrica definir los puestos y ordenarlos de manera tal que cada persona conozca las tareas y responsabilidades del puesto que asume al ingresar a la empresa o al rotar de un puesto a otro.

Además genera la posibilidad de realizar un seguimiento y control más detallado del personal actual de la planta, lo que posibilitará obtener mejores resultados en cuanto a productividad.

Luego de llevar a cabo la evaluación de desempeño se obtendrán resultados como necesidades de capacitación, satisfacción laboral, comunicación, trabajo en equipo.

El aporte desde la disciplina de Recursos Humanos es fuertemente positivo porque brindará importantes herramientas para promover los conocimientos y beneficios de una actividad que en estos últimos tiempos está siendo explotada.



Bibliografía



IUA Instituto Universitario Aeronáutico
FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En Recursos Humanos

BIBLIOGRAFÍA

Bemis, S.F. Belenky, A.H. Soder, D.A. *Job Analysis. An Effective Management Tool. The Bureau of National Affairs Inc. Estados Unidos 1983.*

Chiavenato, I. *Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición Mc Graw Hill. Estados Unidos 2001.*

Fernández-Ríos, M. *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Díaz de Santos. España 1995.*

Werther.W-Davis.K. *Administración del Personal y Recursos Humanos. Ed. Mac Graw Hill 1996.*

Internet

<http://www.southlink.com.ar/vap/desempenio.htm>



Anexo



ANEXO I: Entrevistas

Entrevista Micelas S.A.

Entrevista Presidente de la fábrica Micelas S.A

Información general

1. ¿Puede decirnos su nombre y apellido?
2. Puesto actual que ocupa en la fábrica.
3. ¿Nos podría comentar brevemente acerca de la historia de la fábrica?

Estrategia

1. ¿Hay una estrategia corporativa formal?, ¿Hay una estrategia operativa formal?
2. Esta estrategia, ¿se conoce a nivel jerárquico horizontal y verticalmente?
3. ¿Tiene una visión, misión, objetivos definidos?, ¿Cuáles son los valores de la fábrica?
4. Estos objetivos ¿son conocidos?, ¿hasta qué nivel de la estructura?

Estructura

1. La estructura organizativa de la fábrica ¿esta formalizada?
2. ¿Se encuentra difundida y la conoce el personal de la fábrica?
3. ¿Comprende, la estructura, todas las funciones que desarrolla la fábrica?
4. ¿todos los puestos de trabajo están definidos en la estructura?
5. ¿Se hallan los objetivos y metas definidas formalmente para cada uno de los puestos de trabajo de la fábrica?
6. ¿Hay una definición formal del perfil de cada puesto?
7. ¿Existe una descripción formal de las actividades y responsabilidades de cada puesto?
8. ¿Están debidamente especificados los requerimientos de formación, capacitación, entrenamiento y experiencia de cada puesto?
9. ¿Existe una evaluación de desempeño de cada persona y/o del cumplimiento de los objetivos y metas establecidos?

Normas y procedimientos

1. ¿Tiene la fábrica una/s política/s específica/?
2. ¿esta divulgada? ¿Es conocida?
3. ¿Existen procedimientos generales documentados de las actividades de la fábrica?
4. El personal ¿conoce y comprende las normas y procedimientos internos?
5. ¿Existe un programa o metodología que lleve a la participación del personal?
6. ¿Cuenta con algún reglamento o base de funcionamiento formal?



7. ¿Lo conoce el personal de la fábrica?

Recursos

1. Los recursos comprenden: recursos financieros, infraestructura, personal y ambiente de trabajo. ¿Así esta entendido en la identificación propia de la fábrica?
2. ¿Están identificados de manera explícita los recursos necesarios para llevar adelante las funciones y actividades de la fábrica de una manera adecuada?
3. Teniendo en cuenta los planes futuros corporativos, ¿se valora de alguna forma la capacidad de recursos para satisfacer la demanda de actividades futuras?
4. ¿Existen relevamientos del clima organizacional?
5. ¿Existen relevamientos de la motivación del personal de la fábrica?
6. ¿De que manera motivan a su personal?
7. ¿Qué beneficios otorga la fábrica al personal?
8. ¿Cómo capacitan a su personal?
9. ¿Qué canales de comunicación utilizan?
10. ¿Cómo se manifiesta la comunicación vertical descendente y viceversa?

Relaciones Externas

1. ¿Cuáles son sus clientes?
2. ¿Qué métodos utilizan para captar a los clientes?
3. ¿Cuál es el proceso de seguimiento y fidelización de clientes?
4. ¿Cuál es la posición que ocupa la fábrica respecto a sus competidores?



Entrevista a nivel directivo de la fábrica Micelas S.A

Información general

1. ¿Puede decirnos su nombre y apellido?
2. Puesto actual que ocupa en la fábrica.
3. ¿Nos podría comentar brevemente acerca de la historia de la fábrica?

Estrategia

- 1) ¿Hay una estrategia formal para el departamento comercial?
- 2) ¿Existen objetivos establecidos en el área?
- 3) ¿Estos objetivos son conocidos por el personal del área?
- 4) ¿Se involucraron en la realización del mismo?

Actividades Funcionales

- 5) ¿En el caso de no tener delimitada el área, a usted le crea algún tipo de conflicto en el establecimiento de las tareas?
- 6) ¿El personal conoce bien las funciones que desarrollan?
- 7) ¿Existe una descripción formal de las actividades y responsabilidades de cada puesto?
- 8) ¿Tiene documentados las actividades del área?
- 9) ¿La evaluación de cada empleado se realiza a través de la medición de las ventas o tienen otros métodos de evaluación?
- 10) ¿Cuáles son los aspectos que considera relevantes para evaluar el desempeño del personal?, Fundamente cada uno de ellos.

Actividades funcionales relacionadas con el personal

- 11) ¿Existe algún plan de motivación al personal para llegar a los objetivos?
- 12) ¿Cómo es la comunicación que tiene con sus empleados?
- 13) ¿Se realizan periódicamente reuniones para plantear la evolución de las ventas?
- 14) ¿En caso de no llegar a los objetivos, existe alguna sanción?



IUA Instituto Universitario Aeronáutico
FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En Recursos Humanos

Recursos

- 15) ¿Cuenta con los recursos adecuados para llevar adelante las funciones y actividades del área?
- 16) ¿Considera usted que falta algún otro recurso para mejorar el desempeño del área en un futuro?



Entrevista a Operario de la Fábrica Micelas S.A

Información General

- 1) ¿Puede decirnos su nombre y apellido?
- 2) Puesto actual que ocupa en la fábrica.
- 3) ¿Cuáles son las tareas que desempeña?
- 4) ¿Qué responsabilidades corresponden a su puesto de trabajo?
- 5) ¿Cuál es el objetivo de su puesto?
- 6) ¿Conoce los resultados esperados del desempeño de su puesto?
- 7) ¿Existen límites de tiempo en la consecución de las tareas del puesto?
- 8) ¿Está claramente definido el superior al que reporta?
- 9) ¿Dónde se encuentra ubicado su puesto de trabajo en la pirámide jerárquica de la fábrica?, ¿en qué área o departamento se encuentra?
- 10) ¿Trabaja individualmente o en equipos de trabajo?
- 11) ¿Las decisiones están centralizadas o descentralizadas?, ¿existe libertad de participación en las decisiones?
- 12) ¿Conoce los requisitos para el puesto que ocupa hoy en día?
- 13) ¿Qué tipo de capacitaciones recibió y/o recibe actualmente?
- 14) ¿Cómo se Ud. En la fábrica hoy?, ¿y en 5 años?
- 15) ¿Ofrece la empresa oportunidades de desarrollo de carrera?
- 16) ¿Está motivado en su trabajo?, ¿Qué tipo de motivación recibe por parte de la fábrica?
- 17) ¿Se encuentra a gusto con la fábrica, el puesto de desempeña, el clima organizacional?
- 18) ¿Cree que el salario que hoy percibe es el adecuado según el cargo que ocupa en la fábrica?
- 19) ¿Conoce los beneficios que la empresa le brinda?
- 20) ¿Participa activamente del gremio?



IUA Instituto Universitario Aeronáutico

FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En Recursos Humanos

- 21) ¿Cómo ve Ud. a la fábrica hoy?, ¿Cómo ve la fábrica en los próximos 5 años?
- 22) ¿Qué considera importante para mejorar en relación a la fábrica en su gestión, su puesto de trabajo, sus compañeros de trabajos y superiores?
- 23) ¿Cuenta con los elementos necesarios para desarrollar las tareas de su puesto de trabajo?



Entrevista al presidente de Micelas S.A.

1) ¿Nos podría decir su nombre y apellido?

Mi nombre es Roberto Robles

2) ¿Cargo que ocupa dentro de la fábrica?

Presidente

3) ¿Nos podría comentar brevemente acerca de la historia de la fábrica?

Empezamos a producir cartón en el año 1990-1991, yo ingreso a esa fábrica con un conocimiento cero de lo que era la fabricación de cartón venia de la construcción yo soy arquitecto y en al año 1989 con Alfonsín me quedé en la calle se a acabo el trabajo en aquel entonces con 39 años era casado con 4 hijos. Alquile esta fábrica que no funcionaba, la puse en marcha, me fundí, arrancó la máquina nunca pagué el alquiler estaba alquilada los dueños eran amigos míos, estaba todo abandonado hacia 10 años que estaba todo tirado, la fábrica nunca fabricó cartón como yo bueno me metí en esto nada pasaron 2 años, cuando me gasté todos mi ahorros de arquitecto que venía trabajando muy bien en aquellos años nada arrancó la máquina y yo estaba desahuciado. Así arrancamos poquito a poco fuimos fabricando unos kilitos y nada al principio fabricábamos 5000kg por semana y bueno siempre tuvimos la inquietud de mejorar y hoy estamos fabricando cerca de 160 mil kg mensuales son 160 toneladas mensuales.

Siempre a partir de esta inquietud muy personal mía de no quedarse quieto de probar de ensayar de sacar nuevos productos de buscarle la vuelta no el desafío de todos los días la zanahoria puesta allá adelante no la motivación de poder crecer y ver resultados y buenos la hicimos desde cero la fábrica tenía en aquel entonces 100mts cubiertos sin baño, sin oficina, con una máquina que no andaba la pusimos en marcha, arrancamos y a lo largo del tiempo fuimos mejorando la producción, hicimos el cerco perimetral pusimos el agua, hicimos una perforación de 160mts para traer el agua, trajimos el gas, arrancamos una calderita que la fabrique yo con un amigo mío cuando hacia obras industriales en mi profesión y con eso arrancamos hasta que hicimos alguna diferencia y algún apoyo económico cambiamos por una caldera monstruosa que es la que tenemos hoy tecnología de punta un calentador de aceite espectacular y con eso la cartonera entro en ritmo y después de unos años se puso aburrido era cuestión de comprar materia prima, fabrica y entregar.

4) ¿Cuáles son sus clientes?

Los clientes siempre son los mismos desde que arranqué, el 60% de producción actual de fábrica se le vende a los mismos clientes desde el año 1991 que arranqué que en aquel entonces



algunos de ellos me dieron una mano importante no solamente por lo que me compraban sino por lo que me alentaban a seguir cuando las cosas no salían y por ahí uno se desanimaba.

5) ¿Cómo se decidió por seguir este rubro e incorporar las nuevas tendencias?

Lo concreto es que es un circuito cerrado y se hizo muy aburrido para mí. Entonces dije cuál es la tendencia y hacia dónde va el mercado, el cartón reciclado se venía cayendo el envase venía cambiando su morfología y el cartón, según mi sabiduría por no decir mi intuición, se debería dejar de utilizar, y empezaba a aparecer otros productos como el micro corrugados del cual no sabíamos nada. Entonces para mí era ideal para aprender de que se trataba esto, hasta definir un objetivo que fue o le seguimos poniendo plata a la cartonera para aumentar la producción o le agregamos otra línea de producción que sea el futuro que es el que yo veía es decir el futuro del envase no iba a pasar por el cartón que yo estaba fabricando sino que iba a aparecer la fabricación del micro corrugado que era la nueva tendencia de fabricación de envases que finalmente es así. Están acoplados a una plancha de micro corrugados que es lo que le da estructura a la caja.

Por consiguiente empezamos a crecer rápidamente nuestro clientes los mismo que ya habíamos hecho porque nuestra operatoria al ser mayorista le vendemos a otras fábricas que son los que fabrican cajas, la industria del packaging, nosotros somos proveedores de materia prima, industria primaria en la de cartón porque arranco en cero y fabrico la materia prima, industria secundaria en la microcorrugadora porque la materia prima ya viene elaborada por otra fábrica. Empezamos a aprender y manejar la máquina, yo la compre a la maquina después de hacer un montón de estudios, espionaje, yo me metí en alguna otra fábrica de gente conocida para mirar de que se trataba porque no tenía idea, encontrar proveedores confiables que te pudieran fabricar la máquina, primero que te la entreguen y segundo que funcione. Bueno encontramos al hombre y le compro la maquina a fabricar, se fabricó durante un año. La micro corrugadora con una condición que a la recepción yo tenía que pagar más del 50% de la maquina el tipo me demostrara que la maquina funcionaba. Hicimos el ensayo, las cosas al principio no salieron bien, pero después se arregló todo. Y cuando fui a recibir la maquina fui con una filmadora. Empezamos de cero a filmarla, como se ponía en marcha la maquina como se enganchaba como se enhebraba, y así empezamos a capacitarnos, yo el primero.

6) Como capacitó al personal con la llegada de la nueva maquinaria?

Llegamos a Córdoba, el montaje de la maquina la hacemos nosotros, la supervisión de la maquina micro corrugadora la hace el fabricante que le da el Ok, la pone en marcha y se va. Al día siguiente quedamos todos frente a la máquina, entonces yo saco mi cassette de la filmadora, hago una copia y le doy a cada uno de los oficiales que tenía para que la vieran en su casa. Al día siguiente arrancamos a hacer micro corrugado y así fuimos creciendo le fuimos agregando partes nuevas a la máquina. Y con la última crisis del 2008, esta máquina tiene más de 12 años, le hice una modificación importante le duplique la capacidad de producción, electrónica digital nueva, la



cuestión que esa maquinita hoy está produciendo el doble de lo que producía originalmente y seguimos pensando que tal vez se le pueda sacar más porque el mercado sigue consumiendo.

La micro corrugadora también se estabilizó, los clientes eran los mismo había que comprar fabricar, vender y entregar. Una de 1.72 y otra de 5 diferencia en altura de onda.

7) Cual es la situación actual según su criterio la industria del cartón?

El mercado del corrugado de Córdoba estaba muy mal atendido porque la fabricas que hay una es líder, hace 50 años que fabrica corrugado y otra que nunca se preocupó por la calidad. Además fabricar cartón corrugado tenés como mercado no solamente tu ciudad sino tu país y el resto del mundo. El mundo consume corrugado. Está en uno hasta dónde quiere llegar. Fabriqué una máquina de cartón corrugado, que demoró un año en entregarla y tuvimos que comprar los terrenos de al lado porque no entraba en los galpones que teníamos, pudimos hacer los galpones. Y recién ahí compramos la maquina cuando supimos que entraba. Vinieron los fabricantes de la maquina la pusieron en marcha y al día siguiente se fueron. Ya teníamos un poco de experiencia. Empezaron trabajando 30mts y bueno Nicolás el PCP, no es tarea de el, puso la maquina a 110mts de velocidad es el límite máximo que puede dar esa máquina cuando la compramos y dijimos vamos a llegar a lo sumo a trabajar 100-110 mts hoy no es así pero ese es un mercado que hoy lo estamos desarrollando todavía.

Me fui a EEUU me compre una máquina vieja modelo 77 impresora dobladora pegadora toda automática. Hoy tengo capacidad de fabricar alrededor de 10.000 cajas de corrugado por día terminadas con una cantidad de gente determinada que son en la parte de terminados 9 personas. La máquina es de terminado puede fabricar 10.000 cajas por hora con 3 personas en vez de 9 o 10 personas. Está siendo modificada en Bs As, pertenecía a una fábrica Atlas de EEUU, con instalación computarizada. La desarmo, la dejo a cero kilómetro y la monto en la fábrica. Con una inversión de 300.000 Uds. dejándola modernizada. Esta máquina tampoco cabe en la fábrica así que tendremos que ampliar.

La principal competencia sólo fabrica cajas de cartón corrugado. La segunda empresa competidora fabricaba cajas como las de cajas de zapatos, se convirtió en una fábrica de envases utilizando el micro corrugado, que marca la diferencia es esta.

Ahí dejo que fabricar cartón y me dedico al micro y vender el micro.

8) ¿Cuál es la posición que ocupa la fábrica respecto a sus competidores?

En porcentaje de mercado estamos en el 3er puesto cómodos, alrededor del 30% del mercado es nuestro. Nuestra tecnología está a la par de corrugadora centro y en algunas partes de la tecnología instalada somos mejores que ellos, pero bueno tenemos un mercado que estamos



desarrollando, no tenemos plata para ser una fábrica grande, jamás nos metimos en créditos a pesar de las distintas crisis por las que paso nuestro país desde el año 89 hasta la fecha.

9) ¿Cómo capta los nuevos clientes?

A quien le vendo no conocía a nadie, golpeaba puertas y ofrecía mi producto. En este círculo se conocen todos. Tenemos un cliente que es terminal, nosotros le vendemos el envase. Investigamos quiénes son las fábricas que hacen cartón corrugado y tratamos de pagar el metro cuadrado de piso lo menos posible. Nos movemos con referencias. Si yo lo desarrollara al 100% hoy no tendría capacidad económica como para poder trabajar.

10) ¿Tiene una visión, misión, objetivos definidos?, ¿Cuáles son los valores de la fábrica?

Somos una micro pyme de 26 personas y el dueño es un arquitecto, con rasgos de empresario. Nunca nos preocupó la facturación, los objetivos son solo de crecimiento pero no hay procedimiento de nada.

El objetivo de este año es poner en marcha la máquina nueva, y crecer en el mercado en posicionamiento de la marca. Y que la calidad del producto sea la mejor posible

La visión de la empresa es a futuro en base a la calidad, el producto y la maquina nueva, estarían posicionándose competitivamente ante los demás competidores.

Otro objetivo es incrementar financieramente el capital de la empresa.

11) ¿La estructura organizativa de la fábrica esta formalizada?

La estructura de la fábrica está planteada como sectores o departamentos, comercias, Administración, Producción.

Producción está el PCP pero arriba de este debería haber alguien. Comercial compras y ventas, seria Sergio, quien estaría más enfocado en ventas, clientes. Le estoy sacando las compras ahora.

Atención al cliente, sería la secretaria Cecilia, trabaja en la línea comercial como atención al cliente. El seguimiento del cliente lo realiza ella.

Para Compras hace falta una persona, pero no tengo volumen de trabajo todavía. Ante este faltante sale otra persona a realizar las tareas de este puesto. Es decir que se estaría creando un departamento nuevo.

Administración es Jorge, a cargo la parte de administración de personal y lo básico de administración.



Producción, tengo previsto un Jefe de fábrica (Ingeniero mecánico difícil de conseguir), PCP, Mantenimiento (problemas con la persona que ocupa actualmente el puesto) y Logística.

Logística, distribución de lo que se fabrica, fletes para despachar la mercadería. 1 camión propio.

Presidente de la SA Roberto Robles.

12) ¿Se encuentra difundida y la conoce el personal de la fábrica?

La estructura es conocida por los operarios saben a quién acudir ante cualquier duda.

Es difícil conseguir el hombre que ocupe el puesto.

S.A familiar, el presidente toma las decisiones pero no siempre solo. Se comunica e interrelaciones con los distintos sectores y su empleados.

13) ¿Cómo realizan la selección del personal?

Cuando publicamos un aviso para la búsqueda de una persona, la primer entrevista la hace Jorge y de ahí se decide si pasa o no a otra etapa de selección, que vendría a ser la entrevista con el Presidente. Ingresar la persona en período de prueba 3 meses y de ahí se decide (Jorge) si queda permanente o se retira.

No nos preocupa tanto la capacitación técnica con la que ingrese una persona si no sus valores personales.

Producción PCP programación y control de la producción, significa que la calidad de lo que se está fabricando es responsabilidad de él.

14) ¿Están debidamente especificados los requerimientos de formación, capacitación, entrenamiento y experiencia del puesto?

Empezamos por la última parte de la pregunta Experiencia, en el rubro que nos manejamos nosotros no hay experiencia en el mercado, es decir, que cada obrero que tomamos los tenemos que capacitar vos, formar vos y enseñar los secretos de la máquina, si el tipo o pregunta y se le responde o utiliza mucho el sistema prueba y error, te dice que si y cuando te das vuelta está experimentando sobre la máquina y está haciendo alguna maquinita por está utilizando prueba y error, este no es solo un problema de micelas, la mayoría de la industria tiene ese problema no hay en este momento ninguna escuela de capacitación en Córdoba donde vos podés mandar personal a formarse, en el tema de maquinista o ayudante de maquinista, todo ese personal que está en la fábrica ha sido capacitado por nosotros.



15) ¿Existe evaluación de desempeño de la persona y/o del cumplimiento de los objetivos y metas establecidos?

No lo tengo, la evaluación de desempeño lo hacemos de manera peligrosa (me refiero a peligrosa porque lo hacemos de manera subjetiva) es lo que cree el jefe, es subjetivo, no hay una estructura de casilleros a llenar si cumple con las expectativas o no cumple con las expectativas. Por ejemplo no se han largado las paritarias y yo en esta semana tengo que decidir qué aumento le tengo que dar a mi gente entonces (viendo que la situación económica es complicada) aparte de darle un aumento le doy algún premio, y por ahí a alguna gente le doy mayor aumento por categorías que a otras, eso es por desempeño, y lo evaluó por promedio erróneamente subjetivo que uno durante el año se da cuenta si este persona valió o no valió para el puesto, si siempre fue de frente, si aprendió. Y se hace de esta manera.

16) ¿Tiene la fábrica una/s política/s específica?

Es complejo lo que estas preguntando se va resolviendo en el día a día mediante las posibilidades que te da el país de poder comercializar, pero...si yo tengo la política aplicada para este año, la tengo muy clara, la empecé a desarrollar el anteaño pasado, este año tengo que ponerlo en práctica.

17) ¿Esta divulgada, es conocida?

Yo no lo hago, es decir lo resuelvo por mi cuenta, lo proyecto por mi cuenta y antes de pasar al definitivo voy hablando, a medida que vamos avanzando en la idea madurando la idea, voy hablando con mis empleados de acuerdo al área de intervención, por ejemplo yo en estos momentos tengo que agregar una báscula nueva, tengo que sacar a la que tengo y poner una nueva, entonces ¿quién es el tipo que maneja la báscula? Es Cristian, entonces lo llamo y lo consulto con él, le pido que verifique si hay lugar en la fábrica, en donde se la puede ubicar y que me avise, a la tarde él ya tiene la respuesta pide hablar conmigo y me dice que no hay lugar dentro de la fábrica para poner la báscula, y congeniamos en ponerla en la vereda y que sea lo suficientemente grande para que entren camiones de 20 mts de largo (yo actualmente tengo una de 9 mts) entonces ellos me dan sus puntos de vista, pero la decisión la tiene el empresario.

18) ¿Usted la divulga a la política pero no la consulta?

No, no, a veces cambia en función de lo que te dicen. Yo en este caso te puse el ejemplo de la báscula que lo estoy charlando con ellos y lo estamos decidiendo.

Pero muchas veces aparecen un motón de situaciones que uno no las ha tenido en cuenta y que si la tienes en cuenta hasta que sacas el proyecto definitivo, cuando saco el proyecto definitivo lo veo con mi primer colaborador que es el pocho es la persona que hace 17 años que está conmigo, no termino la secundaria y maneja todas las maquinas hicimos algunos cursos



juntos, y fundamentalmente vos preguntaras ¿para que lo consultas? Y yo te digo que tiene Criterio, el tipo tiene criterio suficiente para ser un interlocutor válido contigo y darte su opinión.

19) ¿Existen procedimiento generales documentados de las actividades de la fábrica?

El sueño mío es un manual de procedimiento por dos motivos, 1° porque es una muy buena forma de trabajar 2° para mantener una estructura de trabajo que perdure en el tiempo, pero lamentablemente no tengo tiempo para hacerlo, tendría que contratar una consultora que me va a tener 14 horas por día preguntando cosas y para eso lo hago yo, yo sé hacer un manual de procedimiento.

20) ¿El personal conoce las normas y procedimiento interno que hay en la fábrica?

Totalmente, a pesar de no tener un manual de procedimiento, uno se esmera en la tarea repetitiva, el operario tiene que hacer esto: sacar la tarima de acá y ponerla allá y mañana las sacas de allá y la pones acá, mi forma de manejar la fábrica es la siguiente yo entro a la fábrica a las 7 y digo hola muchachos buen día, apaguen la luz y la apagan, es decir hasta que yo o doy al orden la luz no se apaga, hace 18 años que tengo gente trabajando y todos los días tengo que llegar y decir que apaguen la luz.

21) Existe un programa o metodología que lleve a la participación del personal?

Si existe, no está escrito pero en cada una de las maquinas, cuando hay que hacer algún trabajo que requiera alguna actividad un poco particular nos juntamos con el maquinista del sector y resolvemos el problema junto y decidimos como hacerlo y como ponerlo en práctica y generalmente se pone en práctica con el aporte que dicen ellos que por estar más cerca de la maquina tiene más experiencia que uno, eso lo hacemos en todo el sector de la fábrica.

22) ¿Todo el personal de la fábrica lo conoce?

Digamos no está escrito, pero ya la costumbre hace que la conozcan

23) Los recursos comprenden, financieros, infraestructura, personal y ambiente de trabajo, ¿así esta entendido en identificación propia de la fábrica?

Si, los recursos son financieros, personal que es la parte más importante de la fábrica, sin ese personal vos no podes hacer nada, son mas importante los recursos humanos que los financieros, siempre nos hemos autofinanciado, después siguen los proveedores y por último los clientes.

24) ¿Están identificados de manera explícita los recursos necesarios para llevar adelante las funciones de la fábrica de una manera adecuada?



Digamos si vos te referís como recurso por ejemplo en una área de producción a la materia prima, yo te digo que si que está muy claro y además es la misma gente de la fábrica la que te va anunciando si te estás quedando sin materia prima.

25) ¿Teniendo en cuanto los planes futuros corporativos, se valora de alguna forma la capacidad de recursos para satisfacer las demandas futuras?

Si hablamos de recursos humanos te digo que si, en este momento estamos en un proceso de gran transformación, hay un cambio de personal y en el corto plazo seguramente estaremos haciendo una estructura directiva de la fábrica para que la maneje esa estructura de trabajo y yo desaparezca (como una forma de decir porque en realidad este es el alma de uno) pero si en este momento estamos creando una estructura corporativa, quiere decir que estamos buscando los recursos humanos suficiente para poner gente, porque ya estoy cambiando a la que tengo, como para poner una estructura para que maneje la fabrica, y desde el punto de vista de mi puesto puedo estar mucho más tranquilo, además suponiendo que yo mañana desaparezca es la única posibilidad que con esa estructura pueda seguir adelante la fábrica, por lo consiguiente hay que ponerla en marcha desde ahora para que en 15 años ya este afianzada.

26) ¿Hay relevamiento del clima organizacional?

Nunca lo hice. Como directiva de la fábrica no existió nunca eso

27) ¿Existe relevamiento de motivación del personal de la fábrica?

No, motivación tampoco son áreas que no toque nunca.

28) ¿De qué manera motiva a su personal?

Bueno lo primero que te digo es que no se si los motivo, lo segundo es que te digo que la gente está contenta en la fábrica, lo tercero es que a mí me preocupa su ingreso fundamentalmente, su bienestar económico, social, que realmente esa es my gran preocupación de pagar sueldos que hasta donde sea el límite que el mercado te marca para no quedar descolocado frente a la competencia de saber que tiene cubierto toda la parte de seguridad industrial equipo y ropa de trabajo (aunque de esta última parte hay cosas que no se cumplen, hay muchas de estas situaciones que está en mano de empleados y por ahí los empleados no te cumplen) por ejemplo cuando la fábrica estaba más chica, yo entregaba todos los equipos el día 5 de enero, hoy a la fecha (febrero) todavía no se entregaron los equipos correspondientes y a mi esas cosas me dan vueltas. Por ejemplo el tema también de las paritarias (hasta la fecha no salió ningún acuerdo, yo mañana me tengo que reunir con ellos para tratar el tema sueldo, se viene un 25% de aumento que van para todos los empleados, y por ahí algunos se llevan el 45% es para aquellos que se han destacado.



29) Usted considera a este aumento del 25% como una motivación?

No, es que no solamente hago eso, por ahí me meto en las casa de alguno de los empleados que necesitan revocarlas o hacer algunos arreglos y les prestó el dinero, o si no les presto plata para que cambien el auto, llevo cambiados 5 autos de empleados en lo que va del año, como hago en estas cuestiones? Les pregunto cuanto es el dinero que necesitan sin intereses, como lo pueden pagar, o sea un poco los empujo y le doy una cuota fija para pagar, yo trato de dar cosas que tienden al bienestar de la persona humana y que no tengan incidencias en el costo.

Por eso digo que esa pregunta las tiene que responder mis empleados, los motivo, los vivo o sea yo me siento un hombre sensible a los problemas que tienen los trabajadores no solamente en mi fabrica, porque es una vergüenza las cosas que les pasan, es una vergüenza los sueldo que cobran, es una vergüenza que estemos a día 28 y el sindicato no les haya sacado una paritaria, el empleado la está pasando mal y a mi esas cosas me molestan. Yo vengo de la década del setenta donde salíamos a reprochar a la calle con el grupo de dirigentes honesto que había en esos tiempos. Y la gente lo ve? Yo creo que si, sino no me aguantarían por eso digo si yo busco laguna mecánica de motivación de decirle al tipo –dale “Carlitos que vas bien, che seguí así que vas bárbaro” -lo único que el empleado entiende que va bárbaro es cuando cobra.

30) ¿Cómo es la comunicación con los empleados?

Yo generalmente cuando llego a la fábrica todos los días, los saludo a uno por uno, doy vuelta a la fábrica les pregunto como están, siempre hay algún chiste de por medio, forma parte de mi personalidad, o sea que de formalidad nada, la única formalidad que cumplo es cuando aplico sanciones que las aplico muy seguido.

31) ¿Cómo aplica sanciones disciplinarias?

Las aplico de acuerdo a la ley, aquí hay un contrato de trabajo, hay un convenio particular dentro del gremio donde te marca con claridad cuál es la responsabilidad que tiene que asumir el trabajador, por ejemplo el chofer que entra a las 7 y llego a las 9:30 sumado a las 4 faltas que tuvo la semana pasada por enfermedad-cuando mi sistema médico determino que no era así- por ley antes esas faltas le corresponde tres días de suspensión pero yo le pongo cinco (porque me estoy cobrando la factura del mes pasado) un chofer de camión no te puede dejar sin reparto sin aviso previo, si a mí el empleado me avisa el día viernes que el lunes no va a poder venir a trabajar, no hay ningún problema, te preparas para que vos a tus clientes los sigas abasteciendo, y a veces he aplicado sanciones como modelo aunque tenga que parar la fábrica que se han mandado algún caso de inconducta grave, y para mi es más importante la conducta que la producción, la producción es plata, la conducta es la que mueve la fábrica.



32) ¿La comunicación se manifiesta vertical, ascendente, descendente, como se pueden comunicar sus empleados con usted?

Es complejo el tema, yo tengo un encargado de personal, supuestamente el encargado de personal (Jorge) es el que se encarga de recibir las inquietudes del personal y solucionarlas, el tipo recibe las inquietudes no se las resuelve y no me lo comunica, en una ocasión me entero que hace 4 meses uno de los chicos tenía un problema de familia que necesitaba hablar conmigo para ver como lo podíamos solucionar, entonces lo primero que me nace es un golpe de ira con Jorge, para eso está el, porque yo personalmente me preocupo por los empleados y me molesta que teniendo un encargado de personal ni siquiera les conteste, entonces ocurre que a la mañana cuando doy vuelta en la fábrica la gente aprovecha para hablarme de sus inquietudes.

Yo en mi trabajo anterior ya estuve acostumbrado a manejar un grupo de gente, fue en la construcción del Chateau carrera, donde yo les cree un organigrama, una metodología de trabajo, siempre tuve un gran respeto por la gente.

Es complejo el tema de personal en la fábrica Por ejemplo en un puesto Jefe de producción que el tipo te va a definir con su actividad la capacidad productiva de la fábrica, que puedo hacer, ir a robar un jefe de producción a otra corrugadora y de en este mercado es difícil traer un tipo con experiencia que te saque la productividad de la fábrica], y a lo mejor uno es demasiado exigente uno para ese puesto, es un puesto que debe manejar otros departamentos, entonces viene un tipo y necesita darle la orden al camionero para que cargue y no sabe cómo dársela, entonces para que quiero un jefe de producción si no sabe dar una orden, o sea son muchas las condiciones que debe reunir, el mejor jefe de producción que podría tener mi fabrica ahora sería yo, para mí es muy fácil manejar estas cuestiones, pero en la calle no se consigue esa gente, no hay gente que tenga experiencia en fabricar, cartón, micro y corrugado, o fabrican cartón, o fabrican corrugado o fabrican micro (son de las tres áreas que necesitas que tenga experiencia la persona) Y si el jefe de producción no está muy alerta a lo que sucede en la fábrica seguro que se le planta alguna de las máquinas y el tipo no lo vio, y en ese caso yo no actuó con el mecánico sino que actuó con el jefe de producción que no vio el problema.

Por lo pronto a el empleado se le rompió un ruleman y no tuvo en cuenta que tenía que tener otro ruleman, porque para el mantenimiento de mi fabrica jamás faltó dinero, siempre fue una exigencia que tuvieran duplicado todo, de pronto me paso de tener un jefe de producción que lo tuve que despedir por darte un ejemplo un día se le rompieron un par de rulemanes que hacía falta y que hizo, paró la fábrica y se fue el a comprarlos, y cuando vine le dije que se había equivocado que él no se tenía que mover de su puesto tenía que mandar a un empleado a comprar, y a los dos meses paso lo mismo con una correa y le dije que si el no estaría en ese puesto las cosas se solucionan de la misma manera, si falta algo los empleados me avisan voy y lo compro, yo sé que en este tipo de puesto ahora estoy muy tranquilo porque tengo un pcp muy bueno, ahí ya no te preocupas tanto por ese puesto.



Te doy otro ejemplo Sergio Lucero, este empleado tiene sus problemas, pero tiene recién 30 años, él está para ser director de fábrica yo le apunto ahí, tenía otro operario que le apuntaba para ser jefe de fábrica –porque estaba estudiando ingeniería mecánica, y tuvo un mal comportamiento, esto pasa cuando de pronto la línea de conducta y de responsabilidad son mas importante que lo que la maquina produce plata, la cuestión fue la siguiente se fue de vacaciones y por tres días después de las vacaciones no apareció por la fábrica, pasado ese tiempo me pidió hablar conmigo, me dijo que no estaba seguro que era prácticamente la misma plata que le ofrecían en otro trabajo pero que la empresa era mucho más grande y estaba en duda, le di la mano y le conteste que no tenía nada para ofrecerle, solamente que no sabía que era tan irresponsable y que paró la maquina tres días, aquí no es una cuestión de plata, si el hablaba a tiempo yo le pagaba el doble, era un irresponsable y por suerte salto ahora, el día que quiera volver como maquinista tiene las puertas abiertas, pero no puedo proyectar nada más con él. Este empleado era un diamante en bruto que había que pulirlo.

33) Usted comento que traería una nueva máquina, y que habría una reestructuración del personal la pregunta es ¿usted pensó como prepararía al personal con el ingreso de esta máquina?

Es complejo...fundamentalmente con la experiencia que tengo de la gente en fabrica con la propia experiencia de haber armado siempre grupos de trabajo de prueba y error, la experiencia de alguna gente que puedo traer de bs as que maneja este tipo de máquinas, y además, como último recurso la experiencia de un operador que maneja este tipo de máquina- que si hace falta lo traigo 30 días.

34) Incorporara personal nuevo para esta máquina?

No, no va a ingresar más gente, voy a capacitar a los que están, con la incorporación de la maquina a mí me va a sobrar la gente, no importa porque la gente de mi fabrica es inamovible, los voy a reubicar, el trabajo que hace esa máquina en mi fabrica la hacen 9 personas, cuando ponga a funcionar esta nueva máquina la van a operar 2 personas para producir 10 veces más, ya me lo plantearon los empleados si que iba a pasar con ellos, yo les dije que no iba a pasar nada buscaremos de qué manera se va a disfrutar de esto, como se va a disfrutar?? Si antes demorábamos un día en sacar 10000 cajas y ahora duramos una hora en sacar 10000 cajas, quiere decir que los empleados van a ganar más, plata, van a irse más temprano a sus casas y supuestamente todos deberíamos estar felices y contentos, supuestamente.

35) ¿Qué requisitos debe tener el nuevo personal a ingresar?

Cuando tomamos trabajo pedimos cv. Cuando nos interesa la persona pedimos referencia para ver qué tipo de persona es, si todo sigue siendo positivo, tratamos de investigar quién es el tipo que nos dio la referencia, para saber si es vendida o es buena, si el tipo es potable (o sea que



haya trabajado en otras industria) empieza la primera entrevista con Jorge que determina si es buen tipo, si tiene actitud frente al trabajo, actitud como persona, y Jorge para eso tiene experiencia porque ha trabajado muchos años en fabrica, y a partir de ese momento le decimos que se venga una semana y se lo prueba una semana, durante esa semana nos damos cuenta como se mueve el tipo en la fábrica, y a partir de ahí le decimos....chau importante lo tuyo pero te vamos a estar avisando (le pagamos esa semana y se va) o lo incorporamos inmediatamente por contrato de periodo a prueba y durante tres meses lo capacitamos, por ejemplo cuando entre Jorge Rosso no tenía idea de cómo se llamaba, y lo empezamos a capacitar como maquinista, nos turnamos un día le enseñaba Nico, otro día le enseñaba el pocho, al día siguiente estaba yo, y eso es lo que hacemos con la gente que ingresa de acuerdo la importancia del puesto y cuando van los dos meses ahí ya te das cuenta si el tipo tiene actitud, si tiene ganas de trabajar, y la gente más complicada es la gente joven de 30 años para abajo, es gente que no tiene actitud de trabajo, actitud de vida, son gente que en la mayoría está muerta, es gente que no va a conseguir trabajo nunca, de 30 para arriba la cosa empieza a cambiar no tengo problemas en tomar empleados de 50 años- de hecho tengo en la fábrica empleado de más de 50 años- prefiero gente casada con hijos, mayor, porque normalmente en esa situación el tipo está estabilizado, hoy un chico menor de 30 no sabe ni hablar, no sabe escribir, no sabe ni expresarse, son los casos que se nos presenta, un tipo de 30 para arriba ya es otra cosa.

Por consiguiente evaluó en decir con este tipo me puedo llegar a quedar y de ahí lo mandamos a medicina del trabajo que le hagan todos los estudios previos radiografías, análisis de sangre, psicológicos que está a cargo el doctor Parma viene el informe de eso y nos quedan 30 días para decidir qué hacemos con el tipo, si decidimos quedarnos con el tipo le decimos che te quedas a trabajar esta va a ser tu categoría, este va a ser tu sueldo por ahora cuando aprendas un poco más te ascendemos, generalmente lo categorizamos a todos como peón porque nadie sabe hacer nada, por ejemplo Jorge Rosso era maquinista y al mes 3 figuraba en su recibo como maquinista, con el resto de la gente hacemos lo mismo.



Entrevista al Director de Producción de la fábrica Micelas S.A

1) ¿Nos podrías decir tu nombre?

Nicolás Robles

2) ¿Qué cargo ocupas dentro de la fábrica?

Yo estoy encargado de producción, Sergio de la parte comercial y Jorge de la parte de administración, el nombre específicamente sería jefe de producción, Sergio es el director comercial, lo separamos en producción, comercial y administración.

3) ¿Cuáles son tus tareas?

Básicamente programación y control de producción, programación es ordenar los pedidos de comercial darle cierto orden, comercial pasa los pedidos y yo le voy dando prioridades y agendando los pedidos, darle orden por materia prima y según cantidades voy especificando los procesos. Depende de los pedidos si es cartón hacemos un solo proceso y tiene un tipo de programación y se trabaja con stock, y de este lado trabajamos con pedidos y medidas específicas son pedidos cerrados y le vamos dando prioridades por fecha o procesos eso es la programación.

4) ¿Tiene algún objetivo establecido?

No, yo hago control de producción en lo que requiere cantidad y disponibles de la máquina y de los procesos y control si están trabajando bien y si están sacando las cantidades requeridas, y en calidad hago control de calidad de cada proceso y después lo que es de logística lo despacho, yo hago el cierre desde que se hace el pedido hasta facturación ahí se encarga la parte de administración. Y también paralelamente tareas que son de producción (mantenimiento, compras), si detecto compras cuando me hace falta insumos lo hago el pedido o lo hablo con comercial depende de lo que haga falta, por ahí si hace falta repara una máquina me encargo yo, la parte comercial más se encarga de materias prima, que negocian precio

5) ¿Tiene gente a cargo?

Y... si lo que es la parte de producción, son 11 personas a cargo que tengo, en la otra parte de la máquina son 6 personas que trabajan en turnos rotativos de 8 hs cada turno (yo tengo gente a cargo solo en mi horario de trabajo)



6) ¿hay algún encargado en turno noche?

No hay, el encargado es el maquinista, la fábrica se cierra lo único que queda prendido es la máquina, no se para la producción, corta el sábado a la tarde y arranca el lunes a la mañana.

7) ¿Los empleados conocen las tareas que deben realizar?

Si, trabajamos con órdenes de producción, y dirijo de quien se va a encargar, de acuerdo al procesos designo quien va a estar encargado según el nivel de capacitación, no todos están capacitados para cierto tipos de procesos.

8) ¿Capacitan a los empleados al ingresar?

No, cuando llega un nuevo empleado el maquinista se encarga de ir transmitiéndole los conocimientos, lo dejamos al maquinista para que le vaya explicando el trabajo, se empieza con un trabajo simple

9) ¿Qué tiempo conlleva el periodo de aprendizaje?

Todo, depende el puesto por ejemplo si tomamos para peón que se encarga de mover tarima, retirar pliegos de mover el puente grúa que son actividades simples y en dos días ya está.

Y si es maquinista no tiene un cierre de a poco lo vamos largando solo depende de la capacidad que tenga, siempre se va aprendiendo un poco. Por ejemplo Jorge que es maquinista el a los 4 días ya manejaba la maquina solo y por ahí tuvimos a otros que en dos semana no le agarraban la mano.

10) ¿Jorge es encargado de maquina?

El maquinista es encargado de la máquina y tiene otras dos personas que serían los peones o ayudantes de él y si por alguna situación yo no estoy o no hay nadie controlando y sale mal el pedido, el encargado es el maquinista que se estén haciendo las cosas bien, que estén saliendo los pedidos bien, porque los otros dos más que nada es armar pliegos tarimarlos, pero el que tiene que ver la calidad del producto o si está haciendo algún ruido la maquina me lo tiene que informar a mí.

11) ¿El encargado efectúa algún tipo de informe?

No, generalmente es hablado, se pasa una planilla con la producción que dice hicimos tal pedido con tal cantidad, yo a ellos les dejo tantos pedidos según la cantidad de metros, promediando por día y después ellos me lo devuelven con la cantidad realizada. Después lo demás es hablado.

12) ¿Considera alguna situación que trae problemas al actual desempeño de sus empleados?



Si creo que si, en realidad falta organización, vamos tratando de mejorar este tema.

13) ¿Qué es lo que considera que puede fallar con respecto a la organización?

Y... por ejemplo ahora lo estamos sistematizando los pedidos, antes era Manuel el encargado de compra me pasaba los pedidos a mano, yo hacía los rótulos de producción pasaba los mismos a mano y por ahí en ese paso de papeles hay algunas medidas que le erras o, te confundís con una cantidad y ahora todo es con sistemas para tratar de evitar errores, acá le erras un centímetro y ya no sirve, si... digamos en ese sentido es un poco eso el tema de la organización

14) Y en cuanto a tu personal ¿qué consideras que puede estar fallando?

No sé, es como que aquí no es un trabajo rutinario no todos los días hacemos lo mismo, yo les tengo que ir diciendo que hacemos cada día, por ejemplo mañana hacemos corrugados y esa máquina en vez de necesitar 3 personas necesita 7, entonces yo digo quien se va a encargar de esta parte y quien de la otra, yo le voy tirando las tareas a cada uno y después pasado mañana a lo mejor están imprimiendo y doblando entonces la gente va rotando y no tiene un puesto fijo todos los días lo mismo y en eso cuesta organizarse

15) ¿Considera positivo que el personal rote constantemente?

Y.. bueno por ejemplo ahí hay un chico que está imprimiendo, y mañana a lo mejor falta alguien de corrugado y él lo tiene que cubrir, y a lo mejor esta una semana allá y dentro de lo que él sabe y por ahí si tiene que estar haciendo una tarea que no le corresponde porque por ahí se enfermaron 3 y tenes que sacar la producción igual, por ej Felipe que está pegando cajas es tarea liviana y bueno a lo mejor un día le tiene que ayudar al impresor y aprender y tratar de sacar la producción como se pueda, por ahí se arma lio en eso pero es por la situación.

Esta bueno hacer rotar a la gente y que vayan aprendiendo un poco de todo, pero al ser una rotación desprogramada, hay algo mal y el empleado te dice y bueno...si yo estoy imprimiendo no me di cuenta y yo no les puedo decir nada.

Salvo que a esos chicos también le hagas capacitación en máquina.

Aquí casi todos trabajaron en máquina, pero también es difícil decirle a uno que hace microcorrugado de repente ponerlo a que controle, entonces por ahí esta distraído y sale todo mal es porque no está acostumbrado a hacer esas tareas.

16) ¿Cómo es su relación con los encargados y con los operarios?



En realidad yo hace dos años que estoy acá y estoy aprendiendo un montón de cosas y actuó según la experiencia que tengo, yo con la gente de aquí no tengo ninguna situación conflictiva y cuando hay algún empleado que hizo mal la tarea, yo generalmente los derivo al presidente porque son situaciones que yo no sé cómo actuar.

17) ¿Tienen régimen de sanciones?

Si hay un régimen de sanciones.

18) ¿Cuándo se la aplicarían a las sanciones?

El tema de las sanciones siempre lo hablo con mi viejo está reglamentado según el convenio de trabajo, cuando hay sanción se lo hace a través de artículo tanto de la ley de trabajo que lo hace Jorge por ejemplo.

19) Cuando se dan las sanciones ¿es por falta al trabajo o se dan casos de sabotajes o peleas entre ellos?

No, por ejemplo el impresor es el encargado de ver que la puesta a punto de la maquina a cómo sale la caja y por ahí no está atento y las cajas salen mal impresas eso es motivo de sanción por no efectuar la tarea como debía, mi viejo es el que evalúa si tiene una suspensión o sino ver la forma de que se puedan mejorar las cajas para no sancionarlos, hay empleados que son muy recurrentes que a lo mejor hacen mal algo y ven de pilotearlo y decirle esto o tal otro al cliente y pasa pero si ya a la semana vuelve a cometer el mismo error ya se lo suspende, yo les doy una oportunidad, pero el presidente es el que toma la decisión y ve que hay varias veces que sucede un mismo error, le semana pasada por ejemplo, cristina es el que maneja en el auto elevador, es el encargado de controlar la cargad de camión, y la semana pasada a un cliente le dijo que iban mil cajas, y el anoto que iban 800 y en el remito del cliente decían 1200^º sea, por donde lo vean el control estaba mal hecho, eso yo se lo pase a mi viejo, un informe y el después lo suspende o si hay que hacerle una nota de crédito al cliente se le hace un vale al empleado si son pocas cajas, a veces digamos actúa de esa forma, un cliente que hay que hacerle una nota de crédito por \$300 porque estaba mal cargado el camión, en vez de suspenderlo al empleado se le hace una nota de crédito por \$300 y se lo dividen en 3 meses por ejemplo es una forma de decirle che, te equivocaste acá..

20) ¿Cómo es tu relación con el presidente?

Y es difícil, porque es difícil separar las cosas, en el tema laboral bien, yo me relaciono bien, porque me da cierta confianza en mí y sabe que nunca voy a hacer algo que perjudique a la



fábrica, que si lo hago va a ser por mi falta de experiencia, entonces eso te da tranquilidad, pero en general por ahí tenemos roces como cualquiera del sector,

21) ¿Realizan reuniones con el presidente entre los sectores, con qué frecuencia, y que temáticas tratan?

No, no tenemos pautado, generalmente el presidente tiene reunión con nosotros a medida que surjan necesidades, a lo mejor está con algunas cotizaciones que tiene que ver con lo comercial y a lo mejor está dos o tres días teniendo reuniones con la parte comercial y si aquí está todo tranquila no nos reunimos.

Los viernes nos juntamos el presidente y los tres sectores y hacemos un balance, solemos hacer pero en caso particulares una vez o dos veces al año para tirar objetivos a principios de año o para cerrar balance a fin de año, o cuando a lo mejor está pasando algo que hay algunos conflictos entre los sectores decimos hacer una reunión porque hay algo que anda mal, para congeniar, por ahí pasa que se empiezan a mezclar un poco los roles, yo me meto en la tarea de una u otro se mete en mi tarea y se empieza a desorganizar, ahí es cuando hacemos las reuniones y delimitamos las tareas.

22) ¿Cada uno tiene delimitado su rol, pero en si interactúan mucho?

Acá por ejemplo la semana pasada le digo a Sergio un modelo, che fijate movemos los pedidos un poco y les aclara que tarea hacer, que uno imprima el otro que haga otra cosa, y si no está Sergio ni Jorge y hay que sacar el camión, voy yo y facturo, algo que nada que ver con lo que es mi rol, pero bueno sé cómo se hace y lo hago

23) En cuanto a la toma de decisiones ¿están centralizadas en el presidente?

Si, generalmente pautamos formas de trabajar que viene del presidente yo veo que aquí hay algo que se está haciendo mal y se tiene que hacer de esta forma.

24) ¿ustedes pueden participar y proponer cosas?

Si, o sea lo hablamos yo digo me parece que se está haciendo mal, esto, se trata de hacer una charla horizontal, no es simplemente que nos dan directivas, nosotros siempre aportamos.

25) ¿Hay propuestas para cada uno de los sectores más allá de problemáticas que visualice el presidente?

Si, pasa que las reuniones son más con cada sector en la reuniones grupales se da para tirar objetivos generales, decir vos te vas encargar de esto y vos de aquello, por ahí en lo que estamos tan desorganizados hacemos reuniones para decir yo me encargo de esto que es mi



tarea y roles y después tenemos cada uno las reuniones, el presidente con Sergio, con Jorge y conmigo, es personalizado de cada sector.

26) ¿Cómo transmite las decisiones que se toman en el mando directivo?

No, generalmente, digamos, si a mí me viene una directiva que hay que tomar un empleado nuevo, yo digo si me parece bien y Jorge se encarga del cv y toda la entrevista, y después el empleado entra trabaja y ya el maquinista se va haciendo cargo.

Y después decisiones de producción o mantenimiento son decisiones que me pasa a mi y yo me encargo si hay que cambiar un motor, yo voy me fijo, presupuesto, lo compro y cuando ya lo tengo listo al que está en mantenimiento le digo que cambie el motor para mañana para no parar la fábrica, pero digamos que no hay muchas decisiones que les tenga que informar a los empleados como por ejemplo decirles a partir de ahora vamos a cambiar la forma de trabajar porque hay nuevas directivas, no porque es como que el trabajo de maquinista es el mismo a lo sumo decirles que vamos a trabajar horas extras.

Yo por ahí cuando veo que están saliendo mal las cosas les digo el rol que tiene que cumplir cada uno, organizar una reunión simple para que se enfoquen en la tarea.

27) ¿Cuál es la necesidad que vos visualizas para un nuevo puesto y que posibilidades tienen lo que están aquí de ocupar esos puestos y cuando vos buscas afuera?

Y... bueno eso medio complicado porque digamos hay como cierto escalones que según la actitud del empleado puede ir subiendo de puesto, pero eso es difícil porque son tareas que requieren tiempo son tareas especializadas, o sea no es como decir es un estudio de arquitectura pongo un aviso en el diario y viene pasantes de arquitecturas, este no es un rubro que vos decís busco maquinista de corrugadora y en Córdoba te llueven y hacen cola aquí afuera, por lo general es gente que no sabe, sabe de mecánica y empiezan como peones y si vemos que le agarran la mano a la máquina pasan como maquinista y así digamos según cómo vaya siendo el aprendizaje.

28) ¿Y si es un puesto específico?

Por ejemplo el impresor, es un empleado que trabajo en otra fábrica y había renunciado y bueno nosotros le hicimos una entrevista lo probamos en la máquina y entro directamente como impresor, y al mismo tiempo tiene un ayudante que no sabe nada y va aprendiendo de a poquito la tarea de él hasta que algún día si el impresor se va tenemos uno que se está formando para reemplazarlo.

29) ¿Hay una época del año que se demanden más personal?

Hay épocas pero no están definidas, es según como se mueve el mercado, el año pasado que estábamos que no sabíamos qué hacer con la gente estábamos parados, y teníamos parates en la



semana entonces trabajaba una sola máquina y teníamos empleados que no tenían trabajo para hacer.

30) ¿Suspenden al personal por baja producción?

No, generalmente no, pero se los pone a realizar otras tareas, limpiar el balcón pintar, barrer, buscarle la vuelta, y por ahí hay épocas que no damos abasto con la gente y tomamos peón para cada sector que lo necesite.

Gente nueva se pide en cuanto a demanda de cantidad de persona más que a un puesto específico. Los puestos especializados ya están cubiertos

31) ¿Quién hace las entrevistas?

Las entrevistas las hace Jorge, que es quien le toma los datos del cv, es el encargado de administración, por ejemplo el chico roso que el maquinista ahí dijimos che.. ya habíamos traído varias personas que dejan cv que son del barrio y que no tienen trabajo, los contratamos como peones y ver si le agarran la mano y nos pasaban que estaban de peón y no crecían más en el puesto, entonces dijimos Jorge vamos a buscar gente con nivel universitario al chico este lo buscamos porque sus estudios estaban relacionados con mecánica o ingeniería, y bueno lo tomamos y el chico le agarro mucho más rápido la mano

32) ¿Tienen la necesidad de tener gente capacitada en la situación actual?

Si en cierto puesto si, digamos buscamos que sea con un nivel de educación más o menos para que sea más rápido el aprendizaje.

33) ¿Cuáles son los aspectos que considera relevantes para evaluar el desempeño del personal?

Hasta el momento no se lleva a cabo ningún método de evaluación de desempeño del personal, de realizarlo diría que enfocaríamos a evaluar el desempeño en cuanto a productividad. Además se evaluaría el tiempo que dedican a cada actividad y si hacen uso eficiente del tiempo, cantidad de producción por hora, la comunicación, el trabajo en equipo, como se adaptan a diferentes tareas y de esta manera a distintos equipos, comprensión de las tareas, cooperación.

Estos puntos de los que hablo son los principales, según mi criterio, para poder evaluar el desempeño del personal y que de esta manera se pueda establecer premios y reconocimientos por su desarrollo. Sería efectivo llevar a cabo la evaluación al menos cada 3 meses, es decir que si hay un nuevo ingreso también se lo evaluará al cumplir el tercer mes en la fábrica.



Entrevista al supervisor

1) ¿Puede decirnos su nombre y apellido?

Jorge Eduardo Rosso.

2) Puesto actual que ocupa en la fábrica.



Maquinista micro corrugado

3) ¿Cuáles son las tareas que desempeña?

Preparación de adhesivo; puesta a punto de la máquina; coordinación del trabajo del equipo que lidera.

4) ¿Qué responsabilidades corresponden a su puesto de trabajo?

Responsable de toda la maquina desde que sale el papel hasta que se convierte en cartón.

4) ¿Cuál es el objetivo de su puesto?

El objetivo era lograr que la maquina alcanzara un poco mas de producción por día. Alcanzaba 35mts por minuto un tiempo atrás y hoy en día 45 mts. por minuto. El objetivo es lograr que rinda un poco más el adhesivo. Siempre se busca cantidad y calidad, reducción de utilización de insumos.

5) ¿Conoce los resultados esperados del desempeño de su puesto?

Objetivo en número 12000mts de cartón doble faz por día, pliegos. Simple faz 14000 y no siempre se llega. No se llega porque la maquina es antigua y el sistema de secado es muy problemático, corta el pliego porque aprieta una parte más otra menos, se calienta mucho y lo quema al cartón seca. Hay que tener en cuenta muchas cosas la cantidad de adhesivo se hace manual. El trabajo es artesanal, la temperatura, la mesa, el adhesivo.

6) ¿Existen límites de tiempo en la consecución de las tareas del puesto?

Se pierden 15 minutos cada vez que hay un problema con la maquina. El límite de tiempo es por día.

7) ¿Está claramente definido el superior al que reporta?

El supervisor es Nicolás el PCP. Completa una planilla diaria como reporte, se llena con cada pedido del día, observaciones que paso si no se alcanzo la meta, si hubo problemas de corte de luz, gas, la maquina fallo, las cuchillas con problemas.

No hay reporte de seguimiento de miembros del equipo de trabajo. Solo preguntan por encima sin ninguna registración.

8) ¿Dónde se encuentra ubicado su puesto de trabajo en la pirámide jerárquica de la fábrica?, ¿en qué área o departamento se encuentra?



Área de micro corrugado, del sector de producción, si se bien donde está. Es un puesto con autoridad, presidente, jefe de producción junto con el de mantenimiento, luego viene el maquinista. El junto a cejas.

¿Trabaja individualmente o en equipos de trabajo?

Tiene puestos a su cargo: ayudante de primera y peón. 2 personas. Ayudante de primera conoce la máquina, sabe colocar la medida, maneja el tablero electrónico, saber armar las bobinas. El peón es quien se encarga de contar sacar pliegos y activar.

Si se trabaja en equipo con personas de otras áreas y sectores. Los lunes y martes. Pasa a ser ayudante de primera de Sergio cejas. Pone la maquina en punto y arma las bobinas.

La diferencia entre ser maquinista o ayudante de primera es la responsabilidad. El ayudante de primera no tiene ninguna responsabilidad, el maquinista le corresponde a toda la responsabilidad. El castigo es económico.

Son tres cosas distintas también maneja la dobladora he sido peón de impresión. Cuando uno entra a la fábrica te hace pasear por todos lados. El sector industria es el que menos gana, 1300\$. No hay problema con el presidente es quien decide pagar un incentivo de acuerdo al desempeño que uno vaya teniendo. Debería de ganar un poco más de acuerdo a la responsabilidad y las tareas que realizo.

El porcentaje del margen de error es un 10% cada 1000 planchas de cartón. Todo se recicla. Se sanciona si se desecha muchos productos.

9) ¿Las decisiones están centralizadas o descentralizadas?, ¿existe libertad de participación en las decisiones?

El Jefe de producción actual da las órdenes y directivas de que se va a hacer en el día, y después el es quien delega en sus miembros las tareas. Consulto con los chicos como vamos a trabajar y con cuantas personas cuento. A veces necesito más gente y se presta para satisfacer esa necesidad. No tengo un teléfono para comunicarme constantemente con el PCP o el presidente.

Pregunta a su personal si pueden llevar a cabo las tareas, si esta bien la velocidad en la que van trabajando para que no perjudique su bienestar.

10) ¿Conoce los requisitos para el puesto que ocupa hoy en día?

No se requiere un antecedente para trabajar en esta fábrica. La gente que ingresa es difícil que tenga experiencia en papel. Se pide menores de 30 años, que tengan el secundario completo o en curso, que este estudiando, que tengas ganas de aprender. Se contrato gente fuera de capital de Córdoba porque son complicados para trabajar.



11) ¿Qué tipo de capacitaciones recibió y/o recibe actualmente?

Pocho requena dio la capacitación cuando ingreso a la empresa, es quien conoce el funcionamiento de todas las máquinas. No recibo capacitaciones periódicamente. Todo es a prueba y error, no hay un manual de procedimientos. Sí son necesarias charlas de capacitación y un manual de procesos. La gente no está capacitada para trabajar en producción.

Que se capacite en manejo de personal. No diferencian al líder de los miembros de un equipo. Muy mala comunicación, surgen conflictos.

No tienen todos los elementos de higiene y seguridad. Guantes corrosivos, hay mascara pero no se utiliza. De momento brindan elementos de seguridad, sordina. No hay control de utilización de estos elementos. Se entrega un uniforme después de 1 mes de ingreso a la fábrica. Tardan mucho en entregar el uniforme.

Las temperaturas altas son un problema.

Los pedidos se escuchan pero demoran en la entrega.

Estudia ingeniería mecánica en UTN.

12) ¿Cómo se Ud. En la fábrica hoy?, ¿ y en 5 años?

Me veo como jefe de producción en 5 años.

13) ¿Ofrece la empresa oportunidades de desarrollo de carrera?

Si hay oportunidades de desarrollar la carrera en la empresa. De acuerdo a las necesidades que se presentan en los sectores.

14) ¿Está motivado en su trabajo?, ¿Qué tipo de motivación recibe por parte de la fábrica?

Existen incentivos económicos. No hay mucha motivación, las personas solo trabajan por el dinero y para cumplir con la obligación horaria, la gente no busca crecer tampoco. Yo soy un generador de motivación en los miembros del equipo en el cual trabajo.

Son flexibles con el horario de trabajo. Hay seguridad en el trabajo, ya que uno está contratado en blanco. Nos pagan la comida es un beneficio. No hay un comedor armado, esta todo distribuido por la fábrica, está la idea de armar una sala para comer. No hay botiquín, el único está en la oficina.

15) ¿Se encuentra a gusto con la fábrica, el puesto de desempeña, el clima organizacional?



IUA Instituto Universitario Aeronáutico
FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En Recursos Humanos

Si estoy a gusto. Desde el primer día que vine me sentí muy cómodo. El sueldo se paga a tiempo. Desventaja es la distancia y el transporte. Solo un colectivo de línea el R3 o un taxi que lo paga la empresa.

- 16) ¿Cree que el salario que hoy percibe es el adecuado según el cargo que ocupa en la fábrica?
- 17) ¿Conoce los beneficios que la empresa le brinda?
- 18) ¿Participa activamente del gremio?

Estoy afiliado en el gremio por contrato. No sé dónde está la oficina, nunca vinieron, si vas al gremio llaman a la fábrica y preguntan cómo está el trabajador desempeñándose. La gente se siente desprotegida, hace falta de ese soporte. Convenio de paritarias para incrementos remunerativos.



ANEXO II: Cuestionarios

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO - MICELAS S.A

Objetivo: Obtener información de los puestos directivos en Micelas S.A

1. Apellido y Nombre
2. Edad
3. Dirección de correo electrónico
4. Nombre del puesto de trabajo
5. Estudios Formales
 - Primario Completo
 - Secundario Completo
 - Terciario Completo
 - Universitario
 - Otros

6. Experiencias

Tipo de experiencias requerida: Indique experiencias laborales requeridas por ejemplo en puestos administrativos.

7. Que conocimientos, competencias y habilidades son requeridos para desarrollar su puesto de trabajo

Conocimiento: ejemplos, conocimiento necesario para seleccionar personal como, lectura de cv entrevistas.

Competencias: Ej. Desarrollar nuevas herramientas para realizar la tarea.

Habilidad: Ej. Habilidad de usar aritmética para hacer cálculos diarios.

- Conocimientos requeridos
- Competencias requeridas
- Habilidades requeridas



8. Departamento al que pertenece
9. Antigüedad en el puesto de trabajo
10. Horario de Trabajo: Desde Hasta
11. Tareas que desempeña en el puesto de trabajo
12. Responsabilidades del puesto de trabajo
13. ¿Cuál es el objetivo del puesto en el que usted trabaja?, describa un día típico.
14. Describa específicamente las responsabilidades más importantes del puesto en el siguiente cuadro, estime un porcentaje general del tiempo que insume cada responsabilidad por día.

Nombre de la actividad:	
Taras a realizar	Porcentaje de Tiempo %
Nombre de la actividad	
Tareas a realizar	Porcentaje de Tiempo %
Nombre de la actividad	
Tareas a realizar	Porcentaje de Tiempo %



Nombre de la actividad	
Tareas a realizar	Porcentaje de Tiempo %
Nombre de la actividad	
Tareas a realizar	Porcentaje de Tiempo %

B. Describa las actividades que realiza ocasionalmente (una vez por semana, mes, .)

15. Jefe directo a quien reporta:

Nombre de la persona: Nombre del puesto:

Marque según corresponda:

- Asigna tareas
- Supervisa las tareas
- Capacita al personal
- Evalúa el desempeño del personal
- Recomienda, autoriza que firme documentos
- Recomienda, autoriza que aplique acciones disciplinaria

El supervisor realiza su trabajo diariamente:

- Si
- No

Si la respuesta es negativa por favor explique

16. El puesto requiere desarrollar la siguiente actividad



a) Marque según corresponda

- Origina informes finales a partir de cero
- Utiliza diversas fuentes para recuperar/recopilar datos del supervisor para su tarea.
- Utiliza diversas fuentes para recuperar/reunir/analizar y compilar datos para realizar informes preliminares para el supervisor.

b) Realice una lista de los distintos reportes que se originan y para quienes están dirigidos y como se utilizan.

17. Actúa usted en ausencia de su supervisor directo:

- **Si**
- **No**

Si la respuesta es positiva indique específicamente a quien tendría que suplantar y la tarea que realiza dicho supervisor ausente.

18. Escriba que políticas de la fábrica son desarrolladas, cuales son las actividades que se llevan a cabo para regularlas y como los empleados las implementan.

19. ¿Cuenta con todas las herramientas para realizar sus actividades?

- **Si**
- **No**

Si la respuesta es negativa, especifique

20. ¿Ha recibido inducción al momento de ingresar a la fábrica?

- **Si**
- **No**

21. ¿Recibe capacitaciones para llevar a cabo sus actividades?

- a) Diariamente
- b) Semanalmente
- c) Mensualmente
- d) Anualmente



IUA Instituto Universitario Aeronáutico
FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En Recursos Humanos

e) No recibe

22. ¿La empresa realiza evaluaciones de desempeño? ¿Cuántas veces por año? ¿Qué método utiliza?

23. Comentarios generales

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO - MICELAS S.A



Objetivo: Obtener información de los puestos de supervisión en Micelas S.A

1. Apellido y Nombre
2. Edad
3. Dirección de correo electrónico
4. Nombre del puesto de trabajo
5. Estudios Formales

- Primario Completo
- Secundario Completo
- Terciario Completo
- Universitario
- Otros

6. Experiencias

Tipo de experiencias requerida: Indique experiencias laborales requeridas por ejemplo en puestos administrativos.

7. Que conocimientos y habilidades son requeridos para desarrollar su puesto de trabajo
8. Departamento al que pertenece
9. Antigüedad en el puesto de trabajo
10. Horario de Trabajo: Desde Hasta
11. Tareas que desempeña en el puesto de trabajo
12. Responsabilidades del puesto de trabajo
13. ¿Cuál es el objetivo del puesto en el que usted trabaja?, describa un día típico.
14. Describa específicamente las responsabilidades más importantes del puesto en el siguiente cuadro, estime un porcentaje general del tiempo que insume cada responsabilidad por día.



Nombre de la actividad:	
Taras a realizar	Porcentaje de Tiempo %
Nombre de la actividad	
Tareas a realizar	Porcentaje de Tiempo %
Nombre de la actividad	
Tareas a realizar	Porcentaje de Tiempo %
Nombre de la actividad	
Tareas a realizar	Porcentaje de Tiempo %
Nombre de la actividad	



IUA Instituto Universitario Aeronáutico
FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En Recursos Humanos

15. Jefe directo a quien reporta:

Nombre de la persona: Nombre del puesto:

Marque según corresponda:

- Asigna tareas
- Supervisa las tareas
- Capacita al personal
- Evalúa el desempeño del personal
- Recomienda, autoriza que firme documentos
- Recomienda, autoriza que aplique acciones disciplinaria

El supervisor realiza su trabajo diariamente:

- **Si**
- **No**

Si la respuesta es negativa por favor explique

17. Actúa usted en ausencia de su supervisor directo:

- **Si**
- **No**

Si la respuesta es positiva indique específicamente a quien tendría que suplantar y la tarea que realiza dicho supervisor ausente.

18. Conoce las políticas de la fabrica (son reglas que deben seguirse dentro de una empresa con la finalidad de tener un orden y un control en las actividades que se dan dentro de la misma)

19. ¿Cuenta con todas las herramientas para realizar sus actividades?

- **Si**
- **No**

Si la respuesta es negativa, especifique

20. ¿Ha recibido información al momento de ingresar a la fábrica (sobre la fabrica en general, de las tareas, de los productos y organización y funcionamiento de la fabrica?)

- **Si**



- **No**

21. ¿Recibe capacitaciones para llevar a cabo sus actividades?

- a) Diariamente
- b) Semanalmente
- c) Mensualmente
- d) Anualmente
- e) No recibe

22. ¿La empresa realiza evaluaciones de desempeño? ¿Cuántas veces por año? ¿Qué método utiliza?

23. Demanda física y condiciones de trabajo

Indique con qué frecuencia las exigencias físicas son requeridas para realizar las responsabilidades esenciales del trabajo.



IUA Instituto Universitario Aeronáutico
 FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En Recursos Humanos

C: constantemente (5-8 hs por día) F: frecuentemente (2 a 5 hs por día)

O: ocasionalmente (hasta 2 hs por día) R: raramente (no existe)

Demanda Física

De pie _____
 Caminando _____
 Sentado _____
 Elevar _____
 Cargar _____
 Empujar _____
 Tirar _____
 Tregar _____
 Balancear _____
 Encorvado _____
 Arrodillado _____
 Agachado _____
 Gatear _____
 Sensación Física _____
 Utilización de vos _____
 Utilización de oído _____
 Movimientos repetitivos _____
 Coordinación de ojos, manos y pies _____

Condiciones Laborales

Extremadamente frío _____
 Extremadamente caliente _____
 Cambios de temperatura _____
 Mojado _____
 Humedo _____
 Ruidoso _____
 Vibraciones _____
 Riesgo _____
 Condiciones atmosféricas _____
 Otras (defina): _____

Fuerza Física

Poco esfuerzo físico _____
 Trabajo liviano _____
 Trabajo medio _____
 Trabajo pesado _____
 Trabajo muy pesado _____

24. Comentarios generales.

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO - MICELAS S.A

Objetivo: Obtener información de los puestos operativos en Micelas S.A

1. Apellido y Nombre



IUA Instituto Universitario Aeronáutico
FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En Recursos Humanos

2. Edad

3. Dirección de correo electrónico

4. Nombre del puesto de trabajo

5. Estudios Formales

Primario Completo

- Secundario Completo
- Terciario Completo
- Universitario
- Otros

6. Experiencias

Tipo de experiencias requerida: Indique experiencias laborales requeridas por ejemplo en puestos administrativos.

7. Que conocimientos, competencias y habilidades son requeridos para desarrollar su puesto de trabajo

Conocimiento: ejemplos, conocimiento necesario para seleccionar personal como, lectura de cv entrevistas, .

Competencias: Ej. Desarrollar nuevas herramientas para realizar la tarea.

Habilidad: Ej. Habilidad de usar aritmética para hacer cálculos diarios.

- Conocimientos requeridos
- Competencias requeridas
- Habilidades requeridas

8. Departamento al que pertenece

9. Antigüedad en el puesto de trabajo

10. Horario de Trabajo: Desde Hasta

11. Tareas que desempeña en el puesto de trabajo

12. Responsabilidades del puesto de trabajo



IUA Instituto Universitario Aeronáutico
FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En Recursos Humanos

13. ¿Cuál es el objetivo del puesto en el que usted trabaja?, describa un día típico.

14. Describa específicamente las responsabilidades más importantes del puesto en el siguiente cuadro, estime un porcentaje general del tiempo que insume cada responsabilidad por día.

Nombre de la actividad:	
Taras a realizar	Porcentaje de Tiempo %
Nombre de la actividad	
Tareas a realizar	Porcentaje de Tiempo %
Nombre de la actividad	
Tareas a realizar	Porcentaje de Tiempo %
Nombre de la actividad	
Tareas a realizar	Porcentaje de Tiempo %



Nombre de la actividad	
Tareas a realizar	Porcentaje de Tiempo %

B. Describa las actividades que realiza ocasionalmente (una vez por semana, mes, .)

Nombre de la actividad:	
Taras a realizar	Porcentaje de Tiempo %
Nombre de la actividad	
Tareas a realizar	Porcentaje de Tiempo %
Nombre de la actividad	
Tareas a realizar	Porcentaje de Tiempo %



15. Jefe directo a quien reporta:

Nombre de la persona: Nombre del puesto:

Marque según corresponda:

- Asigna tareas
- Supervisa las tareas
- Capacita al personal
- Evalúa el desempeño del personal
- Recomienda, autoriza que firme documentos
- Recomienda, autoriza que aplique acciones disciplinaria

El supervisor realiza su trabajo diariamente:

- **Si**
- **No**

Si la respuesta es negativa por favor explique

16. El puesto requiere desarrollar la siguiente actividad

a) Marque según corresponda

- Origina informes finales a partir de cero
- Utiliza diversas fuentes para recuperar/recopilar datos del supervisor para su tarea.
- Utiliza diversas fuentes para recuperar/reunir/analizar y compilar datos para realizar informes preliminares para el supervisor.

b) Realice una lista de los distintos reportes que se originan y para quienes están dirigidos y como se utilizan.

17. Actúa usted en ausencia de su supervisor directo:

- **Si**
- **No**

Si la respuesta es positiva indique específicamente a quien tendría que suplantar y la tarea que realiza dicho supervisor ausente.



IUA Instituto Universitario Aeronáutico
FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En Recursos Humanos

18. Escriba que políticas de la fábrica son desarrolladas, cuales son las actividades que se llevan a cabo para regularlas y como los empleados las implementan.

19. ¿Cuenta con todas las herramientas para realizar sus actividades?

- **Si**
- **No**

Si la respuesta es negativa, especifique

20. ¿Ha recibido inducción al momento de ingresar a la fábrica?

- **Si**
- **No**

21. ¿Recibe capacitaciones para llevar a cabo sus actividades?

- a) Diariamente
- b) Semanalmente
- c) Mensualmente
- d) Anualmente
- e) No recibe

22. ¿La empresa realiza evaluaciones de desempeño? ¿Cuántas veces por año? ¿Qué método utiliza?

23. Demanda física y condiciones de trabajo

Indique con qué frecuencia las exigencias físicas son requeridas para realizar las responsabilidades esenciales del trabajo.

C: constantemente (5-8 hs por día) F: frecuentemente (2 a 5 hs por día)

O: ocasionalmente (hasta 2 hs por día) R: raramente (no existe)



Demanda Física

De pie _____
Caminando _____
Sentado _____
Elevar _____
Cargar _____
Empujar _____
Tirar _____
Tregar _____
Balancear _____
Encorvado _____
Arrodillado _____
Agachado _____
Gatear _____
Sensación Física _____
Utilización de vos _____
Utilización de oído _____
Movimientos repetitivos _____
Coordinación de ojos, manos y pies _____

Condiciones Laborales

Extremadamente frío _____
Extremadamente caliente _____
Cambios de temperatura _____
Mojado _____
Húmedo _____
Ruidoso _____
Vibraciones _____
Riesgo _____
Condiciones atmosféricas _____
Otras (defina): _____

Fuerza Física

Poco esfuerzo físico _____
Trabajo liviano _____
Trabajo medio _____
Trabajo pesado _____
Trabajo muy pesado _____

23. Comentarios generales



IUA Instituto Universitario Aeronáutico
FCA Facultad de Ciencias de la Administración - Lic. En Recursos Humanos