



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

**“PROPUESTA DE ANÁLISIS Y
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE UNA
EMPRESA DE LA INDUSTRIA DEL
PLÁSTICO DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA”**

ALUMNOS: ARIONI D´ANDREA, Julieta
STURA VICENTE, María Pía

TUTOR: GARCÍA, Siria Miriam

Córdoba – Noviembre de 2014

INDICE

Introducción.....	3
Objetivos.....	4
Justificación del trabajo.....	5
Alcance del trabajo.....	6
Presentación de la empresa.....	7
Desarrollo	
Capítulo 1: Diseño Metodológico.....	10
Capítulo 2: Marco Teórico.....	12
2.1 La organización y la Administración de Recursos Humanos.....	12
2.2 Administración de Recursos Humanos en las organizaciones.....	14
2.3 Análisis, descripción y especificación de Puestos.....	21
2.3.1 Análisis de Puestos.....	22
2.3.2 Descripción y especificación de puestos de trabajo.....	25
2.4. Enfoque de competencias.....	28
Capítulo 3: Relevamiento, Análisis y Diagnóstico.....	43
3.1 Situación actual y diagnóstico del área de Recursos Humanos....	43
3.2 Relevamiento y análisis de los puestos del área de producción....	48
3.3 Diagnóstico.....	64
Capítulo 4: Propuesta de Intervención.....	66
Capítulo 5: Conclusión.....	83
Bibliografía.....	86
Anexo I.....	87
Anexo II.....	92

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo sienta sus bases en la comprensión sobre la importancia de la realización de un Análisis y Descripción de puestos dentro de una organización que se caracteriza por la informalidad en sus procesos de gestión, principalmente en Recursos Humanos.

Para analizar esta problemática es necesario mencionar que las descripciones de los puestos son relevantes por dos motivos: desde el punto de vista de los empleados, ayuda a que éstos conozcan cuáles son sus obligaciones y alcance dentro del puesto; mientras que desde el punto de vista del empleador estas descripciones serán la base para determinar cuáles son los requerimientos que el puesto solicita y con ello reducir interpretaciones distorsionadas. Dentro de este proceso se identifican en detalle objetivos, funciones y responsabilidades inherentes a cada puesto, siendo, al mismo tiempo, una herramienta de gran utilidad para numerosos procesos dentro de la organización como el reclutamiento y la selección de los recursos humanos.

Esta intervención se focaliza en el área de producción de Ferplast, empresa dedicada a la fabricación de bolsas y envases de polipropileno perteneciente a la industria del plástico.

El objetivo principal es analizar y describir los puestos del sector operativo de la empresa mencionada, mediante la obtención de información relevante de la organización y formalizando la estructura del sector operativo.

OBJETIVOS

Objetivo General

Realizar un Análisis y Descripción de Puestos del Sector Operativo de la empresa.

Objetivos Específicos

- Obtener información de la organización que nos permita conocer todas las cuestiones relevantes a los fines de realizar un Análisis de Puestos para el Sector Operativo.
- Proveer una Descripción de Puestos que permita formalizar eficientemente la estructura del Sector Operativo.
- Proveer a la organización de un modelo para Análisis y Descripción de Puestos que sea compatible con el desarrollo de competencias laborales.

JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

El presente trabajo se fundamenta principalmente en la informalidad de los procesos de gestión con los que se trabaja dentro de FerPlast. Esto puede evidenciarse en varios aspectos de su administración, entre ellos se menciona la inexistencia de visión, misión y valores organizacionales compartidos y conocidos por todos los miembros. En cierta forma, no existen pautas explícitas que guíen el trabajo individual hacia el logro organizacional.

FerPlast tiene como fin principal, la producción de bolsas y envases de polipropileno y sus derivados; se encuentra inmerso en un mercado que lo obliga a crecer y a aumentar su productividad para satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto a cantidades, tiempo y calidad. El actual proceso productivo de la empresa alcanza los niveles esperados y su rendimiento es adecuado pero, por las variables mencionadas, se visualiza la necesidad de crecimiento en tamaño y en producción.

El análisis y descripción de puestos son elementos claves para ordenar los procesos de trabajo, principalmente en el sector operativo de FerPlast, con el objetivo de que la empresa logre un mayor rendimiento en la producción de bolsas, una mejor coordinación del proceso productivo en donde, cada puesto de trabajo logre su propósito, y por consiguiente, la empresa optimice su fin empresarial.

En función a lo mencionado, es necesario intervenir puntualmente donde se centra el problema, para el caso de Ferplast, en la descripción de los puestos de trabajo dentro del sector operativo. Esto nos permitirá establecer un informe de cómo debe llevarse a cabo el trabajo y cuáles son las herramientas para lograr una eficiente producción de bolsas.

Al mismo tiempo, se menciona que el análisis y descripción de puestos se vuelve la primera herramienta formal de recursos humanos que se propone adoptar dentro de la empresa. Por los aspectos mencionados, es clara la necesidad de comenzar a trabajar dentro del marco de los recursos humanos, para que los procesos que se incluyen dentro de esta área acompañen al desempeño, las necesidades y crecimiento de la empresa.

ALCANCE DEL TRABAJO

El presente trabajo se llevará a cabo dentro de Ferplast, empresa dedicada a la producción de bolsas de polipropileno en la Ciudad de Córdoba. La misma se sitúa en Pasaje Santa Rosa 5140 de la ciudad de Córdoba, zona caracterizada por su actividad industrial.

Dentro de esta organización se trabajará puntualmente en el área de producción y los puestos que la componen, siendo los mismos de índole operativo. La acotación fue realizada debido a que, al reducir la cantidad de puestos a analizar se pretende realizar un análisis de mayor profundidad. Cabe destacar que el área de producción es la que contiene mayor cantidad de trabajadores dentro de la empresa, por lo que podría considerarse como la más representativa de la misma.

Se considera que esta labor es factible en función al acceso de información que se dispone proporcionada al mes de diciembre del 2013.

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Ferplast S.R.L. es una empresa con 16 años de trayectoria. Fue fundada en la ciudad de Córdoba, precisamente en el barrio de San Vicente a mediados de 1998. Comenzó como un micro emprendimiento, en su momento era unipersonal y contaba con una sola máquina confeccionadora (cortadora) de bolsitas estándar de polietileno de baja densidad, utilizadas mayormente para el armado de bolsones de productos de limpieza. Su creador el Dr. Fernando G. Ramos, dejaba su profesión de abogado, para dedicarse al rubro de la industria que había despertado su interés.

El Doctor Ramos, comenzó confeccionando y comercializando su producto; pero no pasó mucho tiempo en que necesitara de colaboradores para poder cubrir la demanda que se le presentaba. Así fue como en un principio junto a sus dos hermanos, formó una sociedad y comenzaron a tomar decisiones en conjunto. Con el tiempo, tuvieron la necesidad de incorporar más personal, y más tarde, maquinaria complementaria.

Ferplast es una organización regional de propiedad privada, que trabaja mayormente con el mercado de la ciudad de Córdoba. Se dedica a la producción de bienes y una de las principales características de su estructura es el grado de informalidad de sus procesos, principalmente, en lo relacionado al área de Recursos Humanos.

El objetivo primero que persigue en la actualidad como empresa, es la fabricación de envases flexibles de polipropileno y polietileno de baja densidad, y la confección de materiales como el Cast, el Bopp entre otros; con distintos tipos de impresiones, cierres, manijas y terminaciones, ya que la empresa tiene dos tipos de productos, estándares y personalizados, lo cuales obedecen a las especificaciones que los clientes establecen.

Estos envases son destinados a diversos rubros, entre los que pueden mencionarse textil e indumentario, alimenticio, higiene, salud, escolar, marketing, patógenos, industrial, etc.

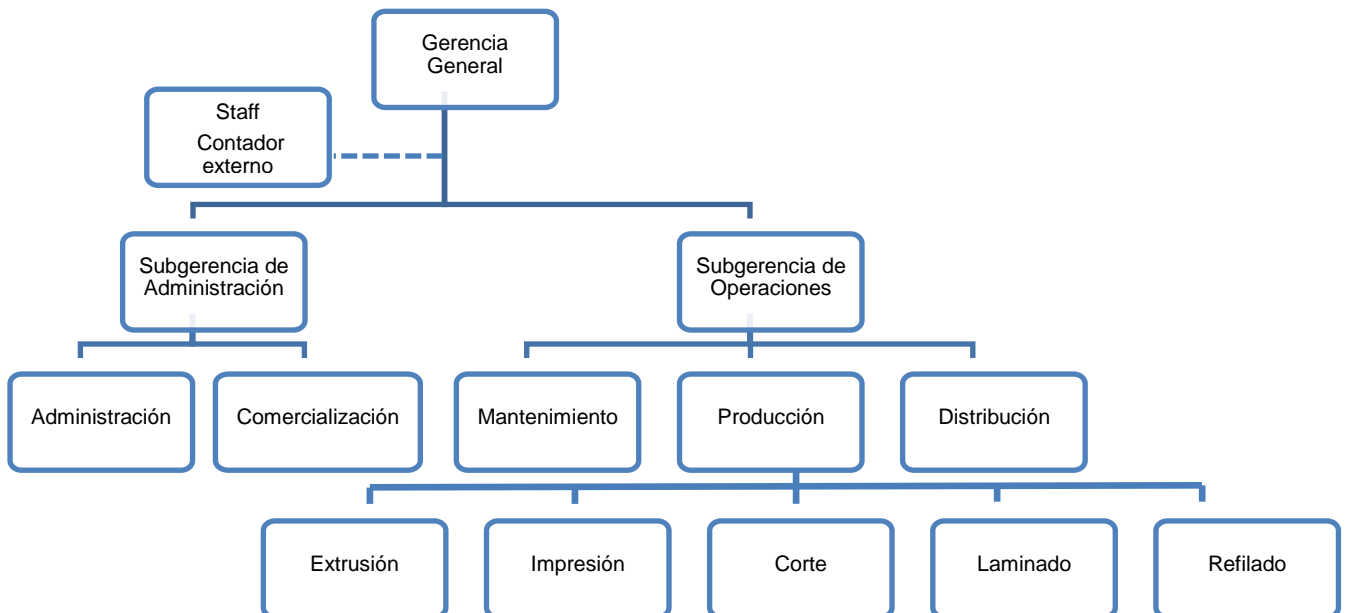
Actualmente esta planta se encuentra ubicada en Pasaje Santa Rosa 5140 de barrio Los Boulevares. Dentro de la misma se llevan a cabo distintos procesos,

tales como extrusión, refilado, impresión, laminado y corte, los cuales son determinantes en la distribución de la estructura organizacional.

En la actualidad, la empresa se encuentra ubicada en una zona apta para el desempeño de actividades que producen molestias por el tipo de trabajo que desempeñan, siendo controladas mediante disposiciones urbanísticas y tecnológicas. La planta se sitúa al noreste de la ciudad, zona que se ha convertido en el área industrial más importante de la misma. Cabe destacar la proximidad a la denominada “Circunvalación “, anillo urbanístico que rodea y une todos los accesos a la ciudad.

Ésta nueva ubicación permite a la empresa, tanto realizar operación de carga y descarga con camiones de gran porte, como así también poder crear una logística de reparto de mercadería con mayor eficacia, aspectos que se encontraban limitados dentro de la ciudad.

Se puede considerar a Ferplast como una empresa con fines de lucro de tamaño pequeño, ya que cuenta con 36 personas en su plantilla que se distribuyen dentro del organigrama de la siguiente manera



El Área Administrativa se encarga de diversas funciones que tienen que ver con la productividad, planeamiento y control dentro de la empresa. En la misma pueden mencionarse atención a proveedores para el abastecimiento de materia prima para los procesos productivos, relación con clientes, ventas y

postventa, entre otros. En esta área también se tienen en cuenta aspectos relativos a los Recursos Humanos.

A nivel motivacional se menciona que eventualmente se organizan almuerzos grupales por fechas especiales y objetivos alcanzados, ya sean de producción o puestas en marcha de nuevas maquinarias. Se trata de atender las necesidades personales de los operarios para que no se vean afectadas las actividades laborales.

Los aspectos contables son llevados a cabo por un contador externo, el cual realiza la liquidación de sueldos para los empleados de Ferplast. De la misma manera, suelen contratarse consultoras de Recursos Humanos para complementar actividades, en función de las necesidades, principalmente para reclutamiento y selección

Capítulo 1: DISEÑO METODOLÓGICO

El presente trabajo fue realizado sobre la empresa FerPlast y muestra las siguientes características en cuanto a su metodología.

Tipo de Indagación: El tipo de indagación abordado en nuestro trabajo fue de carácter descriptivo, donde se buscó conocer situaciones, costumbres y actividades predominantes en la empresa a través de una descripción fiel de las actividades, objetos, procesos y personas en cuestión. Sin embargo, se intentó que su meta no se limite a la recolección de datos, sino que busque identificar relaciones existentes entre dos o más variables.

Metodología: La metodología aplicada es de carácter cualitativo. Enfoque utilizado principalmente en las ciencias sociales que emplea métodos de recolección de datos que son no cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan sus correspondientes protagonistas. Busca explicar las razones de los diferentes aspectos de los comportamientos analizados. Investiga el porqué y el cómo se tomó una decisión.

Técnicas de Recolección de Datos: Las técnicas que se utilizaron para recabar datos en la presente intervención son las siguientes:

- *Entrevistas individuales* de carácter no estructurado e informal, al nivel gerencial de la organización. Es una técnica de recopilación de información que tiene lugar cara a cara entre dos personas. Se trata de una herramienta sencilla y rápida de utilizar que requiere de pocos recursos para su uso. Permite recopilar tanto información cuantitativa, como cualitativa.

Para el caso de FerPlast se realizaron tres entrevistas personales con el gerente y asistente de la empresa en las que nos proporcionaron cuantiosa información. La misma sirvió de base para el comienzo del trabajo, principalmente para la visualización e intervención sobre la problemática. A pesar de que la entrevista a los mandos altos se formuló como semi-estructurada (ver ANEXO II) con el pasar del tiempo y las preguntas, se fue volviendo más relajada, pudiendo calificarla como una

entrevista no estructurada. Al margen del cuestionario preestablecido, se hicieron preguntas que no estaban previstas y tenían relación directa con el tema, de alguna manera la entrevista adoptó un carácter conversacional.

- *Encuestas estructuradas* a los puestos operativos del Área de Producción. Éstas tienen un formato muy controlado, poseen la particularidad de que el entrevistador viene preparado con una lista establecida de preguntas para resolver y tiene como objetivo obtener de manera eficiente la información sobre el candidato.

Para el caso de FerPlast se realizó personalmente con los trabajadores, proporcionando el mismo formulario (ver en Anexo II) a cada uno de ellos para que la encuesta sea lo más pareja y objetiva posible.

- *Observación Directa*, llevada a cabo dentro de la organización durante su funcionamiento habitual, en la que se puede visualizar los procedimientos y actividades durante la práctica normal. La observación directa se usa para saber cuál es el comportamiento habitual de personas en sus respectivos ambientes naturales.

Para el caso particular de la fábrica de bolsas, la observación fue realizada dentro de la planta antes de la implementación de los formularios de encuestas. De esta forma se pudieron visualizar aspectos importantes en lo que refiere al comportamiento y a la disposición de la planta.

Instrumentos de Recolección de Datos: A la hora de recabar datos, se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Entrevista a los mandos más altos de la organización, mediante una guía de preguntas no estructurada.
- Cuestionario de Análisis de Puestos a los ocupantes de cada puesto analizado (área producción).

Capítulo 2: MARCO TEÓRICO

2.1 La organización y la Administración de Recursos Humanos

A la hora de comenzar a hablar sobre cualquier empresa resulta necesario partir de algunos conceptos básicos.

Organizar es dar a las partes de un todo la organización que necesitan para poder funcionar. Establecer, disponer, ordenar.

La palabra organización procede del griego “organón” que puede traducirse como “herramienta o instrumento”.

Por consiguiente se puede considerar a una organización como una institución formada por un conjunto de personas que realizan una serie de actividades dirigidas a la consecución de un objetivo común por medio de determinados recursos que se colocan a disposición de los mismos.

Cuantiosos son los autores que abordan la temática proponiendo una definición de organización, entre éstas se destaca la propuesta por Gibson, Ivancevich & Donnely, quienes definen a la organización como una unidad coordinada que constituyen por lo menos dos personas, quienes trabajan hacia una meta o metas en común. Sostienen que la organización es aquella entidad que le permite a la sociedad perseguir logros que no se pueden obtener por individuos actuando solos. (Gibson J.L., Ivancevich J.M. & Donnely J.H., 2001)

De igual modo Ricardo Solana establece que la organización puede ser definida como un sistema social integrado por individuos y grupos que, bajo una determinada estructura y dentro de un contexto al que controlan parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes. (Solana, 1998)

“Ninguna organización se encuentra aislada del medio que la rodea, sino que las mismas son sistemas sociales abiertos que se relacionan con el contexto y están fuertemente incididas por éste”. (Solana, 1998, pág. 8)

Cabe destacar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr

su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos. Gibson, Ivancevich y Donnely definen a la estructura organizacional como aquella que se ilustra mediante un organigrama, es decir el modo formal en que se agrupan las personas y los trabajos dentro de una organización. (Gibson J.L., Ivancevich J.M. & Donnely J.H., 2001)

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

Es la coordinación de una serie de partes o elementos dispuestos en un cierto orden y con determinadas relaciones entre ellos; es la suma total de los modos en que la estructura organizacional divide su trabajo en distintas tareas y los mecanismos a través de los cuáles se consigue la coordinación entre ellas.

Pueden mencionarse los siguientes aspectos como elementos estructurales de la misma:

- la división de funciones,
- la distribución de puestos,
- la ordenación de los distintos niveles de toma de decisiones;

Continuando con los enunciados de Ricardo Solana coincidimos en que no puede desconocerse la importancia sobre el tamaño de una organización, ya que diferentes realidades imponen frecuentemente soluciones a medida.

“La experiencia enseña que, si a una pequeña organización se le pretenden aplicar los tradicionales criterios de una gran empresa termina burocratizándose y dificultando su desarrollo. Del mismo modo, si una empresa que ha crecido considerablemente es conducida con un criterio bolichero no alcanza a consolidarse, se desorganiza y pierde oportunidades”. (Solana, 1998, pág. 7)

Siguiendo con el concepto, el mismo autor establece que las empresas son aquellas organizaciones que se dedican a los negocios, desarrollan actividades económicas a partir de ciertos recursos que aplican a procesos de producción

de bienes y/o prestación de servicios, los que a su vez se comercializan buscando satisfacer las necesidades de los consumidores. (Solana, 1998)

Dentro de las organizaciones las relaciones entre los individuos y grupos crean expectativas sobre el comportamiento del individuo. Estas expectativas resultan en ciertos roles que deben ser ejecutados. El estudio de las diferencias individuales tales como actitudes, percepciones, habilidades permite a un administrador explicar las diferencias en los niveles de desempeño.

Las diferencias individuales están determinadas por la

- Demografía
- Experiencia
- Habilidades
- Competencias

Siendo habilidad la cualidad biológica o adquirida que permite a una persona hacer algo mental y físico. Y competencia la aptitud relacionada con una tarea.

“En la práctica diaria los gerentes intentan que las habilidades y competencias de una persona se ajusten a los requerimientos del puesto en cuestión. El análisis del cargo es el proceso que utilizan para estudiar y describir tareas, comportamientos y especificar las responsabilidades, educación y capacitación que se requiere para realizar tareas en el puesto en forma exitosa”. (Gibson J.L., Ivancevich J.M. & Donnelly J.H., 2001, pág. 107)

El esfuerzo por hacer coincidir los cargos requiere de selección del colaborador, capacitación y desarrollo.

2.2. Administración de Recursos Humanos en las organizaciones.

La administración de los recursos humanos consiste en aquellas actividades diseñadas para ocuparse de administrar y coordinar a las personas necesarias para una organización.

“El Departamento de Recursos Humanos tiene como objetivo primordial administrar los recursos humanos, es decir, planificar, desarrollar y controlar sus técnicas y procedimientos capaces de promover el desempeño de todo el personal de la organización, contribuyendo al logro de los objetivos corporativos”. (Barrionuevo, 2006, pág 213)

Esta administración de recursos humanos no podría lograrse sino se llevaran a cabo una serie de actividades:

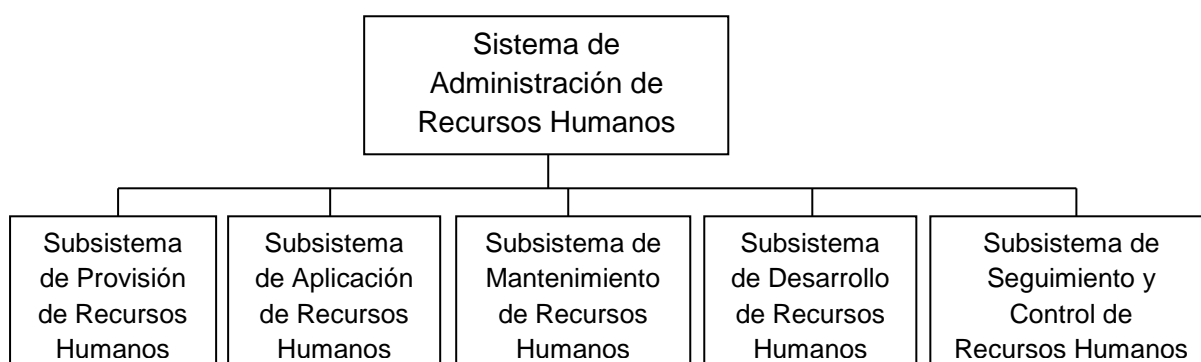
- Actividades Individuales: Colaborar para que cada empleado logre las metas que se ha fijado como miembro de la empresa. De no lograrse, la productividad de los empleados puede descender o también puede ser que aumente la tasa de rotación.
- Actividades Funcionales: Mantener el aporte de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades que la organización posee.
- Actividades Organizacionales: Propiciar desde la gestión de recursos humanos el logro de los objetivos globales de la empresa.
- Actividades Sociales: Contribuir positivamente a la satisfacción de las necesidades y demandas de carácter social y ético, reduciendo al mínimo las tensiones o demandas negativas que la sociedad puede ejercer sobre la organización. (Barrionuevo, 2006)

La administración de recursos humanos es importante para cualquier empresa por tres razones, en su libro, Robbins y Coulter las enumeran de la siguiente manera. En primer lugar, puede ser una importante fuente de ventajas competitivas. Segundo, la administración de recursos humanos es una parte importante de la estrategia de la organización. Y por último, se ha descubierto que la manera en que una organización trata a su gente afecta en gran medida a su desempeño. (Robbins S. & Coulter M., 2006)

El propósito fundamental de la administración de recursos humanos en organizaciones sociales es procurar una fuerza laboral comprometida que aporte el factor trabajo con eficacia y eficiencia para el logro de los objetivos organizacionales. Barrionuevo sostiene que es común escuchar que se hable

de este departamento como un área de servicio, ya que no se sostiene por un fin en sí mismo, sino por el aporte al logro de objetivos generales, resaltando su un rol estratégico para la organización. (Barrionuevo, 2006)

Para garantizar que la organización cuente con el personal calificado en el lugar correspondiente, la administración de recursos humanos debería cumplimentar una serie de pasos, los que son incluidos en los subsistemas presentes en el siguiente gráfico.



Fuente: (Chiavenato, 2001, pág. 149)

Respecto al subsistema de provisión de recursos humanos Chiavenato señala que los procesos de provisión se hallan relacionados con el suministro de personas a la organización. Estos procesos responden por los insumos e implican todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, así como la integración a las tareas organizacionales. (Chiavenato, 2001)

Dentro de este subsistema, se tratan de llevar a cabo procesos como la planeación de los recursos humanos, el reclutamiento y reducción de personal y la selección del mismo.

La planeación de recursos humanos es el proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de contar con el número correcto de personas adecuadas en los lugares apropiados y momentos oportunos. A través de ésta, la organización busca evitar la abundancia y escasez repentina de personal.

Una buena planeación de Recursos Humanos ayudaría a los gerentes a identificar las personas que necesitan. La misma supone dos pasos:

- a) La evaluación actual de los Recursos Humanos: Comienza con la realización de un inventario de los empleados actuales, especificando

nombre, educación, capacitación, empleos anteriores, idiomas, habilidades especiales y capacidades especializadas.

Una parte importante de este paso es el análisis de puestos, en donde se definirá el puesto y el comportamiento necesario para realizarlo. Por medio de éste, los gerentes desarrollarán o revisarán la descripción (se delinea el contenido, ambiente y condiciones del puesto) y la especificación del puesto (cualidades mínimas para realizar el trabajo exitosamente).

b) El cumplimiento de las necesidades futuras de los recursos humanos: Estas necesidades están establecidas en la misión y la estrategia organizacional. Las necesidades de los empleados resulta de la demanda de productos o servicios de la organización.

Luego de evaluar tanto las capacidades actuales como las necesidades futuras, los gerentes pueden estimar en qué área de la organización habrá exceso o carencia de personal. Al mismo tiempo, la provisión de recursos humanos se encarga del reclutamiento y la reducción de personal, donde, si existiese una vacante de empleo, los gerentes deberán utilizar la información obtenida mediante el análisis de puestos para que los guíe durante el “reclutamiento”, es decir, localizar, identificar y atraer a los candidatos más capaces. Por otro lado, si la información muestra un excedente de empleados, será posible reducir la fuerza de trabajo a través de la “reducción de personal”.

Como último paso de este subsistema la selección consta de una exposición de candidatos al puesto vacante, para poder determinar quién es el más calificado para el trabajo.

Al mismo tiempo, el subsistema de aplicación de recursos humanos se encarga de acompañar a los nuevos miembros en sus primeros pasos dentro de la empresa. Además realiza el diseño del puesto en el que luego deberá desenvolverse y la evaluación de desempeño en el cargo. (Chiavenato, 2001)

Robbins y Coulter mencionan tres actividades fundamentales dentro de este subsistema. En primer lugar la orientación organizacional, proceso en el cual se informa y educa a un empleado nuevo respecto de las metas de la compañía, su historia, filosofía, procedimientos y reglas que debe cumplir dentro de su puesto, buscando que el empleado se sienta cómodo e integrado. En segundo

lugar, la capacitación de los empleados, que se implementa cuando el trabajo demanda un cambio, por consiguiente las habilidades del empleado también lo necesitarán, tornándose una importante actividad de la administración de los recursos humanos. Por último el manejo del desempeño de los empleados o “Evaluación del Desempeño” tiene como objetivo dar a los empleados la oportunidad de analizar el desempeño y sus normas con el supervisor, proporcionar al mismo los medios para identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado, ayudándolo a mejorar el desempeño y aportar una base para las recomendaciones salariales. Establece los estándares utilizados para evaluar el desempeño del empleado. (Robbins S. & Coulter M., 2006)

El análisis y descripción de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo. Dentro de este proceso, se explican las siguientes fases:

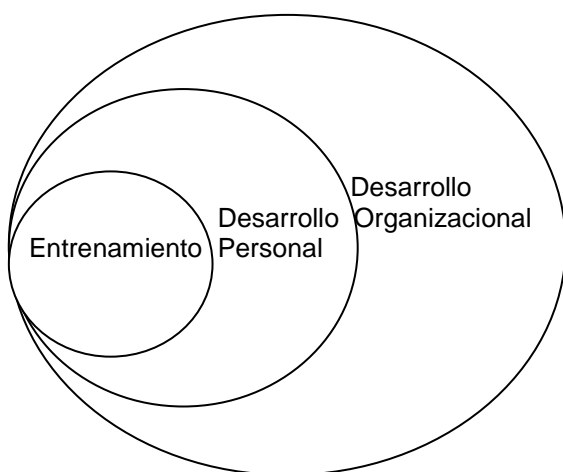
- Análisis de puestos
- Descripción de puestos
- Especificación de puestos

En tercer lugar se encuentra el subsistema de mantenimiento de recursos humanos, el cual según Chiavenato exige una serie de cuidados especiales, entre los que sobresalen planes de compensación monetaria, beneficios sociales e higiene y seguridad en el trabajo. (Chiavenato, 2001)

Tanto la compensación como los beneficios ayudan a atraer y retener a individuos competentes y talentosos que colaboran a lograr la misión y metas organizaciones. Está demostrado que el sistema de compensación tiene un efecto en el desempeño estratégico, por lo que se debe desarrollar un sistema que refleje la naturaleza cambiante del puesto y del espacio de trabajo, a fin de mantener motivada a la gente. La compensación de la organización puede incluir incentivos como sueldo y salario base, sueldo adicional, pagos como incentivos, beneficios y servicios. Pueden existir pagos basados en habilidades o pagos variables según su desempeño.

Por otro lado, la higiene y seguridad en el trabajo, conforman una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral adecuada. Éstas constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

Continuando con el subsistema de desarrollo de recursos humanos, Chiavenato expone en su libro que los procesos de desarrollo de las personas incluyen las actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional, representando inversiones efectuadas a las personas. (Chiavenato, 2001)



Fuente: (Chiavenato, 2001)

El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, que se aplica de manera sistemática y organizada, mediante el cual aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. Implica una transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo. El entrenamiento tiene como propósito ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa, proporcionando oportunidades a los empleados para obtener el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización. Los principales objetivos del entrenamiento son:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo.

- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados y aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Por otro lado, el desarrollo organizacional es una actividad de cambio planeado que involucra a la empresa como totalidad, es un programa educativo a largo plazo, orientando a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización mediante una administración basada en la colaboración y efectividad de la cultura de la empresa.

El desarrollo organizacional busca la modificación de la cultura empresarial y la compatibilidad de los objetivos empresariales con los objetivos individuales de los empleados, mediante el cambio organizacional.

Por último mencionamos al subsistema de control de recursos humanos, donde se trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto. El control intenta garantizar que todo lo que ocurre dentro de la organización esté de acuerdo con la planeación adoptada y los objetivos preestablecidos, señalando las fallas y errores para corregirlos y evitar reincidir en ellos. (Chiavenato, 2001)

En su libro, *Administración*, Robbins y Coulter indican que existen distintos tipos de control, siendo el control preventivo el que tiene como objetivo tomar la acción administrativa antes de que el problema ocurra, éste necesita de información oportuna y precisa que no siempre es fácil de conseguir. El control concurrente, se da mientras una actividad está en proceso. Esta forma de control es más conocida como supervisión directa y ayuda a corregir problemas antes que se vuelvan más costosos. Por último el control de control de retroalimentación, se da después que la actividad se ha realizado. Este tipo de control tiene dos ventajas, primero, proporciona a los gerentes información acerca de cuán efectivos han sido los esfuerzos de planeación; segundo, la retroalimentación puede aumentar la motivación. (Robbins S. & Coulter M., 2006)

El control es un proceso de cuatro etapas: establecimiento de estándares deseados, observación del desempeño, comparación del desempeño con los estándares deseados y acción correctiva para eliminar o corregir desviaciones.

2.3 Análisis, descripción y especificación de puesto.

El término análisis es definido por La Real Academia Española como el acto de distinguir y separar las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos.

“Etimológicamente la palabra “análisis” proviene del griego “analyen” que significa desatar. La palabra puesto, proveniente del latín, textualmente traducida como “positu” que significa sitio o espacio que ocupa algo, oficio o empleo”. (García Noya M. , Hierro Diez E. & Jiménez Bozal J.J., 1997, pág. 75)

Numerosos autores coinciden en definir al puesto como aquel conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo. Entre ellos se puede mencionar a Fernández Ríos y Sánchez, que definen al puesto de trabajo como el conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona, también se refieren al mismo como un lugar dentro del espacio organizacional definido por uno o más papeles que debe realizar un individuo. (Fernandez Rios M. & Sánchez J., 1997)

Continúan explicando que el análisis y descripción de puestos de trabajo es una herramienta básica y primordial de la gestión y dirección de los recursos humanos, sin importar cuáles sean los fines, la cantidad de miembros, ni el nivel de sofisticación de la empresa. (Fernandez Rios M. & Sánchez J., 1997)

Los puestos constituyen un elemento básico en la productividad de toda organización. Si se han diseñado de manera adecuada la organización progresa hacia sus objetivos, viendo resultados en la rentabilidad de la organización, reduciendo costos, mejorando relaciones interpersonales y motivacionales de los individuos, entre otras cosas.

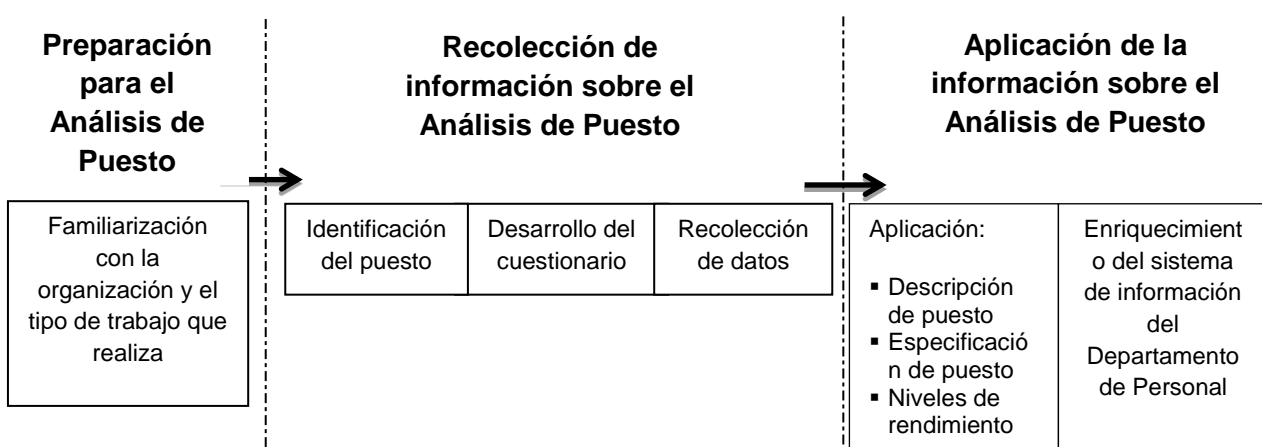
2.3.1. Análisis de puestos de trabajo

El análisis de puestos es un proceso que tiene como fin conocer todas y cada una de las tareas que una persona ha de llevar a cabo en un puesto de trabajo, así como los requisitos mínimos para ocupar el mismo y que sea desempeñado eficaz y eficientemente.

“El análisis y descripción de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa al puesto de trabajo, éste facilita la descomposición del puesto en unidades menores o tareas, e incluso desciende más, llegando a operaciones, acciones, movimientos. La descripción de puestos, por su parte, consistirá en detallar en qué consisten cada una de las unidades menores que se ha descompuesto el puesto de trabajo”. (García Noya M. , Hierro Diez E. & Jiménez Bozal J.J., 1997, pág. 75)

En otras palabras, es el proceso encargado de obtener información sobre los puestos de trabajo, definir sus deberes, tareas o actividades, para lo cual se realiza una investigación sistemática de los puestos. Se ocupa de información objetiva y comprobable respecto a los verdaderos requerimientos. Es de destacar que esta función tiene como meta el estudio de cada puesto de trabajo y no el de las personas que en ellos se desempeñan.

El Análisis de Puestos puede sintetizarse en tres fases, demostradas en el siguiente cuadro:



Fuente: (Werther Jr. W. B. & Davis K., 2000)

Antes de estudiar cada puesto, los analistas contemplan a la organización. Una vez provistos de información general sobre ésta y su desempeño, el primer paso para el análisis es preceder a la identificación del puesto que se desea estudiar.

Como se menciona anteriormente los cuestionarios tienen como objetivo la recolección de datos, principalmente de labores, deberes, responsabilidades habilidades, conocimientos y niveles de desempeño necesarias para un puesto específico.

Los pasos para realizar un buen análisis de puestos comienzan con la determinación del uso de la información en el análisis de puesto, ya que esto establecerá el tipo de datos que se debe reunir y la técnica de recolección de información que se debe aplicar. En segundo lugar se debe reunir información, donde será necesario revisar la existente, como organigramas, diagramas de proceso y descripción de puestos.

El tercer paso se relaciona con la selección del campo de estudio. Esto es necesario cuando existen muchos puestos similares por analizar, la elección de los puestos más representativos ayuda a simplificar el trabajo, ya que evita el análisis todos los puestos, representando economía de tiempo y de trabajo. Una vez recopilada la información de los puestos pertinentes, se examina objetivamente el puesto en base a los datos obtenidos sobre las actividades que ejecuta las condiciones de trabajo, las relaciones de coordinación que tiene, la autoridad ejercida y recibida, así como los requerimientos académicos y la experiencia deseada para el cargo. Luego se revisa la información con los participantes, esta información debe ser verificada con el ocupante del puesto y un superior inmediato. Revisar la información ayudará a determinar si la misma es correcta, está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados.

Como último paso y resultado del proceso mencionado, se elabora la descripción y la especificación del puesto. En la mayoría de los casos una descripción y especificación de un puesto son dos resultados concretos del análisis del cargo. La descripción del puesto de trabajo es una correlación por escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al mismo, así como de sus características importantes como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades

personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo.

La actividad del Departamento de Recursos Humanos se basa en la información disponible sobre los puestos de la organización, donde éstos son la esencia del logro de la productividad, es decir que, si los puestos están bien diseñados, la organización progresará hacia el logro de sus objetivos.

La importancia del análisis de puestos radica en la posibilidad que le brinda a una organización el determinar qué es lo que se hace en un puesto de trabajo y cuáles son las características que deben poseer cada una de las personas que lo ocupará.

“Los datos resultantes del análisis de puestos se obtendrán directamente al observar a los individuos en el trabajo, por entrevistas individuales o en grupos; pedir a los empleados que respondan un cuestionario o registrar sus actividades diarias, o bien, hacer que los jefes/gerentes identifiquen las características específicas el puesto”. (Robbins S. & Coulter M., 2006, pág. 210)

La información obtenida puede ser el origen de distintos tipos de procesos y actividades dentro de la organización, entre ellos se destacan diferentes procesos, entre los que se pueden mencionar la búsqueda de una compensación equitativa a los empleados, la creación de planes de capacitación y desarrollo donde se puedan identificar candidatos adecuados para las vacantes actuales, la selección de personal, entre otros. Invariablemente deben tenerse presentes las condiciones y cambios del entorno, tanto interno como externo, y la manera en que éstos afectan el desempeño del personal. En síntesis, se trata de una herramienta que permite a los niveles gerenciales conocer y evaluar las necesidades reales de los recursos humanos de la empresa.

2.3.2. Descripción y especificación de puestos de trabajo

En lo que refiere al significado de la descripción de un puesto de trabajo no existe aún una definición operacional que tenga alta aceptación dentro de la teoría de Recursos Humanos, por lo que se mencionarán algunas acepciones:

“Descripción detallada de los cometidos y de los requisitos exigidos para desarrollarlos. También es el resultado de la investigación de puestos”.(Fertolani M. & Actis Grosso C., 1978)

“Un documento en el que se recoge el contenido del puesto, los requerimientos y/o el contexto”. (Bemis S.E., Belenky A.H. & Soder D.A., 1983)

Es difícil establecer una diferencia clara entre la especificación y la descripción de un puesto de trabajo, por lo que se señala que la especificación de puestos hace hincapié en las demandas que implica la labor para la persona que la efectúa la tarea.

“La especificación de puestos es un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que desempeñará la tarea. Estos requisitos incluyen factores como educación formal, experiencia, nivel de capacitación y habilidad para enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental”. (Bohlander G. Snell S. & Sherman A., 2001, pág. 153)

El objetivo de una descripción del puesto es definir, de la manera más clara posible cuáles serán las obligaciones que se desarrollarán en un determinado puesto de trabajo. Explica deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto. Esta definición tiene que ser clara, sencilla y fácilmente comprensible.

Todas las formas para la descripción de un puesto de trabajo deben tener el mismo formato dentro de la compañía, incluso si se trata de puestos de diferentes niveles y áreas, ya que de esta forma se busca preservar la comparabilidad de datos entre las distintas descripciones.

En la descripción de puestos de trabajo debe determinarse “qué hacen” los trabajadores, es decir, las actividades, tareas o funciones que llevan a cabo los empleados dentro del ejercicio de su puesto, utilizando algún criterio valorativo,

ya sea porcentajes de tiempos, dificultad de valoración, orden de ejecución, entre otros. Del mismo modo el “cómo lo hacen”, dónde están presentes instrucciones, procedimientos y formas de operar que deben ser tenidas en cuenta para el correcto desarrollo del trabajo, por ejemplo, métodos de trabajo, normas y procedimientos establecidos al efecto, valoraciones necesarias, decisiones a tomar, etc. También deben mencionarse los recursos o elementos que utilizan, en el desarrollo del trabajo, máquinas, equipos y materiales, siendo éstos los medios “con qué lo hacen”. Para dar respuesta al “para qué lo hacen”, deben establecerse los objetivos y propósitos que persigue cada función o tarea. Por último se establece “quién lo hace”, especificando las características que debe reunir el ocupante del puesto de trabajo, entre ellos se mencionan requisitos físicos, aptitudes y actitudes deseadas, conocimientos y capacidades que se demandan del trabajador, en otras palabras se hace referencia a las especificaciones del puesto de trabajo.

Un buen análisis y descripción de puestos ha de recoger toda la información relativa a la organización: el espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramientas a utilizar, funciones y tareas del puesto, entre otros. Es decir, todo lo que directa o indirectamente influye o puede influir en el correcto desempeño del puesto de trabajo.

La información que debe contener el formulario de descripción de puestos es la siguiente:

Identificación del puesto: Ésta deberá contener una denominación exacta, la ubicación del puesto dentro del departamento, persona a quien reporta, cantidad de personas que ejercerán el cargo, etc.

Objetivo del puesto: Fin principal del puesto dentro del organigrama.

Requerimientos que debe poseer el empleado para desempeñarse en el puesto en donde se especificarán las siguientes condiciones mínimas:

- Educación: Corresponde al nivel mínimo de estudios y especialización que debe reunir el empleado.

- Cursos de Especialización: Se especifican las actividades complementarias o cursos en carácter de especialización, necesarios para cumplimentar con las tareas específicas del puesto.
- Experiencia previa: Se indica el tiempo mínimo de trabajo junto al nivel de estudios determinados, que necesita el empleado para estar en condiciones de llevar a cabo de forma satisfactoria todas sus actividades y funciones, así como también lograr promoción, desarrollo de carrera, beneficios, etc.

Relaciones: Equipos de trabajo en donde existe un intercambio de información u opinión, pero no corresponde a una relación de supervisión.

Características y condiciones del trabajo: En este apartado se enumeran cuestiones como descripciones del lugar, maquinarias en donde se efectuará el trabajo, riesgos posibles, etc.

Condiciones físicas: En éstas se indican las condiciones mentales y físicas inherentes al puesto en cuestión. Allí se especificará además de la complejidad, la frecuencia con la que se deben desarrollar dichas condiciones.

“De todos modos, sería deseable que las organizaciones contaran con una descripción de sus puestos, aun sin la necesidad de realizar contrataciones, ya que no solo favorece a la selección de personal sino también a gran parte del sistema de gestión de los Recursos Humanos de una empresa”. (García Noya M. , Hierro Diez E. & Jiménez Bozal J.J., 1997, pág. 77)

En referencia a lo que se viene exponiendo, los autores M Fernández Ríos y J C Sánchez, en su libro “Valoración de puestos de trabajo” presentan en forma de gráfico un análisis y descripción de puestos de trabajo. El mismo se encuentra en el Anexo I y tiene la particularidad de establecer la información detallada anteriormente.

Se puede indicar sobre el mismo que su utilización se vuelve más práctica, ya que su aplicación es más sencilla a la hora de implementarlo y su lectura resulta más organizada una vez que se necesita estudiar el gráfico en cuestión.

En la presente intervención se decidió tomar esta ficha como base y adaptarla a las necesidades de FerPlast.

2.4. Enfoque de competencias.

En la actualidad los mercados se caracterizan por ser cada vez más competitivos y complejos, volviéndose más globales, impactando directamente sobre las organizaciones y su desempeño esperado. Por esto, las empresas se ven exigidas a someterse a reestructuraciones internas, de las que no escapan las estructuras organizativas y por ende la gestión de los recursos humanos.

El concepto de competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial. Su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección focalizado en el factor humano, en el que cada persona debe aportar sus mejores cualidades profesionales y personales a la organización.

Un modelo integrado de recursos humanos se basa en el análisis de conductas observables y evaluables: las competencias.

“Competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un puesto de trabajo. *Característica subyacente* significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. *Causalmente relacionadas* significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. *Estándar de efectividad* significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar”. (Spencer L. & Spencer S., 1993, pág 9)

Una competencia se define como cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable. Se trata de aquella característica subyacente de la persona que se relaciona con una correcta actuación en su puesto de trabajo.

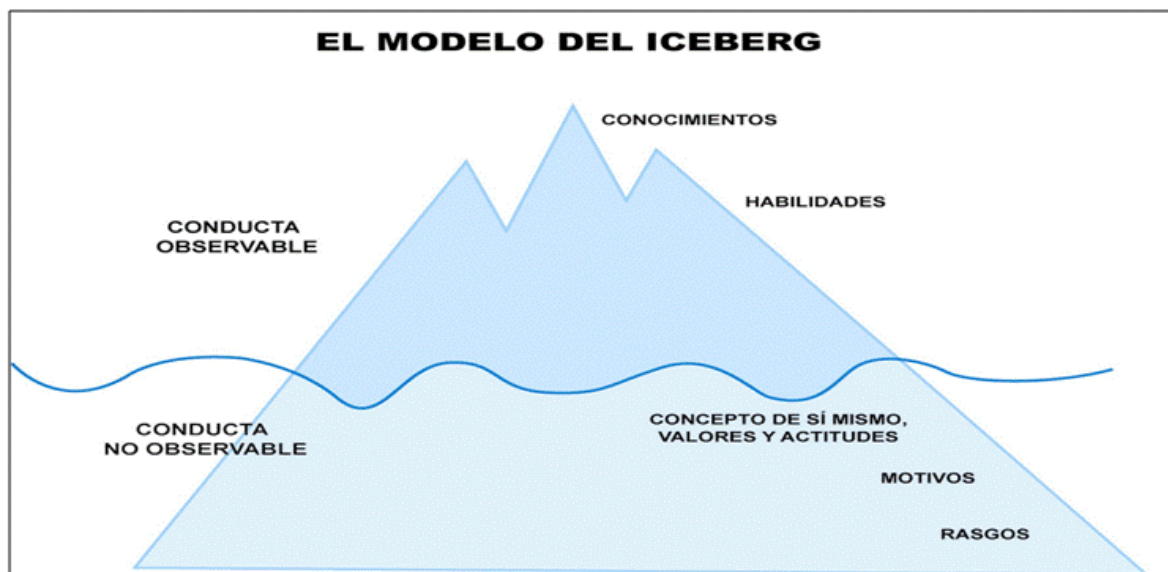
Las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo.

Con el enfoque de competencias y partiendo de la definición planteada, se resaltan dos características: por un lado, cada competencia se define en función de un conjunto de comportamientos observables, que son los que permiten el desempeño eficaz y eficiente de una actividad laboral. Por otro, las competencias siempre están ligadas a una estructura organizativa, a una estrategia, a una cultura dada y a un trabajo concreto.

Spencer y Spencer establecen que son cinco los principales tipos de competencias, entre ellos se detallan los siguientes:

- Motivación. Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y los alejan de otros.
- Características. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información
- Concepto propio o concepto de uno mismo. Las actitudes, valores e imagen propia de una persona, estos se vuelven modelos reactivos que corresponden o predicen como se desempeñaran en sus puestos de trabajo a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo.
- Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas.
- Habilidad. Capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Incluyen pensamiento analítico y pensamiento conceptual. (Spencer L. & Spencer S., 1993)

Muchos autores utilizan el Modelo del Iceberg para ilustrar los tipos de competencias.



(Spencer L. & Spencer S., 1993, pág 11)

“En la cima del mismo (área visible) se representan la competencias más fáciles de detectar y desarrollar, como destrezas y conocimientos, mientras que en la base (área no visible) se sitúan aquellas más difíciles de evaluar y desarrollar como las actitudes y valores que conforman el núcleo mismo de la personalidad”. (Alles, 2002, pág 62)

Con esto se visualiza claramente que, a pesar de que pueden enseñarse conocimientos y habilidades para un trabajo específico, resultaría más rentable implementar una selección de personal en base a motivaciones y características personales.

El objetivo principal de la gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos íntegramente, es decir, de una manera más efectiva para la organización.

“Las competencias individuales son propiedad del individuo. Las competencias de la empresa son desarrolladas en común por los individuos pero pertenecen a la empresa”. (Alles, 2002, pág. 26)

La gestión por competencias se orienta tanto a la empresa como al trabajador, ya que favorece la productividad porque persigue resultados mientras desarrolla los equipos humanos con las competencias necesarias para cada

área específica de trabajo. Mejora la precisión, al determinar el ajuste o potencialidad de una persona para diversos trabajos. Los colaboradores conocen lo que se espera de ellos y por esto mejoran en el logro de resultados.

La definición de puestos y selección bajo la lupa de la gestión tradicional se define como una descripción de funciones, mientras que bajo el razonamiento de la gestión por competencias se enuncia una descripción de competencias.

Por tal motivo puede establecerse, desde el punto de vista cualitativo, que el gran avance se ha producido en una nueva concepción de los llamados puestos de trabajo. Frente a las definiciones de puestos basadas en tareas concretas y actividades definidas con respecto a realidades obsoletas, ahora se trabaja en definiciones de puestos de trabajo en base a funciones y responsabilidades. El componente básico de definición es la competencia, por lo que una definición de competencias necesarias dentro de un puesto de trabajo se llamaría mapa de competencias.

“Un mapa de competencias es una descripción dinámica de un determinado ámbito de responsabilidad, es el elemento central sobre el que se configuran los componentes de la gestión por competencias. Es entendido como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que son requeridas para el desempeño de la actividad profesional. En el marco de la gestión por competencias, los mapas constituyen una herramienta fundamental para llevar a cabo un modelo de gestión de personas”. (Iavante Fundación para el Avance Tecnológico y Entrenamiento Profesional de la Consejería de Salud de la Junta de Andalucía, 2011, pág. 3)

La definición de un mapa de las competencias posibilita organizar y planificar todas aquellas actividades que afectan a las personas dentro de la organización, principalmente las mencionadas dentro de los subsistemas de recursos humanos.

Las competencias son una herramienta de gestión que se entienden como aquellas características que posee la persona y que garantiza una actuación de éxito en su puesto de trabajo.

En el diccionario de competencias que propone Martha Alles, menciona que para trabajar con un esquema por competencias es necesario empezar por el principio. Esto se logra definiendo la visión de la empresa, que expresa hacia dónde vamos, estableciendo los objetivos y la misión, donde se establece qué hacemos, y luego decidiendo cómo lo haremos, guiado siempre por la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento. (Alles, 2002)

- Definir visión y misión
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

La elaboración del mapa de competencias es aplicable a cualquier organización, independientemente del sector o tamaño de que se traten. En el mismo, se intenta que primen las personas y quieran desarrollar todo su potencial dentro de la organización. Su implementación comienza con la definición de las competencias, distinguiendo, dentro de éstas, tres tipos:

Competencias de Conocimiento	C	- lo que la persona sabe - Permiten <u>ser aprendidos</u> .
Competencias de Habilidad	H	- lo que la persona sabe hacer- Permiten <u>ser entrenada</u> .
Competencias de Actitud	A	- lo que la persona es – Permiten <u>ser fomentadas</u> .

Una vez elaborado el mapa de competencias se establece a cada competencia un color identificativo, siendo las competencias de Conocimientos siempre de color **azul oscuro**, las de habilidades siempre de color **verde** y las de actitudes de color **rojo**.

“La literalidad de la competencia viene precedida de un código con una letra (C, H o A), guión y cuatro cifras. El código es único, predefinido y no modificable ya que se vuelca sobre una base de datos ya preestablecida. Ejemplo de código en una competencia de conocimiento: **C-1234**” (Iavante Fundación para el Avance Tecnológico y Entrenamiento Profesional de la Consejería de Salud de la Junta de Andalucía, 2011, pág 4)

Por la nueva variable que se comienza a manejar, se establece que la principal diferencia entre un mapa de competencias y la descripción de puestos, tiene que ver con la actitud tomada dentro del plan.

Dentro del mapa, las competencias se continúan con una descripción que intenta definirla y no se puede cambiar. Esta descripción llevará el mismo color de la competencia a la que pertenece. Seguido a esto se establecen los niveles de desarrollo y los criterios de prioridad, siendo los mismos elementos que completan un mapa y, por lo tanto, a todas y cada una de las competencias elegidas.

A continuación de la columna donde se establecen las competencias, nos encontramos con tres columnas que definen los tres Niveles de Desarrollo para cada competencia y se establecen de la siguiente manera: En la primera columna, corresponde al profesional recién incorporado a su puesto de trabajo, nivel **Óptimo**. En la segunda, corresponde al profesional afianzado en el puesto, con experiencia de dos o tres años en el mismo, es decir el nivel **Experto**. En la tercer columna, se indica al profesional que se destaca en su unidad por sus competencias extraordinarias, nivel **Excelente**.

En cada nivel de desarrollo, se debe establecer la necesidad de cada competencia de la siguiente forma:

- La letra “D” representará el carácter de **deseable**: competencia que de manera tan sólo deseable debe tener el profesional.
- La letra “I” representará el carácter de imprescindible: competencia **imprescindible** debe poseer el profesional.

Las cuatro columnas finales determinan el **Criterio de Prioridad** para el desarrollo de cada competencia. Estos criterios están ligados íntimamente a

planes de formación y desarrollo en función de las necesidades de la unidad, departamento o servicio. Entendemos la prioridad 4 como la máxima o crítica y la prioridad 1 como la mínima. A la hora de establecer el criterio de prioridad se busca ponderar cuál es el CHA (Conocimiento, Habilidades y Actitudes) que se prioriza por sobre los otros, estableciendo un orden de importancia del aspecto mencionado dentro del total de las tareas que desempeña el trabajador.

A continuación se presenta un mapa de competencias construido con las especificaciones mencionadas.

C-H-A	Descripción	Grado de Desarrollo			Nivel de Desarrollo		Criterio de Prioridad			
		óptimo	Experto	Excelente	Deseable	Imprescindible	1	2	3	4
Conocimientos										
C-(código)										
C-(código)										
C-(código)										
Habilidades										
H-(código)										
H-(código)										
H-(código)										
Actitudes										
A-(código)										
A-(código)										
A-(código)										

Fuente: Adaptado de lavante Fundación para el Avance Tecnológico y Entrenamiento Profesional de la Consejería de Salud de la Junta de Andalucía, 2011

Para realizar con eficacia un mapa de competencia en una organización, el procedimiento de trabajo se divide en las siguientes fases: Como primer paso, es necesario planificar el trabajo y formar un equipo de profesionales que se

encarguen de llevarlo a cabo. Éste grupo de trabajo lo deben conformar de 6 a 8 profesionales, que serán los encargados de diseñar los mapas.

Este grupo debe ser representativo de todas las categorías profesionales cuyo mapa se va a trabajar; ya que su aporte, funciones, tareas, responsabilidades son imprescindibles para que los mapas sean eficaces, al tiempo que favorece su implicación en la organización. También debe conducirse por un coordinador, normalmente el Jefe de Unidad o Supervisor, que se encargará de orientar el trabajo del equipo.

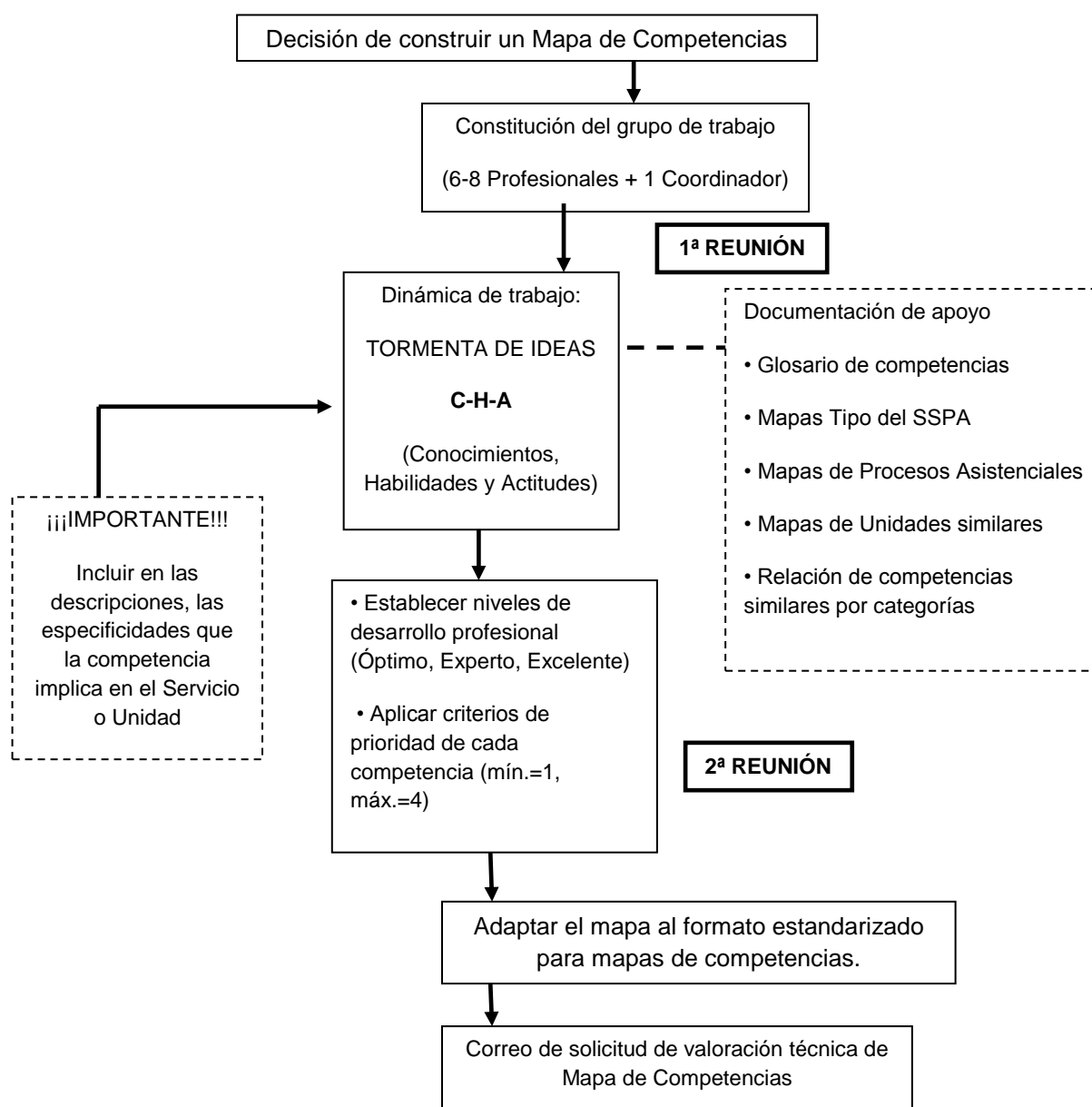
Al mismo tiempo, se debe establecer un plan de trabajo de forma que facilite la elaboración de los mapas. Este plan deberá incluir una calendarización de reuniones o sesiones de trabajo.

Una vez planteado la forma de trabajo, se deciden los mapas de competencias a elaborar. Puede servir de ayuda una plantilla que permita organizar la tarea y estructurar la elaboración del mapa, empezando por definir las funciones y responsabilidades de la unidad, categorías profesionales que la componen, mapas que se van a trabajar, etc.

En una primera reunión se hará una tormenta de ideas sobre aquellas competencias que debe tener el profesional que ocupe el puesto de trabajo elegido. A partir de aquí y en siguientes sesiones, el grupo de trabajo debe simplificar la información y recopilar resultados.

Una vez elegidas las competencias, el grupo revisa que los niveles de desarrollo que tienen predefinidos se ajustan a la realidad concreta de los profesionales de la unidad, departamento o servicio y si es necesario en algún caso se realizan las modificaciones pertinentes, recordando que en los niveles de desarrollo la “D” corresponde a “Deseable” y la “I” a “Imprescindible”. Teniendo presente la ventaja de ofrecer al profesional un salto cualitativo entre los diferentes grados de desarrollo (óptimo, experto, excelente) que evidencie la progresión en la obtención de competencias. Por otro lado, se debe recordar que los niveles desarrollo en las competencias tipo, no deben modificarse, ya que se habla de CHA ideales.

Luego, el grupo revisa los criterios de prioridad predefinidos y modifica aquellos que no se ajusten a las necesidades concretas de la Unidad.



Fuente:(lavante Fundación para el Avance Tecnológico y Entrenamiento Profesional de la Consejería de Salud de la Junta de Andalucía, 2011, pág7)

“Para abordar la definición de los mapas de competencias, se debe lograr un compromiso entre la participación de los profesionales en la elaboración de su propio mapa de competencias, seleccionando tanto las competencias asociadas con su puesto de trabajo como los niveles

de desarrollo y los criterios de prioridad de las mismas. Y la homogeneización de dichos mapas de competencias realizados por los profesionales, identificando cuáles son las competencias comunes relacionadas con cada unidad, departamento o servicio y cada categoría profesional”. (Iavante Fundación para el Avance Tecnológico y Entrenamiento Profesional de la Consejería de Salud de la Junta de Andalucía, 2011, pág 8)

Las competencias necesarias para desempeñar exitosamente una función se pueden clasificar en las técnicas o de conocimiento y las de gestión.

Al trabajar con el diccionario de competencias que propone Martha Alles, se decidió acotar la labor a las competencias de gestión que la autora propone, por lo que se utilizan las definiciones que aparecen en este libro como las más comunes, las cuales fueron establecidas por dicha autora, como resultado de una investigación de las competencias utilizadas con mayor frecuencia.

Las competencias evolucionan de la misma manera en que lo hacen las carreras de las personas, por lo tanto una competencia descrita como nivel inicial evoluciona junto con el individuo que la posee.

La autora mencionada propone los siguientes pasos para el diseño de los procesos de recursos humanos por competencias:

- Definición de competencias.
- Definición de grados de competencias.
- Diseño de perfiles profesionales: descripción de puestos por competencias.
- Análisis de competencias de las personas: evaluación de las mismas.
- Diseño de los subsistemas.

Establece también que una compañía puede poner en marcha el esquema de gestión por competencias de recursos humanos en base el diccionario elaborado y expuesto por Alles, con el cual se posibilita acortar plazos al combinarlo con la participación y aporte de la cultura propia de la empresa. Para esto los pasos se reducen a los siguientes:

- Tomar como base el diccionario de competencias.
- Analizarlo conjuntamente con el área de recursos humanos de la empresa.
- Quizá la compañía todavía no ha definido valores corporativos o quiera revisarlos; ahora es una oportunidad para hacerlo. Antes de definir las competencias es necesario. (Alles, 2002)

La misma autora define en su libro “Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario” las siguientes competencias para los **niveles iniciales**:

- Adaptabilidad – flexibilidad hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos. Cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.
- Capacidad para aprender, está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.
- Dinamismo – Energía, se trata de la habilidad de trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
- Habilidad analítica, tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que el candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene la persona para realizar un análisis lógico (identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes)
- Iniciativa – Autonomía, significa rápida ejecutividad ante problemas o dificultades que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la

capacidad de proponer mejoras sin que haya problema concreto que deba ser solucionado.

- Liderazgo, es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de otros.
- Modalidades de contacto, es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora contribuciones de los demás.
- Orientación al cliente interno y externo, demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. Actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad.
- Productividad, habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.
- Responsabilidad, compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada esta primero.
- Tolerancia a la presión, habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Capacidad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

- Trabajo en equipo, habilidad para participar activamente de una meta en común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionado con el interés personal.
- Flexibilidad, capacidad de adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupo diversos.
- Autocontrol, es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés.
- Búsqueda de información, es la inquietud y curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto.
- Conciencia organizacional, capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder de la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Implica identificar tanto las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores; así mismo, significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectaran a las personas.
- Confianza en sí mismo, es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir un enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista, dentro de su nivel/área de incumbencia.
- Desarrollo de relaciones, consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas.
- Desarrollo de las personas, implica un esfuerzo constante por mejorar a formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades de la organización.

- Impacto e influencia, implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico, una impresión determinada, cuando se persigue un objetivo.
- Pensamiento analítico, capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y establecer prioridades relacionales. También incluye entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa – efecto de las acciones.
- Preocupación por el orden y la claridad, es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.
- Pensamiento conceptual, es la habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos; asimismo, para identificar los puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de razonamiento creativo inductivo o conceptual. (Alles, 2002)

Estas competencias son la base de nuestra intervención, sobre las mismas trabajamos tanto el análisis y descripción de puestos como los mapas de competencias que se presentan en la propuesta.

“Un puesto de trabajo descrito mediante un mapa de competencias se diferencia a las descripciones tradicionales en dos aspectos. Por un lado, frente a una relación de tareas o actividades, el mapa de competencias identifica funciones y responsabilidades. Una descripción formal es mucho más dinámica o abierta. Necesita menos especificaciones para abarcar mucha más cantidad y variedad de actividad, y sobre todo, no requiere ser modificada ante un cambio de estructura, tecnología, etcétera.” (Miralles, 2002, pág 29)

Por otro lado, un puesto de trabajo definido por competencias no es un escalafón basado en puntos, ya sean éstos, obtenidos por la formación o la

experiencia. Ser “competente” requiere un saber, un saber hacer, y un ser de determinada manera, es algo que evoluciona ascendente y descendentemente. Por lo tanto, podría decirse que, un trabajador puede adquirir y olvidar competencias. Así mismo la competencia no se puede garantizar por asistir a un determinado curso. Consecuentemente, las organizaciones establecen sistemas de evaluación periódica que manifiestan las necesidades reales de desarrollo de cada trabajador.

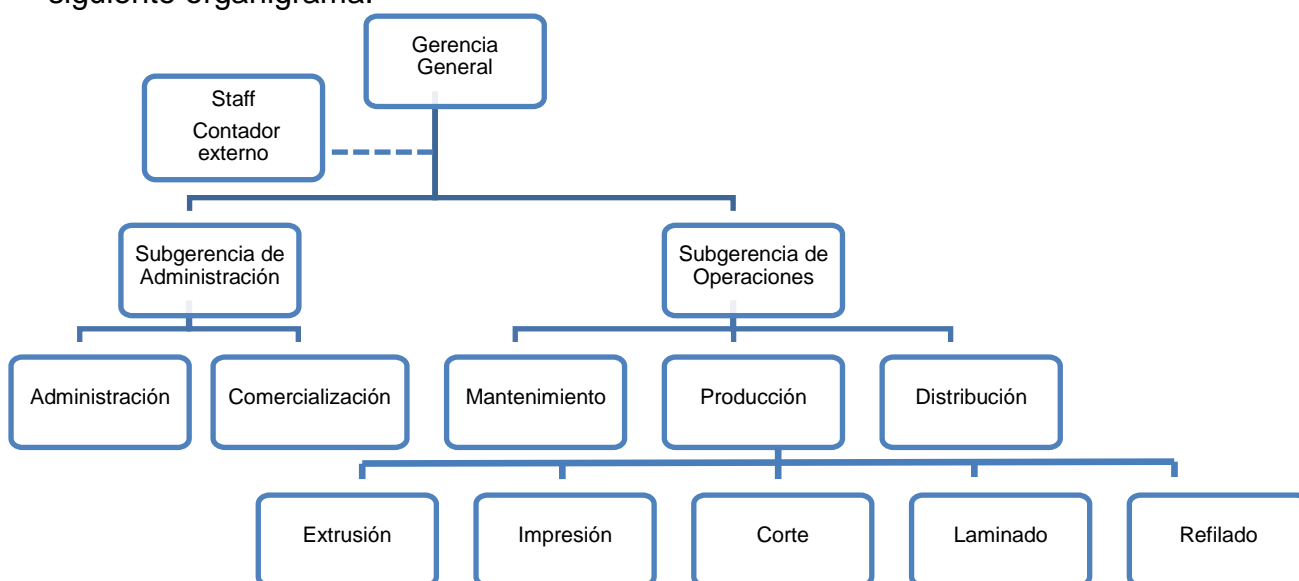
Los mapas de competencias se comportan como el centro del modelo de gestión por competencias, aportando cohesión y coherencia a todas las políticas de gestión de Recursos Humanos.

Capítulo 3: RELEVAMIENTO, ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO

3.1 Situación actual y diagnóstico del área de Recursos Humanos.

Ferplast es una organización privada que tiene como fin principal la producción y comercialización de envases de polipropileno. Situada en un polo industrial de la Ciudad de Córdoba, cuenta con una plantilla de 36 empleados en relación de dependencia que componen una PyMe en búsqueda de crecimiento.

Su actual distribución de personal se ve demostrada formalmente en el siguiente organigrama:



Como puede visualizarse hablamos de una organización jerárquica en cuanto a su estructura, donde las decisiones son tomadas de manera centralizada por los mandos altos.

El organigrama de la empresa se define en función a las tareas y no a los puestos de trabajo, ya que los mismos no están definidos formalmente. En la práctica diaria de la organización, las funciones individuales de cada persona se ven directamente limitadas por el área en que se encuentran (máquina/puesto) razón por la cual no se cuenta con la posibilidad de rotaciones o colaboración en otros puestos.

Se puede mencionar que hay áreas o máquinas que son de fácil y rápido aprendizaje, como ser el refilado y el corte, pero actualmente no se aplica rotación entre las mismas. No es necesaria la polivalencia en los trabajadores.

El área administrativa se encarga de diversas funciones que tienen que ver con la productividad, planeamiento y control dentro de la empresa. En la misma se tienen en cuenta, también, aspectos relativos a los Recursos Humanos; el personal del área de administración realiza selección, capacitación y se encarga de brindar cobertura médica a sus empleados. El personal administrativo, atiende también, la distribución de turnos y flexibilidad, entre otras cuestiones, de acuerdo a necesidades planteadas por empleados.

Ferplast no cuenta con un departamento de contaduría, ni finanzas por lo que terceriza estos servicios con un contador externo que se encarga de liquidación de sueldos, aspectos legales e impositivos, entre otras cosas. De la misma manera, suelen contratarse consultoras de Recursos Humanos para cubrir las necesidades que se van presentando, dentro de las que se distinguen con mayor frecuencia las relacionadas con selección y capacitación.

En lo que refiere al área de Recursos Humanos, consideramos que la organización no cuenta con un departamento formal, sino que, como ya hemos mencionado, todas las actividades que al mismo le conciernen son llevadas a cabo por la Administración de la empresa, claramente de manera informal.

Insistiendo en que todo el sistema de Recursos Humanos está bajo un régimen altamente informal, se pueden mencionar y caracterizar a los 5 subsistemas de la siguiente manera:

En Ferplast, dentro del subsistema de provisión se menciona que, las tareas de reclutamiento son llevadas a cabo de dos maneras diferentes, dependiendo la necesidad. Como primera opción, se intenta capacitar al empleado de la plantilla actual, de acuerdo a la capacidad que él mismo demuestre; como segunda opción, se busca externamente la incorporación de personal nuevo, ya sea para tareas básicas, o aquellas que requieran conocimientos y experiencia particulares, en función del puesto vacante.

La búsqueda externa, eventualmente es llevada a cabo por una consultora, la cual provee de recursos en función a la necesidad y pedido de la empresa.

Una vez que el individuo es parte de la organización, se aprovecha y se coordina con el ingeniero en higiene y seguridad para realizar la capacitación periódica, y las recomendaciones al nuevo operario.

Para puestos específicos o de mayor complejidad, también suele incorporarse a operarios de otras empresas que han quedado desafectados por distintos motivos (cierre de planta, traslado de la empresa, motivos personales, etc.). Éstos se contactan a través de la Cámara del Plástico Córdoba, quienes proveen a la organización de los recursos solicitados cuando resulta posible.

Se resalta en este apartado la ausencia de una definición explícita de los valores organizacionales, en cuanto a visión, misión y filosofía de trabajo, a pesar que, dentro de la empresa los objetivos están claros y los valores son compartidos por los miembros.

Particularmente para éste subsistema, es notable la ausencia del análisis y descripción de puestos, ya que de tenerlos, se contaría dentro de la organización con criterios y parámetros objetivos sobre un cargo determinado, es decir, actuar en rigor a un marco de referencia homogeneizando criterios, y compartiéndolos en toda la organización.

Como en cualquier empresa, los gerentes deben realizar un inventario de los recursos humanos con los que se cuentan, cada vez que sea necesario. Al comparar esto con los objetivos que persiguen, se establecen las necesidades futuras. De existir un puesto vacante, el análisis y descripción de puesto proporcionaría las características a buscar en la selección. Al mismo tiempo, como resultado de este proceso, también se puede ver, por ejemplo, la necesidad de reducción de personal.

En cuanto al subsistema de aplicación de recursos humanos, se menciona que los requisitos básicos para el desarrollo de la tarea se determinan basándose en consideraciones personales de los dueños y de empleados administrativos de la empresa, quienes definen los puestos a cubrir y deciden qué se necesita para cubrir dicha vacante.

Los mismos son evaluados en función al rendimiento y a la productividad de la máquina en cuestión y al cumplimiento de la hoja diaria. Por tal motivo, la

medición de la calidad es mayormente por el seguimiento de la orden de trabajo que es emitida por el responsable de administración y recibida en planta por el encargado del área a la que se dirija.

Como se mencionó anteriormente, el análisis y descripción de puesto es básico en la orientación, capacitación y manejo del desempeño de los empleados, ya que sin ello, Ferplast no cuenta con un parámetro del cual partir; sin análisis y descripción de puestos, la capacitación se torna imprecisa. No se cuenta con un listado completo de las tareas y actividades que el individuo debe realizar. Por ende, no se puede medir ni controlar bajo ningún parámetro formal el desempeño de cada colaborador.

El subsistema de mantenimiento también se caracteriza por su informalidad, dentro del mismo se puede mencionar que la remuneración percibida por los trabajadores se encuentra establecida en el Convenio Colectivo de Trabajo (Unión de Obreros y Empleados Plásticos) el cual también determina los beneficios sociales que perciben.

La relación de la empresa con el sindicato es buena y se trabaja en forma conjunta con un ingeniero que se dedica a controlar normas de Higiene y Seguridad y capacitar al personal periódicamente.

No se realiza ningún tipo de actividad motivacional.

El análisis y descripción de puestos proporciona los derechos y las obligaciones de los colaboradores. En Ferplast, la ausencia de ello imposibilita la comparación, medición y control de los puestos propios con aquellos que contempla el convenio colectivo de trabajo.

Ferplast no desarrolla ninguna actividad propia del área de recursos humanos. Los trabajadores se desempeñan en condiciones recomendables de trabajo, sin embargo, no hay lugar dentro de la organización para la rotación laboral ni para el desarrollo de carrera, principalmente por tratarse de una PyME con pocos puestos de trabajo.

FerPlast carece de una plataforma de la cual partir a la hora de establecer un plan de entrenamiento, capacitación y desarrollo, tanto personal, como

empresarial. Es decir, que la transmisión de conocimientos no es un proceso preestablecido o planeado, sino que es llevado a cabo de manera informal y espontánea cuando se visualiza la necesidad.

Puede decirse que el análisis y descripción de puestos, ausente en la organización, sería una herramienta base y de gran utilidad para los procesos mencionados, proporcionando, entre otras cosas, requisitos y obligaciones básicas para todos los miembros y procesos organizacionales.

De esta manera puede afirmarse que se manejan azarosamente aspectos importantes, que conciernen al desempeño y motivación individual del trabajador. No se contemplan oportunamente las necesidades futuras de la organización en cuanto a los ocupantes del puesto, en lo que refiere a cantidad, capacidad y grado de satisfacción de los trabajadores.

Habitualmente, la planeación, análisis y la descripción de puestos, es considerada un parámetro de medición entre lo que el empleado hace y lo que el puesto necesita que éste haga. En el caso de FerPlast, no se visualizan gestiones de seguimiento, evaluación y control de recursos humanos ya que las tareas mencionadas son llevadas a cabo por la administración de la empresa.

La evaluación y el control se realizan informalmente sobre el desempeño diario y los resultados de cada trabajo individual, teniendo en cuenta el cumplimiento de pedidos en tiempo y forma con la calidad requerida. Como se ha mencionado en el apartado anterior, no existen aspectos preestablecidos para la comparación y control, utilizando como herramienta principal la observación eventual y la medición de resultados materiales.

Cada trabajador tiene un legajo personal numerado, en el que se especifican datos personales y ausentismo especialmente. Para dicho relevamiento se utiliza un sistema de control de ingreso y egreso por medio del marcado de tarjetas. Con este control, se leen como importantes aspectos que refieren al cumplimiento de horarios, asistencias, ART, entre otras cosas.

Resumiendo se puede establecer que la principal forma de control de FerPlast combina acciones concurrentes y de retroalimentación, en forma de

correcciones durante el proceso, mediante la observación del trabajador y la supervisión directa hacia éste por parte de los superiores. Al mismo tiempo, de los resultados del proceso se obtendrá información base para la retroalimentación, con la que se controla luego el cumplimiento de los objetivos de producción, puntualizando en lo referido a la calidad del producto terminado.

3.2 Relevamiento y análisis de los puestos del área de producción.

A continuación se presenta una recapitulación de la información obtenida dentro de la empresa en las visitas que se realizaron. En las mismas se llevaron a cabo, principalmente, observaciones directas sobre los procesos y modalidades de trabajo, y al mismo tiempo se efectuaron entrevistas a los trabajadores de FerPlast.

Estas entrevistas pueden dividirse en dos tipos, por un lado las desarrolladas al nivel gerencial, que se caracterizaron por comenzar con una entrevista formal y semi estructurada, ordenadas por una guía de preguntas. Sin embargo durante la reunión, dicha entrevista se tornó más distendida, desviando las preguntas preestablecidas a diferentes temas.

Entre los temas abordados se destacan cuestiones referidas al manejo de los procesos de gestión y la informalidad de los mismos, donde el entrevistado expone que los niveles de desempeño que se alcanzan concuerdan con lo esperado por la empresa, pero también manifiesta conciencia sobre la falta de parámetros de control y ausencia de planes formales para los distintos objetivos organizacionales.

Se definen a sí mismos como una organización rentable en cuanto a su fin último de producción, pero explica que no se utilizan los recursos en su máximo potencial, aspecto necesario para alcanzar el crecimiento que pretenden.

Por otro lado, se formalizaron entrevistas a 10 trabajadores del área de producción, de las que se pueden obtener numerosas conclusiones; personalmente hemos decidido volcar en esta instancia su resultado de forma objetiva y resumida.

Con esto, se pretende organizar la información, para lo que fue dividida por puestos, seleccionando los aspectos más importantes y de mayor coincidencia entre los trabajadores encuestados.

En el Anexo II pueden encontrarse los modelos de las entrevistas realizadas en la empresa para la recolección de información.

1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Extrusión

Carga horaria: 46 horas semanales.

2. CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO

Ritmo de trabajo: Constante.

Tipo de trabajo: Produce desgaste moderado.

3. CONOCIMIENTOS EXIGIDOS

Conocimientos básicos: Nivel Secundario.

Conocimientos específicos: Conocimiento de la composición de la materia prima.

Moldeado y manipulación de polímeros.

Correcto manejo de maquinaria extrusora.

Conocimientos teóricos sobre las normas de seguridad

4. EXPERIENCIA EXIGIDA

6 meses.

5. RESPONSABILIDAD DEL CARGO

Relaciones en la empresa, expresar en Alta, Media o Baja.

	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Supervisor	Alta			
Colegas	Media	Alta		
Colaboradores				
Clientes				
Otros				

Uso de equipos y herramientas: La manipulación de éstos afectará directamente sobre la calidad en que estará realizada la materia prima. El orden y limpieza deberá mantenerse para que la maquinaria funcione de manera eficiente, ya que, si se produjera un mal uso, provocaría un desgaste de la máquina, rotura, etc.

6. FUNCIONES Y TAREAS

Tareas y funciones	¿QUÉ HACE?	¿CÓMO LO HACE? (Modo en que la lleva a cabo)	¿CON QUÉ LO HACE? (Medios que utiliza para realizar esta tarea)	¿PARA QUÉ LO HACE? (Finalidad inmediata de la tarea)	FRECUENCIA/ PERIODICIDAD (semanal, mensual, trimestral, anual, etc.)	TIEMPO DEDICADO A ESTA TAREA (expresado en porcentaje)	SOPORTE (con cuantas personas cuenta como apoyo para realizar esta tarea)	¿CON QUÉ PUESTOS SE RELACIONA?	Observaciones
Encendido de máquina	Puesta en marcha de la máquina y en su correcto punto de trabajo para la necesidad.	Se enciende la maquina con una llave trifásica.	Se sube la llave general de electricidad. Se programa la temperatura con el tablero eléctrico de la máquina.	Se calienta la máquina para que llegue a la temperatura deseada y poder fundir el material.	Encender la maquina una vez a la semana. Calentamiento de la máquina y cambio de matriz a diario.	La puesta en marcha de la maquina representa un 10% de trabajo semanal.	El trabajo es individual. No se necesita ayuda.	Extrusión se relaciona con todas las áreas, ya que es el que proporciona la materia prima a todo el proceso. Tiene dos características, por un lado será proveedora y por otro, debe recibir especificaciones e indicaciones de los otros puestos.	
Búsqueda de materia prima.	Traslado de la materia prima hacia dónde es necesaria.	Se busca el pallet de materia prima con auto-elevador y se coloca al lado de la maquinaria. Luego colocarlo dentro del depósito de forma manual.	Se identifica el material y se lo traslada por medio de una mulita (auto-elevador) hasta la maquina (1375kg. cada pallet)	Se traslada para poder cargar el material en la tolva de la máquina.	2 o 3 veces por semana.	Significa un 20% de trabajo semanal.			
Elaboración de conos de cartón.	Cortar a medida conos de cartón para bobinar.	Se mide la materia prima y se corta según la medida que se requiera.	Se utiliza una maquina cortadora de cartón con un disco de corte.	Se utilizan conos de cartón para para bobinar el material que sale de la máquina y se deben cortar de acuerdo a la medida que debe extrusar.	Una vez a la semana.	Insueme un 25% de tiempo del trabajador.			
Poner a punto la máquina.	Proporcionar las condiciones y direcciones necesarias a la máquina para alcanzar el funcionamiento deseado o requerido.	Determinar la temperatura y especificarlo en la maquinaria. Colocar la medida deseada. Inflar con aire el tubo.	Se utiliza aire, agua, panel electrónico, plomada, ruleta de medición, micrómetro, lápiz de trazado.	El aire se usa para inflar y dar ancho al material. Agua, para enfriar y dar brillo al material. Se coloca la medida y el espesor para determinar el ancho y el largo del material mediante un micrómetro. Luego se realiza un tratado especial en caso de ser impreso el material.	Se lleva a cabo cada vez que se realiza un cambio de medida.	Representa un 15% de tiempo de trabajo.			
Descarga.	Descarga bobinas ya clasificadas.	Se descargan con auto-elevador, se etiquetan y se colocan en estantería. Luego se realiza el stock.	Se descarga con zorra hidráulica manual o de pie.	Se clasifica con el fin de que los operarios puedan encontrar el material que se necesite imprimir o cortar.	Cada 3 horas de sacan las bobinas ya terminadas.	Tarea de mayor tiempo de dedicación, siendo el mismo de un 30%			

7. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL PUESTO

- Capacidad analítica.
- Responsabilidad.
- Autocontrol.
- Preocupación por el orden y la claridad.
- Autonomía.
- Desarrollo de relaciones.
- Pensamiento analítico.

Simplificando lo expuesto indicamos:

El extrusor se encarga de la propia fabricación del material. Precisamente transforma el material, ya sea polipropileno o polietileno, que se obtiene peletizado, mediante la aplicación de calor y aire. El resultado de dicho proceso es un film que se bobina para su posterior uso.

Se trata de un puesto de trabajo con un ritmo constante de desgaste moderado.

Requiere el nivel secundario completo y conocimientos específicos sobre la materia prima, normas de seguridad y correcta manipulación de maquinarias y herramientas.

La responsabilidad con los pares es alta y se mencionan como competencias requeridas: Capacidad analítica. Responsabilidad. Autocontrol. Preocupación por el orden y la claridad. Autonomía. Desarrollo de relaciones.

El correcto desempeño del ocupante del puesto influye directamente sobre el resto del proceso se trata del primer paso dentro del mismo.

1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Impresor.

Carga horaria: 46 horas semanales.

2. CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO

Ritmo de trabajo: constante.

Tipo de trabajo: minucioso.

Espacio: reducido.

Temperatura ambiental: alta temperatura (necesaria para la manipulación de tintas, sólo en este puesto).

3. CONOCIMIENTOS EXIGIDOS

Conocimientos básicos: Nivel secundario.

Conocimientos específicos: Manejo de materiales inflamables.

Síntesis aditiva de tintes y pigmentos.

Disposición de herramientas particulares a utilizar.

Conocimiento teórico sobre las normas de seguridad.

Correcto manejo de maquinaria impresora.

4. EXPERIENCIA EXIGIDA

1 año.

5. RESPONSABILIDAD DEL CARGO

Relaciones en la empresa, expresar en Alta, Media o Baja.

	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Supervisor	Alta	Alta		
Colegas	Media	Alta		
Colaboradores				
Clientes	Baja			Media
Otros				

Uso de equipos y herramientas: el mismo impacta directamente sobre la calidad del pedido. El incorrecto desempeño puede provocar la ruptura de máquinas y fallas de impresión.

6. FUNCIONES Y TAREAS

Tareas y funciones	¿QUÉ HACE?	¿CÓMO LO HACE? (Modo en que la lleva a cabo)	¿CON QUÉ LO HACE? (Medios que utiliza para realizar esta tarea)	¿PARA QUÉ LO HACE? (Finalidad inmediata de la tarea)	FRECUENCIA/ PERIODICIDAD (semanal, mensual, trimestral, anual, etc.)	TIEMPO DEDICADO A ESTA TAREA (expresado en porcentaje)	SOPORTE (con cuantas personas cuenta como apoyo para realizar esta tarea)	¿CON QUÉ PUESTOS SE RELACIONA?	Observaciones
Busca material.	Traslado del material hacia el puesto de trabajo.	Controla espesor, ancho y tratado de material.	El traslado se realiza con una mulita de carga manual.	Su fin es la realización del pedido según las especificaciones del cliente.	Cada tres horas, dependiendo del trabajo solicitado.	El tiempo depende del pedido, se calcula un 20% del proceso.	Depende del material y del esfuerzo físico que este implique. En ocasiones, necesita colaboración de algún compañero.	Todas las tareas se relacionan siempre con Extrusión quien provee la materia prima y Administración que da las ordenes de trabajo, y dependiendo del pedido, con el Área de Corte.	-
Control de diseño.	Observar diseño en la orden de trabajo para su elaboración.	Comparación de polímeros con el diseño pedido.	El control se realiza de forma visual, mediante una computadora o un diseño impreso a escala.	Para estampar el diseño sobre la bolsa.	Al inicio del proceso, y luego, de forma periódica para controlar, por ejemplo, calidad de estampa durante el proceso.	El tiempo depende del pedido, se calcula el 30% del proceso.	Ninguna.		-
Pegado de matriz.	Pega matriz a imprimir en rollos o cilindros.	Pega goma o sello en cilindro, según el diseño.	Se pega con cinta de papel doble faz y un sello cilíndrico.	Su fin es comenzar el proceso y hacer registros de prueba.	Al comienzo del proceso.	El tiempo depende del pedido, se calcula un 20% si hay combinación de colores.	Depende del material y del esfuerzo físico que este implique.		-
Control de tintas.	Controla la viscosidad de la tinta y la condición de los materiales.	Coloca tinta en máquina y de acuerdo al tiempo que demora en salir, se establece la viscosidad de la tinta.	Diluyente, alcohol, barniz, tinta flexo.	Se realiza para que la tinta no se despegue por el tratado que poseen los materiales.	Contantemente.	El tiempo depende del pedido, se calcula un 30% del proceso.	Individualmente.		-

7. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL PUESTO

- Capacidad analítica.
- Responsabilidad.
- Autocontrol.
- Preocupación por el orden y la claridad.
- Autonomía.
- Desarrollo de relaciones.
- Pensamiento analítico.

A modo de resumen se considera:

El impresor es el encargado de estampar un diseño sobre un material. Debe prestar atención a particularidades de proyecto para reproducir el diseño especificado por el cliente de manera tal que se logre una estampa idéntica en tamaño, formato y color.

El ocupante del puesto necesita tener el nivel secundario completo y conocimientos específicos sobre tintas, matices y materiales inflamables. La experiencia calculada para el correcto desempeño es de un año.

A grandes rasgos, las principales responsabilidades están relacionadas con el supervisor directo y el uso de equipos y herramientas.

Competencias requeridas para el puesto: Capacidad analítica. Responsabilidad. Autocontrol. Preocupación por el orden y la claridad. Autonomía. Desarrollo de relaciones

El trabajo y desempeño del ocupante es relevante en el resultado final.

1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Laminado

Carga horaria: 46 horas semanales

2. CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO

Ritmo de trabajo: Constante

Tipo de trabajo: De poca intensidad

3. CONOCIMIENTOS EXIGIDOS

Conocimientos básicos: Nivel Secundario completo.

Conocimientos específicos: Manipulación de materiales específicos.

Conocimiento sobre tiempos de secado.

Conocimientos de propiedades de adhesivos y diluyentes.

Manipulación precisa de herramientas.

Correcto manejo de maquinaria laminadora.

Conocimientos teóricos sobre las normas de seguridad

4. EXPERIENCIA EXIGIDA

2 ó 3 meses

5. RESPONSABILIDAD DEL CARGO

Relaciones en la empresa, expresar en Alta, Media o Baja.

	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Supervisor	Alta	Alta		
Colegas		Alta	Media	
Colaboradores				
Clientes				
Otros				

Uso de equipos y herramientas: La manipulación de éstos impactará directamente sobre la calidad del pedido. Un incorrecto uso de la máquina tendrá como consecuencia un rápido deterioro y fallas en el pedido. El orden y limpieza son fundamentales para que la maquinaria funcione de manera eficiente, su ausencia y mal uso afecta los procesos subsiguientes.

6. FUNCIONES Y TAREAS

Tareas y funciones	¿QUÉ HACE?	¿CÓMO LO HACE? (Modo en que la lleva a cabo)	¿CON QUÉ LO HACE? (Medios que utiliza para realizar esta tarea)	¿PARA QUÉ LO HACE? (Finalidad inmediata de la tarea)	FRECUENCIA/ PERIODICIDAD (semanal, mensual, trimestral, anual, etc.)	TIEMPO DEDICADO A ESTA TAREA (expresado en porcentaje)	SOPORTE (con cuantas personas cuenta como apoyo para realizar esta tarea)	¿CON QUÉ PUESTOS SE RELACIONA?	Observaciones
Búsqueda de materiales.	Busca materiales en stock o en el sector de impresión.	Traslada el material desde el depósito hacia donde es necesario.	Mediante una zorra hidráulica y malacate (se trata de bobinas de 500kg aprox.)	Para dar comienzo al proceso con la materia prima necesaria y especificada en la orden de trabajo.	Diariamente.	20%	Se trabaja individualmente, en ocasiones puede necesitar ayuda por el peso de los materiales.	Se relaciona con extrusión y corte principalmente. Administración para cuestiones operativas.	
Preparado de adhesivos.	Mezcla adhesivos con reticulante en las cantidades necesarias (generalmente 4%)	Con mezclador dentro de tambores de 20 litros que se vuelcan en racla.	Utiliza máquina, guantes, mascarilla, lentes, zorra hidráulica y malacate.	Para homogeneizar el adhesivo y el reticulante.	Diariamente. Cuando es necesario, se preparan cantidades exactas para que no se seque.	30%	Individualmente.	No se relaciona con otros puestos del proceso operativo.	
Stockeado.	Realiza descripción de existencias del sector.	Clasifica, controla, empaca y ordena el material laminado.	Con rótulos y materiales de librería.	Para conocer existencias, ordenar por fecha y proteger el producto de tierra y suciedades.	Constantemente (se trabaja con rollos de 4000mts).	50%	Trabaja individualmente.	Principalmente con refilado, logística y administración	

7. COMPETENCIAS

- Responsabilidad.
- Preocupación por el orden y la claridad.
- Autonomía.
- Pensamiento analítico.
- Desarrollo de personas.

A modo de resumen se resaltar:

El laminador es quien se encarga de pegar entre sí dos láminas de diferentes materiales para generar mayor barrera al producto que se desea envasar. Este proceso se exige en gran medida para envasar productos alimenticios, por lo que se debe prestar especial atención a los productos que se utilizan (descritos en la orden de trabajo diaria) y en la manipulación, clasificación y cuidado de los resultados (durante el stockeado)

Se trata de un puesto de trabajo de poca intensidad con ritmo constante.

Requiere el nivel secundario completo. Las tareas que se llevan a cabo son sencillas, pero implican una alta responsabilidad, principalmente en el uso de equipos, ya que el uso de los mismos afecta en el resultado final y las fallas pueden generar grandes costos. El desempeño del individuo impacta directamente sobre la calidad del pedido.

Se mencionan como competencias requeridas: Responsabilidad. Preocupación por el orden y la claridad. Autonomía. Pensamiento analítico. Desarrollo de personas.

1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Refilado

Carga horaria: 46 horas semanales.

2. CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO

Ritmo de trabajo: Constante.

Tipo de trabajo: Produce desgaste moderado.

3. CONOCIMIENTOS EXIGIDOS

Conocimientos básicos: Nivel Secundario.

Conocimientos específicos: Composición de la materia prima.

Correcto manejo de maquinaria refiladora.

Conocimiento sobre procesos previos (laminado, impresión).

Conocimientos sobre destino del material.

Conocimientos teóricos sobre las normas de seguridad.

4. EXPERIENCIA EXIGIDA

2 meses.

5. RESPONSABILIDAD DEL CARGO

Relaciones en la empresa, expresar en Alta, Media o Baja.

	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Supervisor	Alta	Alta		
Colegas		Media	Media	
Colaboradores				
Clientes				
Otros				

Uso de equipos y herramientas: La manipulación de las máquinas debe ser cuidadosa para evitar el deterioro de las mismas, especialmente sobre el filo de las cuchillas.

6. FUNCIONES Y TAREAS

Tareas y funciones	¿QUÉ HACE?	¿CÓMO LO HACE? (Modo en que la lleva a cabo)	¿CON QUÉ LO HACE? (Medios que utiliza para realizar esta tarea)	¿PARA QUÉ LO HACE? (Finalidad inmediata de la tarea)	FRECUENCIA/ PERIODICIDAD (semanal, mensual, trimestral, anual, etc.)	TIEMPO DEDICADO A ESTA TAREA (expresado en porcentaje)	SOPORTE (con cuantas personas cuenta como apoyo para realizar esta tarea)	¿CON QUÉ PUESTOS SE RELACIONA?	Observaciones		
Búsqueda del material.	Busca el material.	Traslada el material desde el depósito hacia la máquina donde va a utilizarse.	Mediante una zorra hidráulica.	Para transportar los materiales a la refiladora y comenzar el trabajo.	Diaria, se realiza al comenzar la jornada. Se busca el material establecido en la orden de trabajo para el día.	20%	Se realiza individualmente. Ocasionalmente puede necesitarse ayuda por el peso de los materiales.	Se relaciona con impresión, extrusión y laminado, dependiendo del trabajo y el pedido del cliente.			
Refilado.	Refila.	Saca material de los bordes del material.	Con cuchillas incorporadas en la refiladora.	Para alcanzar el tamaño deseado o requerido.	Constantemente durante la jornada	40%					
División.	Divide el material.	Divide el material de mayor tamaño en partes menores.	Con cuchillas incorporadas en la refiladora.	Se realiza para ahorrar tiempo en el proceso de extrusión, donde fabrican material de mayor tamaño al requerido y luego se divide	Continuamente durante la jornada	40%					

7. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL PUESTO

- Pensamiento analítico.
- Preocupación por el orden y la claridad.
- Responsabilidad.

Simplificando lo expuesto indicamos:

Se trata de un puesto de trabajo con un ritmo constante de desgaste moderado. El refilador se encarga de quitar los excesos de material de los lados para llegar a la medida deseada o requerida. El refilado puede tener como fin refilar los bordes, es decir, dividir material longitudinalmente.

Requiere el nivel secundario completo y conocimientos específicos sobre la materia prima.

La responsabilidad con los supervisores es alta y con pares es media. En lo que respecta a la maquinaria tiene alta responsabilidad, ya que los errores representan costos significativos para la empresa.

Se mencionan como competencias requeridas: Pensamiento analítico. Preocupación por el orden y la claridad. Responsabilidad.

El proceso de refilado es corto y sencillo, sin embargo el desempeño del individuo impacta directamente sobre la calidad del pedido.

1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Corte

Carga horaria: 46 horas semanales.

2. CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO

Ritmo de trabajo: Intermitente.

Tipo de trabajo: De poca intensidad.

3. CONOCIMIENTOS EXIGIDOS

Conocimientos básicos: Nivel Secundario.

Conocimientos específicos: Manejo de panel de control electrónico.

Manipulación precisa de herramientas.

Comunicación entre áreas.

Correcto manejo de maquinaria cortadora.

Conocimientos teóricos sobre las normas de seguridad

4. EXPERIENCIA EXIGIDA

6 meses.

5. RESPONSABILIDAD DEL CARGO

Relaciones en la empresa, expresar en Alta, Media o Baja.

	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Supervisor	Alta	Alta		
Colegas	Media	Alta	Baja	
Colaboradores				
Clientes				
Otros				

Uso de equipos y herramientas: La manipulación de éstos impactará directamente sobre la calidad del pedido. Un incorrecto uso de la máquina tendrá como consecuencia un rápido deterioro y fallas en el corte del pedido.

6. FUNCIONES Y TAREAS

Tareas y funciones	¿QUÉ HACE?	¿CÓMO LO HACE? (Modo en que la lleva a cabo)	¿CON QUÉ LO HACE? (Medios que utiliza para realizar esta tarea)	¿PARA QUÉ LO HACE? (Finalidad inmediata de la tarea)	FRECUENCIA/ PERIODICIDAD (semanal, mensual, trimestral, anual, etc.)	TIEMPO DEDICADO A ESTA TAREA (expresado en porcentaje)	SOPORTE (con cuantas personas cuenta como apoyo para realizar esta tarea)	¿CON QUÉ PUESTOS SE RELACIONA?	Observaciones
Recibir orden de trabajo.	Análisis de la orden y pedido de la misma.	Busca la orden para analizar.	-	Para tomar conocimiento sobre que bobinas hay que buscar, Si este pedido debe llevar adhesivo o troquel, y analizar que hay que llevar a cabo durante el día.	Diaria	Lectura rápida. 10%	Individual.	Encargado.	
Traslado de bobinas.	Colocación del material en la máquina.	Colocan do el material sobre un carro.	Se lleva a cabo mediante un carro.	Su fin es el traslado y reposición del trabajo que se realizará durante el día.	1 hora 30 minutos a 2 horas, dependiendo el trabajo (300 bolsas aproximadamente)	25% del día de trabajo.	Individual.	Ninguno.	
Puesta a punto de la maquinaria (utilización del panel de control).	Determinación de la temperatura mediante el panel de control.	Tablero electrónico de la máquina	Se realiza directamente y mediante pantalla.	Gracias a ello se dará comienzo al trabajo por orden.	Depende de la orden, es decir, los metros de corte.	30% de la jornada	Si hay necesidad, es decir por la complejidad del pedido, se solicita ayuda al encargado	Encargado, si hay necesidad	
Cierre de bultos.	Según la cantidad de bolsas, se ensobra y se arman bultos con rótulos que especifiquen: - Producto - Medidas micrones.	Manualmente.	Con sobres y rótulos establecidos.	Para dar orden y entregar el producto final.	Depende de la orden.	35% del tiempo de trabajo.	Individual.	Ninguno.	

7. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL PUESTO

- Responsabilidad.
- Preocupación por el orden y la claridad.
- Autonomía.
- Pensamiento analítico.

A modo de resumen se resalta:

El cortador se encarga de dividir transversalmente el material bobinado, según especificaciones y necesidades del cliente. Se trata de un puesto de trabajo de poca intensidad con ritmo intermitente.

Requiere el nivel secundario completo. Las tareas que se llevan a cabo son sencillas, pero implican una alta responsabilidad.

Se mencionan como competencias requeridas: Responsabilidad. Preocupación por el orden y la claridad. Autonomía.

El desempeño del individuo impacta directamente sobre la calidad del pedido.

3.3 Diagnóstico

FerPlast es una industria de la ciudad de Córdoba que se dedica a la producción de bienes y una de las principales características de su estructura es el grado de informalidad de sus procesos. Se trata de una organización con fines de lucro, que busca lograr rentabilidad económica, de manera eficiente, mediante la fabricación de envases de polipropileno y sus derivados.

En lo que refiere a los procesos administrativos, la empresa tiene como característica principal un desempeño adecuado en cuanto a la ejecución de las distintas tareas.

A nivel general la empresa no cuenta con planeación a mediano y largo plazo, sino que su desempeño se organiza en función a las necesidades que se van presentando. De la misma manera, el control tampoco se realiza de forma sistemática o formal, es decir que se controla en función a los resultados y contingencias.

Por consiguiente, al no contar con planeación y control explícito, resulta difícil retroalimentar los procesos para mejorar resultados y optimizar los procedimientos.

De igual modo, tampoco se visualiza la existencia de visión, misión y valores organizacionales. Pero por sus características de familiaridad, resultado de las relaciones entre los trabajadores y el tamaño reducido de la organización, los valores, deseos y objetivos empresariales son conocidos y compartidos tácitamente. La ausencia de estos aspectos plasmados formalmente, hace que puedan generarse discrepancias entre el pensamiento de cada uno de los trabajadores.

No se especifican cuáles son los conocimientos, competencias y actitudes que el trabajador debe poseer y desarrollar en su trabajo diario para alcanzar los objetivos que se le proponen.

El área administrativa se encarga de gran cantidad y diversidad de funciones, entre las que se pueden mencionar tareas que no le son propias por pertenecer a otros sectores. Esto se debe a la falta de protocolo de los procesos, y a la necesidad de actuar en consecuencia de los hechos que suceden.

FerPlast no cuenta con análisis y descripción de puestos para sus unidades de trabajo. Por lo observado y expuesto en el apartado anterior, dentro del área producción, la empresa cuenta con recursos capacitados para el desempeño de cada tarea, sin embargo la informalidad de los procesos hace que los desempeños individuales sean desordenados y desprolijos en numerosas oportunidades.

Capítulo 4: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

En función a todo lo expuesto en los capítulos anteriores se pueden arribar a diferentes conclusiones sobre la situación de la empresa, su desempeño y estructura. Es nuestra intención hacer hincapié en aspectos particulares que traen aparejadas cuestiones de mayor importancia.

Entre ellos se vuelve a mencionar, en primera instancia, la informalidad de los procesos que hace que los desempeños individuales sean inexactos. Para este tema en particular se realizó un estudio, basado en la observación y el estudio de material bibliográfico, de la situación específica de la empresa, la cual tuvo como resultado un análisis y descripción de puestos.

Previo a lo mencionado, resulta necesario contar con definiciones claras de Visión, Misión y Valores dentro de una empresa, los cuales no se visualizan dentro de FerPlast. Por la importancia que tienen los mismos a la hora de llevar a cabo un análisis y descripción de puestos, se utilizó un ejercicio propuesto por Marta Alles para revisar la misión de una organización, el mismo se detalla en el Anexo II del presente trabajo.

Tanto la visión y misión, como los valores organizacionales son ineludibles para la gestión de recursos humanos y puntualmente para una gestión de recursos humanos basada en competencias, ya que la definición de los mismos es uno de los primeros pasos para la implementación de dicha gestión.

A continuación se exponen las definiciones recomendadas para FerPlast.

MISIÓN

Ser la empresa líder en la producción y comercialización de envases flexibles de polipropileno y polietileno de baja densidad, entregando a los clientes productos que satisfagan sus necesidades y expectativas, manteniendo altos estándares de calidad y eficiencia, a través del mejoramiento continuo de todos los procesos de nuestra organización, direccionados a nuestros mercados de desarrollo para ser competitivos y generar valor agregado a todos nuestros productos.

VISIÓN

FerPlast S.R.L. pretende ser una organización líder e innovadora a nivel nacional en la producción y comercialización de envases flexibles de polipropileno y polietileno de baja densidad. Nuestra meta es alcanzar la satisfacción de todos nuestros clientes, con el compromiso de mejorar continuamente nuestros procesos productivos. Asegurar la confianza y al calidad de vida de nuestros colaboradores, el retorno oportuno de la rentabilidad, además de mantener los índices de crecimiento de la organización, serán el mejor soporte para alcanzar nuestros objetivos.

VALORES

- Servicio y dedicación en el trabajo diario, con el propósito de brindar no solo el mejor producto, sino suministrar la mejor atención, orientando el esfuerzo de FerPlast hacia un posicionamiento en el mercado que genere lealtad de sus clientes.
- Responsabilidad y perseverancia para lograr nuestros compromisos.
- Trabajo en equipo, esforzándose en lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos con la calidad requerida.
- Respeto por el otro, tanto entre los miembros de FerPlast, como para sus clientes y proveedores.
- Sentido ético compartido por los miembros, logrado mediante la honestidad, lealtad, compromiso con nuestros clientes, empleados y organismos de control.

Dentro del área de recursos humanos, existe una herramienta imprescindible para gestionar los recursos eficientemente. El análisis y descripción de puestos tiene como objetivo definir de manera clara y simple las tareas involucradas en los puestos y los factores necesarios para llevarlos a cabo con éxito. A continuación se le propone a la organización planillas de Análisis y Descripción de Puestos para cada puesto del área de producción de la empresa. Entre ellos se mencionan Extrusión, Impresión, Laminado, Refilado y Corte.

Nombre del puesto: EXTRUSOR		
Carga horaria 8hs diarias	Propósito: se encarga de la propia fabricación del material. Transforma el material, ya sea polipropileno o polietileno, que se obtiene peletizado, mediante la aplicación de calor y aire. El resultado de dicho proceso es un film que se bobina para su posterior uso.	
CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO		
<ul style="list-style-type: none"> • Ritmo de trabajo constante. • Tipo de trabajo produce desgaste moderado. • Espacio de trabajo normal. • Temperatura ambiental confortable. 		
CONOCIMIENTOS EXIGIDOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos básicos: nivel secundario completo • Conocimientos específicos: Conocer la composición de la materia prima para su correcta manipulación, moldear y manipular polímeros adecuadamente, realizar un correcto manejo de maquinaria y poseer alto conocimiento de las normas de seguridad. 		
EXPERIENCIA EXIGIDA		
6 meses.		
RESPONSABILIDAD DEL CARGO		
<p>La responsabilidad del cargo es mayoritariamente ALTA debido a que el desempeño dentro de este puesto repercute directamente en el trabajo final.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las relaciones con el resto de la empresa pueden clasificar de la siguiente manera <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor: informar y colaborar. • Colegas: informar y colaborar. • Colaborador: no se especifica. • Cliente: no se especifica. • Proveedores: no se especifica. 2. Uso de equipos y herramientas: impacta directamente en la calidad del pedido. Deben mantenerse el orden y la limpieza, ya que el mal uso de la máquina la desgasta pudiendo ocasionar roturas mayores. 		
FUNCIONES Y TAREAS		
<ul style="list-style-type: none"> • El ocupante del puesto debe poner a punto la máquina extrusora, para esto se sube la llave general de electricidad y programa la temperatura con el tablero eléctrico de la máquina. Se calienta la máquina para fundir el material una vez que llego a la temperatura adecuada. Esta tarea se lleva a cabo cada vez que se enciende la máquina. • El ocupante del puesto debe buscar el pallet de materia prima con auto-elevador y colocarlo luego dicho material de forma manual dentro de la máquina. Este proceso se lleva a cabo en función a las cantidades de materiales requeridos. • El ocupante del puesto debe cortar conos de cartón según la medida de la materia prima, la cual una vez procesada será bobinada y cortada en función a éstos. • El ocupante del puesto debe establecer la medida de ancho y largo del material utilizando aire y agua para enfriar y dar brillo al material. En caso de que el material requiera imprimirse se le realiza un tratado especial con el producto indicado en las especificaciones. • El ocupante del puesto debe descargar y clasificar el material ubicándolo en el lugar especificado según el diseño de stock. 		
COMPETENCIAS REQUERIDAS		
Capacidad analítica.	Responsabilidad.	Autocontrol.
Desarrollo de relaciones.	Autonomía.	Preocupación por el orden y la claridad.
OBSERVACIONES Y COMENTARIOS		

Nombre del puesto: IMPRESOR		
Carga horaria 8hs diarias	Propósito: es el encargado de imprimir un diseño sobre un material. Atiende a particularidades de proyecto para reproducir el diseño especificado por el cliente de manera tal que se logre una estampa idéntica en tamaño, formato y color.	
CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO		
<ul style="list-style-type: none"> • Ritmo de trabajo constante. • Tipo de trabajo minucioso. • Espacio de trabajo reducido. • Temperatura ambiental elevada (la necesaria para la correcta manipulación de tintas) 		
CONOCIMIENTOS EXIGIDOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos básicos: nivel secundario completo. • Conocimientos específicos: conocimiento sobre manipulación de materiales inflamables, síntesis aditiva de tintes y colores, cálculo específico de colorimetría y reproducción de un diseño, perfecta manipulación de máquina impresora y alto conocimiento de normas de seguridad. 		
EXPERIENCIA EXIGIDA		
1 año.		
RESPONSABILIDAD DEL CARGO		
<p>La responsabilidad del cargo es mayoritariamente ALTA debido a que el desempeño dentro de este puesto repercute directamente en el trabajo final.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las relaciones con el resto de la empresa pueden clasificarse de la siguiente manera <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor: informar y colaborar. • Colegas: informar y colaborar. • Colaborador: no se requiere. • Cliente: informar y convencer. • Proveedores: informar y controlar. 2. Uso de equipos y herramientas: impacta directamente en la calidad del pedido, ya que el incorrecto desempeño provoca rotura de la máquina y errores de impresión. 		
FUNCIONES Y TAREAS		
<ul style="list-style-type: none"> • El ocupante del puesto se encarga de la búsqueda y tratamiento de material, debe controlar su ancho y espesor. El traslado se realiza con una mulita de carga. • El ocupante del puesto debe controlar el diseño de manera visual mediante una computadora o diseño impreso a escala. Esta tarea se lleva a cabo comparando el polímero con el diseño requerido. • El ocupante del puesto debe pegar el sello del diseño en el cilindro con cinta de papel doble faz para comenzar el proceso y hacer el registro de prueba. • El ocupante del puesto debe controlar la viscosidad de la tinta y la condición de los materiales. Utilizando diluyente, alcohol, barniz y tinta flexo registra la densidad del líquido midiendo el tiempo de salida del mismo al ingresarlo en la máquina. 		
COMPETENCIAS REQUERIDAS		
Capacidad analítica	Autocontrol	Desarrollo de relaciones
Iniciativa - Autonomía	Preocupación por el orden y la claridad	Responsabilidad
OBSERVACIONES Y COMENTARIOS		

Nombre del puesto: LAMINADOR		
Carga horaria 8hs diarias	Propósito: Es quien se encarga de pegar entre sí dos láminas de diferentes materiales para generar mayor barrera al producto que se desea envasar. Se debe prestar especial atención a los productos que se utilizan (descritos en la orden de trabajo diaria) y en la manipulación, clasificación y cuidado de los resultados (durante el stockeado)	
CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO		
<ul style="list-style-type: none"> • Ritmo de trabajo: Constante. • Tipo de trabajo: De poca intensidad. 		
CONOCIMIENTOS EXIGIDOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos básicos: nivel secundario completo. • Conocimientos específicos: Manipulación de materiales específicos, conocimiento sobre tiempos de secado, conocimientos de propiedades de adhesivos y diluyentes y manipulación precisa de herramientas, correcto manejo de maquinaria laminadora y conocimientos teóricos sobre las normas de seguridad 		
EXPERIENCIA EXIGIDA		
2 ó 3 meses.		
RESPONSABILIDAD DEL CARGO		
<p>La responsabilidad del cargo es mayoritariamente ALTA debido a que deben seguirse exactamente todas las indicaciones de la orden de trabajo, caso contrario el producto deberá desecharse.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las relaciones con el resto de la empresa pueden clasificar de la siguiente manera <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor: informar y colaborar. • Colegas: colaborar y controlar. • Colaborador: no se requiere. • Cliente: no se requiere • Proveedores: no se requiere. 2. Uso de equipos y herramientas: impacta directamente en la calidad del pedido, ya que el incorrecto desempeño provoca rotura de la máquina y errores de impresión. 		
FUNCIONES Y TAREAS		
<ul style="list-style-type: none"> • El ocupante del puesto debe buscar el material y trasladarlo desde el depósito hacia donde es necesario, mediante una zorra hidráulica y malacate. • Se deben mezclar adhesivos con reticulante en las cantidades necesarias utilizando mezclador dentro de tambores de 20 litros que se vuelcan en racla. Utiliza máquina, guantes, mascarilla, lentes, zorra hidráulica y malacate. • Control de stock del sector. Clasifica, controla, empaca y ordena el material laminado, utilizando rótulos y materiales de librería, para conocer existencias, ordenar por fecha y proteger el producto de tierra y suciedades. 		
COMPETENCIAS REQUERIDAS		
Responsabilidad.	Preocupación por el orden y la claridad.	Habilidad analítica.
Iniciativa - Autonomía.	Desarrollo de personas.	Autocontrol
OBSERVACIONES Y COMENTARIOS		

Nombre del puesto: REFILADOR		
Carga horaria 9hs diarias	Propósito: El refilador se encarga de quitar material de los bordes de la bobina para alcanzar la medida requerida por el cliente y establecida en la orden de trabajo. Puede realizarse para refilar bordes o para fraccionar el material longitudinalmente.	
CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO		
<ul style="list-style-type: none"> • Ritmo de trabajo constante. • Tipo de trabajo que produce desgaste moderado. 		
CONOCIMIENTOS EXIGIDOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos básicos: nivel secundario completo. • Conocimientos específicos: Composición de la materia prima, debe poseer un correcto manejo de maquinaria refiladora, y sobre los procesos previos al refilado como laminado e impresión. El operario debe conocer el destino del material y tener excelente conocimiento teóricos sobre las normas de seguridad. 		
EXPERIENCIA EXIGIDA		
2 meses.		
RESPONSABILIDAD DEL CARGO		
<p>La responsabilidad del cargo es mayoritariamente ALTA debido a que el desempeño dentro de este puesto repercute directamente en el trabajo final.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las relaciones con el resto de la empresa pueden clasificar de la siguiente manera <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor: informar y colaborar. • Colegas: colaborar y controlar. • Colaborador: no se requiere. • Cliente: no se requiere. • Proveedores: no se requiere. 2. Uso de equipos y herramientas: impacta directamente en la calidad del pedido, ya que el incorrecto desempeño provoca que se desafilen las cuchillas y que la calidad del producto sea inferior a la establecida. 		
FUNCIONES Y TAREAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Traslada el material desde el depósito hacia la máquina donde va a utilizarse, mediante una zorra hidráulica para dar comienzo al trabajo. • Refila o extrae material de los bordes del material con cuchillas incorporadas en la refiladora para alcanzar el tamaño deseado o requerido. • Divide el material de mayor tamaño en partes menores para ahorrar tiempo en el proceso de extrusión, donde fabrican material de mayor tamaño al requerido y luego se divide 		
COMPETENCIAS REQUERIDAS		
Habilidad analítica.	Iniciativa - Autonomía	Desarrollo de relaciones.
Responsabilidad.	Preocupación por el orden y la claridad.	Autocontrol.
OBSERVACIONES Y COMENTARIOS		

Nombre del puesto: CORTADOR		
Carga horaria 8hs diarias	Propósito: El cortador se encarga de dividir transversalmente el material bobinado, según especificaciones y necesidades del cliente.	
CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO		
<ul style="list-style-type: none"> • Ritmo de trabajo: intermitente. • Tipo de trabajo: de poca intensidad. 		
CONOCIMIENTOS EXIGIDOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos básicos: nivel secundario completo. • Conocimientos específicos: demostrar un buen manejo de panel de control electrónico. Poseer manipulación precisa de herramientas y una buena comunicación entre áreas. Exponer un correcto manejo de maquinaria cortadora y poseer alto nivel de conocimientos teóricos sobre las normas de seguridad 		
EXPERIENCIA EXIGIDA		
6 meses.		
RESPONSABILIDAD DEL CARGO		
<p>La responsabilidad del cargo es mayoritariamente ALTA debido a que el desempeño dentro de este puesto repercute directamente en el trabajo final. Se encuentra al final del proceso, por lo que los errores estropean el trabajo previo de los otros sectores.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las relaciones con el resto de la empresa pueden clasificar de la siguiente manera <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor: informar y colaborar. • Colegas: informar, colaborar y controlar en baja medida. • Colaborador: no se requiere. • Cliente: no se requiere. • Proveedores: no se requiere. 2. Uso de equipos y herramientas: impacta directamente en la calidad del pedido, ya que el incorrecto desempeño provoca rotura de la máquina y deterioro de herramientas. 		
FUNCIONES Y TAREAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la orden y pedido de la orden de trabajo para tomar conocimiento sobre que bobinas hay que buscar, Si este pedido debe llevar adhesivo o troquel, y analizar que hay que llevar a cabo durante el día. • Traslado de bobinas, colocando el material sobre un carro con el que se efectúa la reposición del trabajo que se realizará durante el día. • Puesta a punto de la maquinaria, determinando la temperatura mediante el panel de control. • Cierre de bultos manualmente, en función a la cantidad de bolsas, se ensobra y se arman bultos con rótulos indicativos. 		
COMPETENCIAS REQUERIDAS		
Responsabilidad.	Desarrollo de relaciones.	Adaptabilidad – Flexibilidad
Iniciativa - Autonomía.	Habilidad analítica.	Preocupación por el orden y la claridad.
OBSERVACIONES Y COMENTARIOS		

En relación a las competencias, se dice que las mismas son una herramienta de gestión, entendidas como aquellas características que posee la persona y que garantiza una actuación de éxito en su puesto de trabajo.

Como último aspecto significativo para la estructura organizativa de FerPlast se sugiere la construcción de un mapa de competencias para implementar dentro de la empresa, basado en los dos puntos anteriores (definición de Visión, Misión y valores organizacionales y el Análisis y Descripción de puestos para cada puesto dentro del área de producción).

A continuación se detallan los conocimientos presentes en los puestos operativos de FerPlast y las habilidades y actitudes que propone Martha Alles en su diccionario, las cuales, con su correspondiente definición, hemos adoptado para la realización del mapeo de competencias para la empresa.

MAPA DE COMPETENCIAS: EXTRUSOR										
CHA	Descripción	Grado de Desarrollo			Nivel de Desarrollo		Criterio de Prioridad			
		Óptimo	Experto	Excelente	Deseable	Imprescindible	1	2	3	4
Conocimientos										
C-0007	Composición de materia prima	X				X		X		
C-0008	Moldeado y manipulación de polímeros	X				X			X	
C-0009	Manejo de máquina extrusora	X				X				X
C-0006	Conocimientos teóricos sobre las normas de seguridad			X	X				X	
Habilidades										
H-0001	Habilidad Analítica	X			X				X	
H-0002	Autocontrol		X			X				X
Actitudes										
A-0001	Responsabilidad		X			X			X	
A-0002	Autonomía		X			X				X
A-0003	Preocupación por el orden y la claridad	X			X			X		
A-0004	Desarrollo de relaciones	X			X			X		

MAPA DE COMPETENCIAS: IMPRESOR										
CHA	Descripción	Grado de Desarrollo			Nivel de Desarrollo		Criterio de Prioridad			
		Optimo	Experto	Excelente	Deseable	Imprescindible	1	2	3	4
Conocimientos										
C-0001	Manejo de materiales inflamables		X			X			X	
C-0002	Síntesis aditiva de tintes y pigmentos		X			X				X
C-0003	Calculo específico de colorimetría			X	X				X	
C-0004	Reproducción de un diseño		X			X				X
C-0005	Correcto manejo de máquina impresora		X			X				X
C-0006	Conocimientos teóricos normas de seguridad			X		X			X	
Habilidades										
H-0001	Habilidad analítica	X			X				X	
H-0002	Autocontrol		X			X				X
Actitudes										
A-0001	Responsabilidad		X			X			X	
A-0002	Autonomía		X			X				X
A-0003	Preocupación por el orden y la claridad	X			X			X		
A-0004	Desarrollo de relaciones	X			X			X		

MAPA DE COMPETENCIAS: LAMINADO										
CHA	Descripción	Grado de Desarrollo			Nivel de Desarrollo		Criterio de Prioridad			
		Óptimo	Experto	Exce lente	Desea ble	Imprescindible	1	2	3	4
Conocimientos										
C-0018	Correcta manipulación de máquina laminadora			X	X					X
C-0019	Manipulación de materiales específicos		X			X			X	
C-0013	Tiempo de secado			X	X				X	
C-0014	Conocimiento de adhesivos y diluyentes		X			X			X	
C-0012	Manipulación precisa de herramientas	X			X			X		
C-0006	Conocimientos teóricos normas de seguridad		X			X				X
Habilidades										
H-0001	Habilidad analítica		X		X			X		
H-0002	Autocontrol	X			X				X	
Actitudes										
A-0001	Responsabilidad		X			X			X	
A-0002	Autonomía		X		X			X		
A-0003	Preocupación por el orden y la claridad	X			X					X
A-0004	Desarrollo de relaciones	X			X			X		

MAPA DE COMPETENCIAS: REFILADO										
CHA	Descripción	Grado de Desarrollo			Nivel de Desarrollo		Criterio de Prioridad			
		Optimo	Experto	Excelente	Deseable	Imprescindible	1	2	3	4
Conocimientos										
C-0007	Composición de la materia prima		X		X				X	
C-0015	Correcta manipulación de máquina refiladora			X	X					X
C-0016	Conocimiento sobre procesos previos		X		X				X	
C-0017	Destino de material		X			X				X
C-0006	Conocimientos teóricos normas de seguridad		X			X			X	
Habilidades										
H-0001	Habilidad Analítica		X		X			X		
H-0002	Autocontrol	X			X				X	
Actitudes										
A-0001	Responsabilidad		X			X			X	
A-0002	Autonomía		X		X			X		
A-0003	Preocupación por el orden y la claridad	X			X					X
A-0004	Desarrollo de relaciones	X			X			X		

MAPA DE COMPETENCIAS: CORTE										
CHA	Descripción	Grado de Desarrollo			Nivel de Desarrollo		Criterio de Prioridad			
		Optimo	Experto	Excelente	Deseable	Imprescindible	1	2	3	4
Conocimientos										
C-0010	Manipulación de maquinaria de corte		X		X					X
C-0011	Manejo correcto de un panel de control numérico	X				X				X
C-0006	Conocimientos teóricos sobre las normas de seguridad			X	X				X	
C-0012	Manipulación precisa de herramientas		X		X				X	
Habilidades										
H-0003	Adaptabilidad /Flexibilidad		X		X			X		
Actitudes										
A-0001	Responsabilidad		X			X			X	
A-0002	Autonomía		X			X				X
A-0003	Preocupación por el orden y la claridad	X			X			X		
A-0004	Desarrollo de relaciones	X			X			X		

Para los gráficos expuestos se utilizan las siguientes referencias en pos de manejar definiciones universales que sean comprendidas por todos los miembros de la organización y lectores de los mismos.

Conocimientos	
C-0001	<u>Manejo de materiales inflamables</u> : Conocimiento basado en la manipulación de elementos como tintes, diluyentes, alcohol, flexo y aquellas acciones que requieran elementos de seguridad para dicha manipulación.
C-0002	<u>Síntesis aditiva de tintes y pigmentos</u> : Conocimiento mediante el cual se mezclan los pigmentos y las tintas, de manera tal que se logre el color idéntico al diseño especificado por el cliente. Ello se logra mediante la manipulación y control de componentes químicos, dosificación de sustancias, etc.
C-0003	<u>Calculo específico de colorimetría</u> : Este conocimiento tiene que ver con la utilización de la máquina la cual controla la viscosidad de la tinta y la condición de los materiales que servirán para que la tinta se pegue correctamente a la bolsa.
C-0004	<u>Reproducción de un diseño</u> : Conocimiento acerca de programas informáticos para reproducir un diseño especificado por el cliente y así establecerlo en la máquina impresora, de manera tal que se logre una estampa idéntica en diseño, tamaño, color exigidos.
C-0005	<u>Correcto manejo de máquina impresora</u> : Conocimiento sobre el funcionamiento del panel de control de la impresora para la carga del diseño que se desea estampar. Al mismo tiempo, suministrar los recursos que esta orden de trabajo solicita.
C-0006	<u>Conocimientos teóricos de las normas de seguridad</u> : Conocimiento de todas aquellas medidas preventivas de sucederse algún hecho. A su vez, la utilización de elementos de seguridad como guantes, gafas, mascarillas, cascos, zapatos de seguridad, etc.
C-0007	<u>Composición de la materia prima</u> : Conocimiento acerca de las características particulares y las propiedades de la materia prima utilizada.

C-0008	<u>Moldeado y manipulación de polímeros</u> : Conocimiento sobre la utilización, sus particularidades y restricciones para la utilización y moldeados de los polímeros.
C-0009	<u>Correcto manejo de máquina extrusora</u> : Conocimiento sobre la puesta en marcha de la máquina extrusora, la programación de temperatura para fundición, cambio de matriz, determinación de ancho, espesor, etc.
C-0010	<u>Correcta manipulación de la máquina de corte</u> : Conocimiento informático del tablero de la máquina de corte en donde se establecerá la medida de cada bolsa y la temperatura para cortarlas.
C-0011	<u>Manejo correcto de un panel de control numérico</u> : Conocimiento basado en la utilización del tablero electrónico de cada máquina.
C-0012	<u>Manipulación precisa de herramientas</u> : Conocimiento de aquellas herramientas necesarias para la utilización eficiente de cada máquina en cada puesto, por ejemplo, micrómetro, plomada, conos de cartón, mulita de carga manual, mezclador, malacate, etc.
C-0013	<u>Tiempo de secado</u> : Conocimiento del tiempo que necesita cada tipo de material en secarse una vez que ha sido laminado. Esto depende, además, del material utilizado, el destino o función que cumplirá el envase, y los procesos previos a los que fue sometido dicho materia, por ejemplo, impresión.
C-0014	<u>Conocimiento de adhesivos y diluyentes</u> : Conocimiento sobre las propiedades y particularidades de este tipo de elementos, en donde la elección de cada uno y su tratamiento dependerá del fin u objetivo del envase fabricado.
C-0015	<u>Correcta manipulación de máquina refiladora</u> : Conocimiento sobre el funcionamiento de la máquina refiladora para llegar a la medida que desea el cliente o dividir bobinas.
C-0016	<u>Conocimientos sobre procesos previos</u> : Conocimientos sobre el tratado que se hizo sobre el material utilizado, para establecer que procesos pueden llevarse a cabo sobre este.
C-0017	<u>Destino del material</u> : Es necesario que el operario tenga conocimiento sobre la utilización que tendrá el envase que se está refilando. Por ejemplo, si se utilizara para envasar un producto, se debe dejar un margen de refilado, ya que las envasadoras tienen tacas que sostienen

	y manipulan el material.
C-0018	<u>Correcta manipulación de máquina laminadora</u> : Conocimiento sobre la puesta en marcha de la máquina laminadora, programación de temperatura, calentamiento de sus rodillos y presión de estos, etc.
C-0019	<u>Manipulación de materiales específicos</u> : correcto manejo y conocimiento detallado sobre materiales que se utilizan en la industria. Principalmente se manipulan polipropileno, polietileno, bopp, cast, entre otros.

Habilidades	
H-0001	<u>Habilidad analítica</u> : realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes.
H-0002	<u>Autocontrol</u> : maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés.
H-0003	<u>Adaptabilidad – Flexibilidad</u> : alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida, tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejan.

Actitudes	
A-0001	<u>Responsabilidad</u> : desempeña sus tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.
A-0002	<u>Iniciativa – Autonomía</u> : ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a

	<p>toda la línea jerárquica, de esta manera evita que se agrave un problema menor. Tiene mucha capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.</p>
A-0003	<p><u>Preocupación por el orden y la claridad</u>: realiza el seguimiento de tareas y proyectos asignados. Se preocupa por mejorar el orden de todo lo que está bajo su responsabilidad. Presenta a sus superiores propuestas para mantener el orden y la claridad en las tareas.</p>
A-0004	<p><u>Desarrollo de relaciones</u>: planifica y desarrolla redes de relación con clientes, colegas y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contacto para mantenerse informado, identificar oportunidades de negocio sobre las que informa a sus superiores, dentro de un marco de incumbencia.</p>

Capítulo 5: CONCLUSIÓN

La presente intervención tuvo su origen en la necesidad de cumplimentar lo estipulado para alcanzar el título de grado de la Licenciatura en Recursos Humanos. Para ello se decidió trabajar con una organización de la ciudad de Córdoba llamada FerPlast, la cual se dedica a la fabricación de envases de polipropileno y sus derivados.

Con la colaboración de la empresa mencionada, se tuvo acceso a información de diversa índole, mediante visitas a la organización, en la cual se observó directamente el ejercicio habitual de sus miembros y se los invitó a contestar una serie de entrevistas, sobre las que se recopiló gran cantidad de datos, necesarios para el análisis del desempeño organizacional, los cuales fueron organizados y luego comparados con el material bibliográfico que se cita en el cuerpo del trabajo.

Como resultado, se pudo visualizar que Ferplast es una empresa de tamaño reducido, que fue creciendo improvisadamente en función a las necesidades que se sucedieron, por lo que los procesos fueron soportando modificaciones y alteraciones, que nunca se plasmaron explícitamente. En la actualidad, el mercado sigue proponiendo necesidad de cambiar y progresar para encontrarse a la altura de las circunstancias y seguir siendo competitivos en el mercado en el que se desenvuelven.

Por lo antedicho, se observa la necesidad de formalizar procesos de gestión dentro de la organización, debido a que, los mismos se caracterizan por ser indeterminados, y esto se exhibe en el ejercicio diario y por consiguiente, denota desprolijidades en el desempeño individual de los trabajadores.

En la teoría, se indica que el establecimiento de visión, misión y valores organizacionales hace que todos los miembros de la empresa coincidan en lo que se busca y se pretende de ellos, orientándolos hacia la meta de la compañía y haciendo que el empleado se sienta comprometido y evadiendo ambigüedades entre las distintas personas. Es por ello que Ferplast necesita priorizar lo

antedicho y explicitarlo de manera tal que toda la organización conozca cuáles son las metas y de qué manera se logran y así continuar con las proyecciones a futuro que esta compañía pretende. La ausencia de estos aspectos plasmados formalmente, hace que puedan generarse discrepancias entre el pensamiento de cada uno de los trabajadores, en lo que respecta a la visión, misión y valores organizacionales.

Por otro lado, Ferplast deberá gestionar una plataforma básica en la administración de recursos humanos como lo es el Análisis y Descripción de Puestos, de manera tal que facilite demostrar qué debe hacerse y cómo se debe llevar a cabo la actividad en cada unidad de trabajo, es decir que brinda los parámetros concretos sobre lo que se necesita para cada puesto. Logrando ello, el desempeño de cada tarea podrá ser más ordenado, prolijo y eficiente. Será necesario comenzar por el Área de Producción ya que de ésta depende el futuro inmediato de la empresa y le proporciona a Ferplast un mejor lugar en el mercado competitivo.

De la misma manera se revela que un mapa de competencias es el elemento central sobre el que se configuran los componentes de la gestión por competencias. Este mapa, le agregará al Análisis y Descripción de los puestos, las actitudes que se pretenden del ocupante del puesto a la hora de desempeñarse dentro de la actividad. Con ello, se posibilitaría organizar y planificar las actividades que afectan a las personas dentro de la organización. En síntesis representaría un resumen de los CHA (conocimientos, habilidades y actitudes) deseados y perseguidos por la misma y que también fueron establecidos en la visión de la empresa.

Además, se visualiza la inexistencia de planeamiento y control para los puestos y actividades de la empresa, por lo que resulta dificultoso realizar un seguimiento de los recursos humanos debido a la inexistencia de análisis y descripción de puestos.

Como conclusión a lo mencionado, se puede establecer que FerPlast es una organización con numerosas posibilidades de crecimiento a mediano y largo plazo, aspecto que se ve limitado por características que se mencionaron y que deberían trabajarse. No cuenta con un sistema de recursos humanos integrado que actúe como área de servicio para el resto de la organización. Por lo que se sugiere dar comienzo a la creación del mismo comenzando con el establecimiento de un análisis y descripción de puestos, un mapeo de competencias y el establecimiento de visión misión y valores organizacionales, sugeridos en la propuesta.

Se considera que estos aspectos son beneficiosos, por distintos motivos. En primera instancia, permiten implementar la planeación como forma de gestión organizacional, donde se establezcan objetivos referidos a mejorar productividad y aumentar rendimiento empresarial. Por otro lado, se busca guiar aspectos internos que influyen en el desempeño individual y colectivo.

Por lo expuesto se concluye que la intervención enumerada nos permitió, analizar en detalle cada una de las funciones operativas que se llevan a cabo en la empresa FerPlast S.R.L., para definir su situación actual, compararla con la teoría y como consecuencia sugerir la definición de visión, misión y valores organizacionales, proponer un manual de análisis y descripción de puestos de trabajo y, basándonos en ellos, crear un mapa de competencias para el área producción.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires: Gránica.
- Barrionuevo, S. (2006). *Administración II*. Córdoba: BR Copias.
- Bemis S.E., Belenky A.H. & Soder D.A. (1983). *Job Analysis. An effective management tool*. Washington D.C.: The Bureau of national Affairs Inc.
- Bohlander G. Snell S. & Sherman A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. D. F. Mexico: International Thomson Editores.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Fernandez Rios M. & Sánchez J. (1997). *Valoración de puestos de trabajo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Fertolani M. & Actis Grosso C. (1978). *Análisis y valoración de tareas*. Bilbao: Deusto.
- García Noya M. , Hierro Diez E. & Jiménez Bozal J.J. (1997). *Selección de personal. Sistema integrado*. Madrid: Esic.
- Gibson J.L., Ivancevich J.M. & Donnely J.H. (2001). *Las organizaciones comportamiento estructura procesos*. Santiago de Chile: McGraw-Hil Interamericana.
- Iavante Fundación para el Avance Tecnológico y Entrenamiento Profesional de la Consejería de Salud de la Junta de Andalucía. (4 de Diciembre de 2011). *Iavante Fundación*. Recuperado el 15 de Abril de 2014, de Iavante Fundación: <http://www.iavantefundacion.com>
- Miralles. (2002). *La gestión de las personas: una Filosofía Humanista*. Málaga: Fundación Iavante.
- Robbins S. & Coulter M. (2006). *Administración*. México: Prentice-Hall.
- Solana, F. R. (1998). *Administración de organizaciones en el umbral del tercer milenio*. Buenos Aires: Ediciones interoceánicas S.A.
- Spencer L. & Spencer S. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. New York: Jhon Wiley & Sons Inc.
- Werther Jr. W. B. & Davis K. (2000). *Administración de personal y de recursos humanos*. D. F. Mexico: McGraw-Hill.

ANEXO I

M. Fernández- Ríos y J.C. Sánchez presentan en su libro el siguiente cuadro. En el mismo se organizan todos los aspectos mencionados en el punto 2.3.2 del trabajo.

DATOS DE CONTROL

Analista asignado:.....
Fecha de entrega al ocupante:.....
Fecha de devolución al analista:.....
Entrevista analista/ocupante:.....
Entrevista con el jefe inmediato.....

DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

Denominación del puesto:.....
Departamento:.....
Dirección/Área:.....
Ubicación:.....
Ámbito geográfico.....

FUNCIÓN DEL PUESTO

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

DATOS DEL TRABAJADOR

Nombre y apellido:.....
Categoría laboral.....
Antigüedad en la empresa.....
Antigüedad en el puesto:.....
Nivel de estudios académicos (señale lo que proceda)
EGB.....Bachiller.....Terciario.....Universitario.....Otros
(especificar).....

DATOS DEL JEFE INMEDIATO

Nombre y apellido:.....
Puesto ocupado.....
Antigüedad en el
puesto:.....

Firma del trabajador

Firma jefe inmediato

Firma entrevistador

N°	¿QUÉ HACE? (indique el título de la tarea ejercida)	¿CÓMO LO HACE? (señale con el máximo detalle el modo como lleva a cabo la tarea anteriormente detallada)	¿CON QUÉ LO HACE? (detalle los medios materiales, documentos, modelos, etc, empleados para realizar la tarea)
1
2
3
4
5

¿PARA QUÉ LO HACE? (indique la finalidad inmediata que se persigue con esta tarea o función)	FRECUENCIA/ PERIODICIDAD (diaria, semanal, mensual, trimestral, anual u ocasional)	TIEMPO DEDICADO A ESTA TAREA (tiempo dedicado a esta tarea sobre su tiempo real)	APOYO (con cuantas personas cuenta como apoyo para la ejecución de esta tarea, indicando categoría, nivel, etc)
.....
.....
.....
.....

¿RELACIÓN FUNCIONAL? (Con que otros puestos de la compañía necesita relacionarse para ejecutar esta tarea. En que consiste la relación)	RELACIÓN EXTERNA (con que organismos, instituciones, empresas, etc, externas, necesita relacionarse para ejecutar esta tarea. indique nivel, frecuencia, etc)	OTROS (utilice esta columna para señalar cualquier aspecto relevante de la tarea que en su opinión no quede contemplado anteriormente)
.....
.....
.....
.....
.....

CONOCIMIENTOS BASICOS

Indique el nivel básico de los conocimientos que a su juicio se requieren para desempeñar su puesto, independientemente del que usted posea

.....

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS

Indique las materias específicas que precisa conocer para realizar su trabajo que no se obtienen a través de estudios académicos, y si es necesarios tenerlos a nivel alto, medio o bajo

.....

EXPERIENCIA

Indique el tiempo requerido por una persona de capacidad normal y con los conocimientos antes mencionados, para “hacerse con el puesto”, y desempeñarlo eficazmente. No tiene por qué coincidir con la antigüedad en el puesto

.....

ORIGEN

Señale cuáles son, en su opinión, los puestos y áreas de procedencia ideales para capacitar a una persona para la correcta ejecución del puesto
 Dentro de la compañía

.....

Fuera de la compañía

.....

TOMA DE DECISIONES

Sobre qué aspectos de su trabajo toma decisiones sin consultar a su jefe

.....

CONTROL DE SU PUESTO

QUIEN EJERCE EL CONTROL	AL INICIO	DURANTE	AL FINAL	CÓMO (reuniones, partes informes)
.....
.....
.....
.....

ESFUERZO FÍSICO

TIPO	DURACION	FRECUENCIA
.....
.....
.....
.....

RIESGOS

CUAL	TIEMPO EXPOSICION EN %	GRAVEDAD PROBABLE
.....
.....
.....
.....

CONDICIONES AMBIENTALES

FACTOR DESAGRADABLE	FRECUENCIA	INTENSIDAD	TIEMPO EXPOSICION EN %
.....

CONDICIONES HORARIAS

HORARIO HABITUAL	VIAJES	TURNOS	DISPONIBILID AD	PROLONGACI ON JORNADA
.....

OTROS

.....

ANEXO II

Modelo de las entrevista realizadas en la empresa para la recolección de información

CUESTIONARIO PARA LA DESCRICION DE CARGOS-FICHA

DATOS DE LA ENTREVISTADO

NOMBRE.....
 EDAD..... ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA.....ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO.....

DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

Denominación del puesto.....

Departamento / Sector.....

Carga horaria semana.....Horas extras:
 SI.....NO.....

CONOCIMIENTOS EXIGIDOS PARA EL PUESTO
--

Instrucción Formal	Años de Estudio	Título	Carrera Especialidad
Primaria			
Secundaria 1er. Ciclo			
Secundaria 2do. Ciclo			
Universidad			
Postgrados, Maestrías, Doctorados			
Nivel Técnico (Especificar)			
Otros estudios. (Especificar)			

Conocimientos básicos –nivel de conocimientos para el desempeño- ¿qué conocimientos considera como requisitos para un buen desempeño laboral? ¿Por qué?

.....

Conocimientos específicos –materias específicas para el puesto-

.....

EXPERIENCIA EXIGIDA PARA EL PUESTO

¿Qué experiencia considera necesaria para el óptimo desempeño de su trabajo?

.....

Experiencia en	Tiempo (meses - años)
.....
.....

FUNCIONES Y TAREAS DEL PUESTO

Tareas y funciones	¿QUÉ HACE? (Nombre de la tarea)	¿CÓMO LO HACE? (Modo en que la lleva a cabo)	¿CON QUÉ LO HACE? (Medios que utiliza para realizar esta tarea)	¿PARA QUÉ LO HACE? (Finalidad inmediata de la tarea)	FRECUENCIA/ PERIODICIDAD (semanal, mensual, trimestral, anual, etc)	TIEMPO DEDICADO A ESTA TAREA (expresado en horas semanales)	SOPORTE (con cuantas personas cuenta como apoyo para realizar esta tarea)	¿CON QUÉ PUESTOS SE RELACIONA?	OBSERVACIONES

CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE LA ORGANIZACIÓN

Indique el esfuerzo físico que requiere el desempeño en el puesto encuestado

No relevante	
Poca Intensidad	
Mediana Intensidad	
Gran intensidad	

Ocasionalmente	
Frecuentemente	
Continuamente	

Describa que aptitudes físicas se requieren para desempeñar este puesto de trabajo

.....

.....

.....

¿El ambiente de trabajo le produce desgaste?

SI*.....NO.....

*En caso de contestar SI, marcar con una X

Ritmo de trabajo	
Tipo de trabajo	
Interrupciones constantes	
Excesiva responsabilidad	
Falta de espacio para realizar la tarea	
Otros (especificar)	

COMPETENCIAS *

*Marque las habilidades requeridas para un óptimo desempeño en el puesto y especifique de ser necesario

Responsabilidad.....

Iniciativa – Autonomía.....

Preocupación por el orden y la claridad.....

Desarrollo de relaciones.....

Habilidad analítica.....

Autocontrol.....

Adaptabilidad – Flexibilidad.....

RESPONSABILIDAD DEL CARGO

	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Supervisor				
Colegas				
Colaboradores				
Clientes				
Proveedores				
Otros				

Marque con una cruz y describa brevemente dicha relación

En su cargo ¿Es responsable por la operación y/o cuidado de equipos y herramientas?

NO.....SI..... (Indique el tipo de operación, así como el equipo y herramientas que utiliza)

.....

¿Cuáles serían los principales perjuicios que ocasionaría el mal uso de equipos y herramientas?

.....

.....

El mal uso se detectaría en los siguientes plazos (marque con una cruz)

Antes de 1 Mes..... En 6 Meses..... Más de 1 año.....

PARA SER RESPONDIDO POR EL SUPERIOR INMEDIATO:

DATOS PUESTO A ANALIZAR

Denominación del puesto.....

Departamento / Sector.....

Carga horaria semana.....Horas extras: SI.....NO.....

CONOCIMIENTOS EXIGIDOS PARA EL PUESTO

Instrucción Formal	Años de Estudio	Título	Carrera Especialidad	o
Primaria				
Secundaria 1er. Ciclo				
Secundaria 2do. Ciclo				
Universidad				
Postgrados, Maestrías, Doctorados				
Nivel Técnico (Especificar)				
Otros estudios. (Especificar)				

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Funciones:	Tareas
.	a.
	b.
	c.
.	a.
	b.
	c.
.	a.
	b.
	c.

CONOCIMIENTOS EXIGIDOS PARA EL PUESTO

Instrucción Formal (Indique los estudios necesarios que debe tener quien se desempeñe en el cargo.)

Instrucción Formal	Años de Estudio	Título	Carrera o Especialidad
Primaria			
Secundaria 1er. Ciclo			
Secundaria 2do. Ciclo			
Universidad			
Postgrados, Maestrías, Doctorados			
Nivel Técnico (Especificar)			
<u>Otros estudios.</u> (Especificar)			

Conocimientos (Indique los conocimientos no formales que considera necesario para el desempeño del cargo)

.....

.....

.....

EXPERIENCIA EXIGIDA PARA EL PUESTO

Determine el tipo de experiencia que Ud. considera necesaria para el desempeño del cargo

Experiencia en:	Tiempo (meses - años)

OBSERVACIONES

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

Ocupante del Cargo

Firma.....

Aclaración de firma.....

FECHA		
DÍA	MES	AÑO

ENTREVISTA INICIAL FERPLAST

1. ¿A qué se dedica FERPLAST? (Características y particularidades de la actividad dentro y fuera de la empresa)
2. ¿Podrías contarnos brevemente su historia?
3. ¿Qué productos se fabrican y que tipos de procesos utilizan?
4. ¿Cuántas personas trabajan en la empresa? ¿Cómo son los horarios laborales y la administración de los mismos?
5. ¿Cómo es la comunicación dentro de la empresa? (directa o indirecta, clara, formal o informal, etc)
6. ¿Existe algún tipo de definición de objetivos? ¿Cuál? ¿Quién la formulo? ¿Fueron difundidos o son de conocimiento general dentro de la empresa? ¿De qué forma?
7. ¿Cuál es la estructura general de la empresa?
8. ¿Cómo se distribuyen las áreas, procesos y tareas? Dentro de la planta (físicamente) ¿También se encuentran dividas?
9. ¿Cuáles considera que son los aspectos más importantes de cada área, sector y/o proceso? (ventajas y desventajas)
10. ¿Cuáles han sido los logros de los departamentos en los últimos años?
11. ¿Existe o ha existido en la empresa alguna persona con muchos años de antigüedad? ¿Qué plan de carrera pudo alcanzar?
12. ¿Cuáles son las habilidades y atributos más valiosos que debe poseer una persona en cada cargo?
13. Una vez que la persona fue incorporada a la organización ¿Realizan algún tipo de inducción?
14. ¿cómo es el procedimiento de contratación de personal?
 - A) ¿ Fer-Plast realiza selección de personal? En caso afirmativo ¿cómo es llevada a cabo?
15. ¿Qué capacitaciones se desarrollan y como son llevadas a cabo?
16. ¿Cómo se incentiva y/o motiva al personal?
17. ¿Se aplican sanciones? ¿De qué tipo?
18. ¿Cómo es la relación de la empresa con proveedores y clientes?
 - a) ¿Siente dependencia con alguno de ellos? ¿Cuál es la importancia de la misma?

b) ¿En qué grado la productividad de la empresa depende del comportamiento de los clientes y proveedores?

19. ¿Cómo ve usted el futuro de la empresa y de la industria en general en Córdoba?

20. ¿Cuáles son las proyecciones de FERPLAST para los próximos años?

21. ¿Fer-Plast cuenta con una definición de puestos de trabajo?

a) ¿Qué beneficios traería aparejada la descripción de puestos para Fer-Plast?

EJERCICIO PARA REVISAR LA MISIÓN

Evalúe el actual anunciado de misión según los siguientes criterios y decida si cree que debe ser reformulado. Si cree que sí, determine de qué manera hacerlo.

La misión:	SI	Hasta cierto punto	NO
• Es corta y concisa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Es clara y fácilmente comprensible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Define porque hacemos lo que hacemos, porque existe la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• No define actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Es suficientemente amplia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Aporta orientación para hacer lo correcto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Permite aprovechar las oportunidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Coincide con nuestras capacidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Estimula el compromiso de los miembros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• En definitiva, dice como debe ser recordada la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ¿debemos revisar la misión?			
• Si es así ¿qué cambios deberían considerarse?			

Fuente: (Alles, 2002)