

Trabajo Final de Grado

Instituto Universitario Aeronáutico

Licenciatura en Recursos Humanos

“Análisis y descripción de puestos para el área
de mantenimiento de la Cervecería y Maltería
Quilmes Saica y G.”

Tutora: García Miriam

Autora: Rocca Paula Candela



Dedicatoria y Agradecimientos

Quiero dedicar este trabajo final de grado, en primer lugar a mis padres quienes me han apoyado a lo largo de este tiempo y quienes me han ayudado y guiado para que pueda cumplir mis metas, una de ellas, el ser una profesional. Sin la educación que me brindaron y sin sus consejos nunca hubiese llegado hasta acá, es por eso que se los debo a ellos.

También a mis hermanos/as que siempre han estado a mi lado dándome su soporte y cariño.

Agradezco a todas las personas que han estado a mi lado a lo largo de este camino, a mi familia, a mis amigas y amigos, a mis compañeras/os de estudio.

Y por último, agradezco a mi tutora Miriam García por dedicarme su tiempo y guiarme en este trabajo y a todos los profesores que tuve a lo largo de la carrera ya que sin su enseñanza no hubiese podido lograrlo.

INDICE	Pág.
A. INTRODUCCION AL TRABAJO FINAL DE GRADO	5
B. JUSTIFICACION	7
C. OBJETIVOS	8
C.1. Objetivo general	8
C.2. Objetivos específicos	8
D. METODOLOGIA	9
D.1. Entrevista	9
D.2. Cuestionario	10
D.3. Observación directa	11
D.4. Revisión documental	12
E. CRONOGRAMA	13
F. MARCO TEORICO	14
1. Las Organizaciones	14
2. Administración de Recursos Humanos	15
3. Departamento de Recursos Humanos	17
4. Puesto de trabajo	21
5 Descripción y análisis de puestos	23
5.1 Antecedentes	23
5.2 Concepto	24
5.3. Descripción de puestos	25
5.4. Diseño de puestos	27
5.5. Análisis de puestos	28
5.6. Métodos de descripción y análisis de cargos	32
5.7. Etapas del análisis de puestos	36
5.8. Objetivos del análisis y descripción de puestos	38
G. RELEVAMIENTO, ANALISIS Y DIAGNOSTICO	41
1. Organización y ambiente	42
2. Estructura	45
Organigrama general de la empresa	54
3. Comunicaciones	55
4. Motivación y clima laboral	57
5. Toma de decisiones	59
6. Evaluación de desempeño	60
G.1. Análisis y descripción de Puestos	61
G.2. Análisis y presentación de la información obtenida	62
G.3. Interpretación de datos	76
H. PLAN DE INTERVENCION	80

H.1. Objetivos de la intervención	80
H.2. Justificación de la intervención	80
H.3. Destinatarios de la propuesta	81
H.4. Participantes en la intervención	81
H.5. Programa de intervención-Herramienta de análisis y descripción de puestos	82
H.6. Planilla de descripción de puestos	83
H.7. Entrevista para completar las descripciones de puestos	85
H.8. Descripciones de puestos del área de mantenimiento	86
I. CONCLUSIONES GENERALES	95
J. BIBLIOGRAFIA	96
K. ANEXOS	97

A. INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Final de Grado correspondiente a la Licenciatura en Recursos Humanos, reviste la modalidad de un proyecto de intervención, en donde se expone una propuesta de mejora para la **Cervecería y Maltería Quilmes Saica y G** ubicada en la ciudad de Córdoba. El mismo fue creado con el propósito de desarrollar e implementar un sistema de análisis y descripción de puestos, cuyo objeto consiste en definir de manera clara y sencilla las tareas de determinados puestos de trabajo.

Como punto de partida para la intervención, se ha definido el tema “Análisis y Descripción de puestos para el área de mantenimiento de la **Cervecería y Maltería Quilmes Saica y G**” el cual ha surgido como consecuencia de una necesidad de la organización de restablecer la tareas en los puestos de mantenimiento debido a una reducción de personal que se produjo en el área nombrada unos años atrás. La justificación de la elección del mismo permite conocer la razones por las que el investigador ha optado por este tema en particular, y allí se explican brevemente las razones que lo motivaron a la implementación de esta herramienta acorde a las necesidades de la compañía, así como también el aporte ofrecido por los Recursos Humanos para el caso de estudio.

La definición de los objetivos tanto generales como específicos, establecen la información a considerar pertinente a la hora de construir el marco teórico, guía que contiene las principales teorías que dan forma y favorecen la comprensión del proceso a llevar a cabo. Para ello se escogieron los principales autores con aquellas líneas de pensamiento consideradas relevantes para esclarecer los conceptos relacionados tanto con la teoría y práctica de los Recursos Humanos como con el desarrollo de los objetivos de investigación propuestos.

Los antecedentes generales de la organización permitieron al lector aproximarse a los aspectos que resultan de interés para conocer su realidad y se tuvieron en cuenta elementos tales como su historia, funcionamiento, estructuras, etc.; pero esto fue solo un acercamiento parcial y de carácter general que, con el avance de la investigación, fue tratado con mayor profundidad a través de los instrumentos de recolección de datos.

Con respecto al diseño metodológico escogido, se explicaron y justificaron las elecciones respecto al tipo de estudio a efectuar, las técnicas utilizadas para recopilar la información que se requieren con sus respectivos instrumentos.

Luego del análisis de todos los datos obtenidos, fue posible diagnosticar tanto la necesidad como la importancia de la implementación de la herramienta propuesta, para que de esta manera, el personal del área conociera de manera formal las responsabilidades que conlleva su puesto de trabajo como así también las habilidades y conocimientos que deben tener para llevarlo a cabo.

La herramienta de análisis y descripción de puestos no solo permitió que cada empleado cumpla con las responsabilidades que requiere el puesto, sino que también la información generada por el mismo sirve tanto para los aspectos legales de la gestión organizacional, el reclutamiento, selección, evaluación del desempeño y las remuneraciones, así como también para la capacitación y desarrollo.

B. JUSTIFICACIÓN

Los factores que dispararon la propuesta de la temática en cuestión para esta organización, corresponden principalmente a que en el 2006 la empresa se introdujo dentro de una metodología de trabajo basada en equipos en donde se redefinieron cuestiones orientadas a responsabilidades, habilidades, políticas, etc., que impactaron de manera favorable en la organización de los puestos de trabajo de las principales áreas de la compañía. Sin embargo los sectores de mantenimiento y tecnología, quedaron exentos.

Paralelamente en el 2009 se produjo una restructuración interna la cual refleja de manera notable una reducción de personal.

Lo anteriormente mencionado expone que existe una necesidad puntual de trabajar contra estas debilidades.

Particularmente se enfocó esta intervención en el área de mantenimiento dado que el sector de tecnología ha sido tercerizado en la actualidad.

Sabiendo que el subsistema de aplicación de Recursos Humanos en lo referente al Análisis y Descripción de puestos representa una fuerza motora importante en el desarrollo productivo de las organizaciones en sentido general; es que se propone para el área de mantenimiento de **Cervecería y Maltería Quilmes Saica y G** implementar esta herramienta.

Cuando un proceso del análisis de puesto está mal enfocado u obsoleto por falta de actualización o seguimiento, los demás procesos que éste alimenta, como la evaluación de desempeño, remuneraciones, capacitación, etc., se realizan ineficazmente ya que el proceso de actualización y seguimiento de las descripciones de puesto representa un soporte vital para lograr el desarrollo dinámico y productivo en la eficiencia del manejo del capital humano en las organizaciones.

De esta forma puedo argumentar que se hace imprescindible contar con el análisis de cada uno de los puestos. Esto permite no solo la posibilidad de contar con todas las características e información relativa a cada uno de los puestos de mantenimiento sino también eficientizar los procesos de reclutamiento, selección, capacitación entre otros.

C. OBJETIVOS

C.1 Objetivo General

Desarrollar un sistema de análisis y descripción de puestos para el área de mantenimiento de Cervecería y Maltería Quilmes Saica y G.

C. 2 Objetivos Específicos

- ✓ Relevar los puestos de trabajo en el área de mantenimiento de Cervecería y Maltería Quilmes y Saica G.
- ✓ Identificar las responsabilidades de todas las posiciones del área de mantenimiento.
- ✓ Analizar los puestos de mantenimiento y la concordancia de la información obtenida con la que conste en el área de Recursos Humanos.
- ✓ Proveer al área de mantenimiento de una descripción de puestos.

D. METODOLOGIA

La metodología que se empleó en este trabajo final de grado, se basa en la utilización de cuatro instrumentos de recolección de datos:

D.1 Entrevista

Se aplicó una entrevista no estructurada de manera personal al Jefe y al Coordinador del área de Recursos Humanos de la organización, con el objeto de recabar información general acerca del funcionamiento de la empresa. Entre los temas que se trataron se han incluido aspectos relacionados con la misión, visión, objetivos, valores y filosofía de la organización, los cuales permitieron obtener una visión general del funcionamiento de **Cervecería y Maltería Quilmes Saica y G.**

En el anexo se expone el modelo de la entrevista realizada a dos personas.

Además se entrevistó al jefe, al supervisor y al analista del sector de Mantenimiento con el fin de indagar sobre el desempeño general del sector, el cumplimiento de las tareas y el comportamiento de cada uno de los empleados que forman parte del área.

Se expone el modelo de la entrevista en el anexo, la cual ha sido realizada a tres personas en total.

D.2 Cuestionario

Se realizó un cuestionario que contiene preguntas cerradas a una muestra de treinta y seis (36) personas del área de envasado de la línea de plástico y vidrio, con fin de obtener información acerca de la necesidad de un análisis y descripción de puestos para el personal del área de mantenimiento de **Cervecería y Maltería Quilmes Saica y G.**

Esta es una metodología descriptiva, porque busca especificar las características importantes de personas, grupos o cualquier fenómeno que se someta a un análisis.

Se expone el modelo del mismo en el anexo.

D.3 Observación directa

Se observó el funcionamiento, la organización y productividad del área de mantenimiento.

La misma proporcionó una descripción más compleja del evento investigado y permitió obtener directamente los datos de la realidad empírica sin intermediarios ni distorsiones de la información.

Asimismo, se tomaron notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo de los empleados del área de mantenimiento de **Cervecería y Maltería Quilmes y Saica G.**

D.4 Revisión documental

Se realizó una revisión documental que contempla la metodología de trabajo implementada, así como también a la empresa en general a través de su organigrama, plantilla de personal, manuales y memorias/relatos registrados por la institución.

E. CRONOGRAMA

A continuación, se detalla el cronograma seguido para la aplicación de los distintos instrumentos de recolección de información en las diferentes áreas de la empresa. El mismo permitió que la obtención de datos pudiera realizarse coordinadamente para contar con toda la información necesaria, en tiempo y forma y para su posterior análisis.

Detalle de Relevamiento	Responsable	Fecha de Inicio	Fechas									
			24 -Ago	25-Ago	26-Ago	27-Ago	13- Dic	14-Dic	15- Dic	16-Dic	17- Dic	
ENTREVISTA		23/8/2010										
Jefe de Recursos Humanos	Candela Rocca											
Coordinador de Recursos Humanos	Candela Rocca											
Jefe de Mantenimiento	Candela Rocca											
Supervisor de Mantenimiento	Candela Rocca											
Analista de Mantenimiento	Candela Rocca											
CUESTIONARIO												
Personal de Envasado	Candela Rocca											
OBSERVACION DIRECTA	Candela Rocca											
REVISION DOCUMENTAL	Candela Rocca											

F. MARCO TEORICO

A continuación se explicitan a través de un modelo analítico, las teorías consideradas pertinentes con el objetivo de facilitar y orientar la comprensión de lo que se investigó.

El marco de referencia estará basado principalmente en los lineamientos teóricos de los siguientes autores: CHIAVENATO Idalberto, WERTHER William B. Jr DAVIS Keith y BOHLANDER George.

Para dar comienzo, considero que es importante conocer qué se entiende por una organización, ya que es el marco donde se dará comienzo a este trabajo.

1. Las organizaciones

Según lo plantea Idalberto Chiavenato (2007), “la administración de Recursos humanos se aplica en un contexto de organizaciones y personas. Administrar personas significa tratar con personas que participan en organizaciones, administrar los demás Recursos con las personas. Es por esto que tanto organizaciones como personas son la base fundamental de la Administración de Recursos Humanos”.

Agrega que una organización es un sistema de actividades que se encuentran conscientemente coordinadas por dos o más personas. La misma existe por el solo hecho de la conpongan personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a actuar de manera conjunta para poder así obtener un objetivo común.

Estas pueden ayudar a satisfacer diferentes necesidades, las cuales pueden ser tanto emocionales, espirituales, como intelectuales, económicas, etc. Además es un medio para que los miembros que son parte de ella puedan alcanzar ciertos objetivos que no podrían lograr de manera aislada debido a las restricciones individuales.

Si bien las organizaciones pueden diferenciarse por diversas características, como ser su tamaño, su cantidad de empleados, su rubro, etc., hay dos elementos que las componen y que están presentes en todas ellas.

Por un lado, se habla de las personas que la conforman. La organización surge cuando justamente, dos o más personas se unen o asocian con el fin de lograr objetivos que requieren una combinación entre las capacidades y los Recursos individuales de cada integrante. Tanto

el éxito como el fracaso de la organización, se va a ver determinado por la calidad en la que interactúan sus miembros. Estas interacciones no solo pueden ser entre las personas entre sí, sino también entre las personas con la organización, entre la organización y su ambiente y entre la organización con otras organizaciones.

Otro de los elementos comunes de todas las organizaciones, son los Recursos que ésta utiliza para lograr sus objetivos que pueden ser humanos, no humanos y conceptuales. Éstos pueden determinar la eficiencia de la misma en el futuro.

Los miembros de una organización interactúan para lograr los objetivos comunes e influyen en los procesos de toma de decisiones de la organización. Estos miembros de la organización son:

- Gerente y empleados
- Proveedores
- Consumidores y usuarios
- Gobierno
- Sociedad

Asimismo, Chiavenato menciona los objetivos organizacionales. Plantea que para una organización un objetivo es una situación deseada que debe lograrse.

Estos objetivos empresariales tienen diversas funciones tales como orientar la empresa y establecer guías para la actividad de los participantes; formar una fuente de legitimidad que justifique sus acciones; también puede servir como unidad de medida para verificar, comparar la productividad de la empresa, de sus organismos e inclusive de sus miembros.

Por otro lado, se habla de los objetivos naturales de una empresa en general, como ser: satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad, proporcionar empleo, mejorar el bienestar de la sociedad, proporcionar un retorno a los factores de entrada, crear un ambiente en que las personas pueden satisfacer sus necesidades humanas básicas.

2. Administración de Recursos Humanos

“La administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que

permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo” (Chiavenato, 2007: 165).

Dicho de otra manera, se trata de conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la empresa.

La Administración de Recursos Humanos se considera una disciplina muy amplia dentro del ámbito organizacional, ya que trata diversos temas referidos a aspectos internos de la organización incluyendo al análisis y descripción de puestos, evaluación de puestos, capacitación, evaluación de desempeño, plan de carreras, de beneficios sociales, higiene y seguridad, entre otros. Ocupándose también de aquellos del ambiente externo como ser el reclutamiento y selección, investigación del mercado laboral, investigación de salarios y beneficios, relaciones sindicales, legislación laboral, etc.

Algunas de estas técnicas se aplican directamente a las personas, en cambio otras se aplican indirectamente a ellas, haciéndolo a través de los cargos que ocupan o bien mediante planes o programas globales o específicos.

La Administración de Recursos Humanos (ARH) se considera un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones. Ésta puede ser alcanzada mediante el trabajo de las personas, que permite establecer condiciones favorables para que las mismas consigan los objetivos individuales.

El autor destaca tres objetivos de la Administración de Recursos Humanos que derivan de la organización, estos son:

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

Asimismo, sostiene que administrar Recursos humanos es bastante diferente de administrar cualquier otro recurso de la organización, por las siguientes dificultades:

- i. La ARH está relacionada con medios, recursos intermedios, y no con fines; cumple una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.

- ii. La ARH maneja recursos vivos como lo somos las personas. Estos recursos crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.
- iii. Cada jefe es responsable directo de sus subordinados. La ARH es una responsabilidad de línea y una función de staff.
- iv. La ARH se preocupa fundamentalmente por la eficiencia y la eficacia. Sin embargo, el hecho más concreto es que ella no puede controlar los hechos o las condiciones que las producen. Esto se debe a que los principales hechos o condiciones de sus operaciones son las diversas actividades de las diferentes áreas de la organización y el comportamiento heterogéneo de sus miembros.
- v. La ARH opera en ambientes que ella no ha determinado y sobre los que tiene poco poder y control. De ahí que, por lo general, este destinada a acomodarse, adaptarse y transigir.
- vi. Los patrones de desempeño y calidad de los Recursos Humanos son muy complejos y diferenciados, y varían según el nivel jerárquico, el área de actividad, la tecnología aplicada y el tipo de tarea o función. El control de calidad se hace desde el proceso inicial de selección del personal y se extienden al desempeño diario.
- vii. La ARH no trata directamente con fuentes de ingresos. Además existe el prejuicio según el cual tener personal implica forzosamente realizar gastos.
- viii. La dificultad de saber si la ARH lleva a cabo o no un buen trabajo es uno de sus aspectos más críticos. Está llena de riesgos y desafíos no controlados y no controlables, que no siguen un estándar determinado y son imprevisibles. Es un terreno poco firme.¹

Para seguir con la información, sería necesario poder conocer cuál es la finalidad y objetivo del departamento de Recursos Humanos en general y en conjunto con la Administración de Recursos Humanos.

3. Departamento de Recursos Humanos

¹ CHIAVENATO Idalberto "Administración de recursos humanos" Editorial Mc Graw Hill, quinta edición

Según WERTHER William B. y Jr DAVIS Keith (1996), “el objetivo de los departamentos de Recursos Humanos es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas. A la vez, este departamento enfrenta numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, de las organizaciones y de la sociedad”. En la actualidad, la Administración de Recursos Humanos está enfrentando nuevos retos a causa de la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y la globalización de la economía mundial. El departamento de Recursos Humanos debe contribuir a que la empresa alcance sus metas, dentro de parámetros éticos y en una forma socialmente responsable.

Agregan que la administración de Recursos Humanos tiene como propósito el mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables no sólo desde un punto de vista estratégico, sino también desde un punto ético y social.

El éxito de la organización, muchas veces se puede ver determinado por los Recursos Humanos. A su vez, el departamento de recursos humanos está presente en las organizaciones para apoyar la directiva y al personal en la tarea de lograr sus objetivos. Para esto, los departamentos de administración de los Recursos Humanos deben tener objetivos claros. Tanto los gerentes como los departamentos de Recursos Humanos logran sus metas cuando se agrupan fines claros y cuantificables. Estos objetivos forman parte de la cultura de la organización y son los que guían la función de la administración de los Recursos Humanos. No solo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas que participan en el proceso.

El departamento de Recursos Humanos, para lograr los objetivos, ayuda a los gerentes de la compañía a obtener, desarrollar, utilizar, evaluar, mantener y retener el número adecuado de personas con las características necesarias. Las actividades de la administración de Recursos Humanos son acciones que se llevan a cabo para proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y para mantenerla.

A medida que una organización crece, se van realizando diversas acciones para determinar sus necesidades de Recursos Humanos a futuro mediante la *planeación de los Recursos Humanos*. Con base en las necesidades futuras de la organización, se procede al *reclutamiento* para contar con solicitantes de empleo que contribuyan a resolver las necesidades futuras del personal. Esto permite contar con un grupo de solicitantes, que se

someten a un proceso de *selección de personal*. A través de este proceso se escoge a las personas que cubren las necesidades que la planeación de los Recursos Humanos determinó. Solo en pocas ocasiones los nuevos empleados se ajustan de manera perfecta a las necesidades de la organización. Por ello es necesario proceder a su *orientación y capacitación* para que se puedan desempeñar con efectividad. A medida que cambian las necesidades, se llevan a cabo actividades de *ubicación*, que incluyen posibilidades de transferencia, de promoción, reducción de nivel e incluso de terminación o separación.

Durante el desempeño de las actividades de Recursos Humanos surgen nuevas necesidades de personal. Estas se atienden reclutando nuevos empleados y apoyando el *desarrollo* de los actuales. Gracias a este desarrollo los integrantes de la organización adquieren nuevos conocimientos y habilidades, lo que garantiza que seguirán siendo de utilidad para la organización y a su vez irán alcanzando sus propias metas personales de progreso.

El desempeño de cada persona requiere una evaluación. Esta actividad no solo permite estimar la forma en que cada persona cumple con sus responsabilidades, sino que indica también si las actividades de Recursos Humanos se efectúan de manera adecuada.

Los empleados deben recibir una *compensación* en forma de sueldos y salarios, incentivos y prestaciones como vacaciones y pólizas de seguros de cobertura contra riesgos de diversos tipos. Algunas de estas prestaciones corresponden a requerimientos obligatorios dispuestos por la legislación del país.

Los departamentos de Recursos Humanos desempeñan también un importante papel en el campo de las relaciones del personal con la organización, lo que también recibe el nombre de *relaciones industriales*. Generalmente los problemas de las relaciones del personal se resuelven al implantar normas y políticas, y con el apoyo activo a los gerentes de los distintos departamentos. Cuando el personal está descontento, puede asociarse y llevar a cabo acciones de carácter colectivo. De ser así, la organización se estaría enfrentando a relaciones de tipo *obrero-patronales*. Los especialistas de Recursos Humanos pueden verse en la necesidad de negociar y administrar un acuerdo para responder a las peticiones colectivas de los sindicatos.

Para mantener su eficiencia, los departamentos de personal deben realizar una evaluación de sus actividades, lo que les permite *retroalimentar* las acciones que realizan. Una manera tradicional de controlar las actividades consiste en controlar los presupuestos de la

compañía. Otra forma puede ser la evaluación del grado de éxito y efectividad con los que cada una de sus actividades contribuye en la tarea de lograr los objetivos de la compañía.

A medida que las actividades de administración de Recursos Humanos crecen en complejidad, muchas labores, incluso las que se refieren al reclutamiento y la compensación, se confían al departamento de personal. Pese a esto, el especialista de personal no necesariamente conoce todos los detalles de los puestos. La información acerca de los puestos y los requisitos para llenarlos se consigue a través de un proceso denominado *análisis de puestos*, en el que la información sobre diferentes trabajos se obtiene de manera sistemática, se evalúa y organiza. Por lo general, estas labores las realizan especialistas del departamento de Recursos Humanos que reciben el nombre de analistas de puestos. Su tarea consiste en obtener datos de todos los puestos de trabajo que existen en la organización, pero no necesariamente sobre cada una de las personas que la componen.

La información que se obtenga desempeña una función muy importante porque influye la mayor parte de las actividades de Recursos Humanos. Para encontrar solicitantes idóneos para los puestos disponibles, los especialistas de Recursos Humanos deben conocer los requisitos de cada posición de trabajo. Estos requisitos deben ser específicos para que permitan a los especialistas proceder al reclutamiento de personas que tengan los conocimientos, experiencia y habilidades necesarios. Asimismo, la información sobre aspectos lingüísticos, culturales y otros deben incluirse en los datos que se procesan durante el análisis de puestos. De modo similar, los analistas de compensación no podrán determinar niveles adecuados de compensación si carecen de información detallada respecto a las funciones que determinado puesto requiere.²

² WERTHER William B. Jr DAVIS Keith "Administración de personal y recursos humanos" Editorial Mc Graw Hill, quinta edición

Sería necesario también conocer un poco más a cerca de lo que es un puesto de trabajo, un cargo.

4. Puesto de trabajo

Un puesto de trabajo es la parte del área de producción establecida a cada empleado y dotada de los medios de trabajo necesarios para el cumplimiento de una determinada parte del proceso de producción. En otras palabras, es un conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona. Es el trabajo total asignado a un trabajador individual, constituido por un conjunto específico de deberes y responsabilidades.

El puesto, es una célula fundamental del proceso productivo compuesto por tres elementos: Fuerza de trabajo (FT), Medios de trabajo (MT) y Objetivos de trabajo (OT).

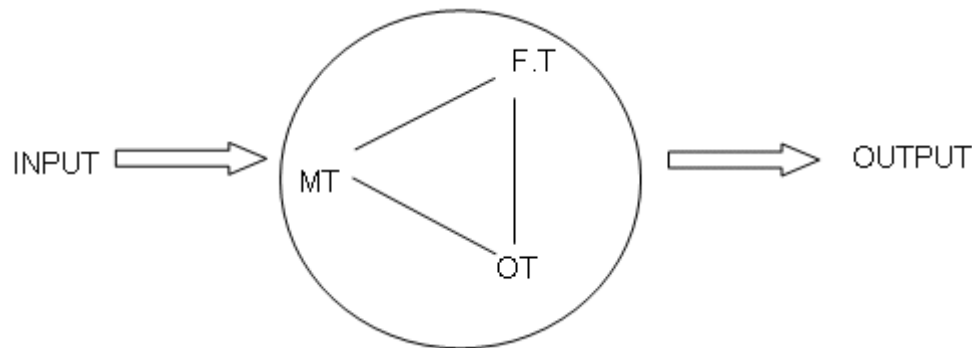


Figura: Elementos del puesto de trabajo

Elementos del puesto de trabajo:

- Medio de trabajo (MT): Es aquel objeto o conjunto de objetos de que se sirve el hombre para actuar sobre el objeto de trabajo y transformarlo. Entre ellos los más importantes son los instrumentos de producción, que comprenden las más diversas herramientas empleadas por el hombre para trabajar.
- Objeto de trabajo (OT): Constituye el objeto del proceso de trabajo, sobre el que actúa el hombre con ayuda de los medios de trabajo para transformarlo en producto con un determinado valor de uso.

- Fuerza de trabajo (FT): Es la capacidad del hombre para trabajar el conjunto de energías físicas y espirituales que le permiten producir los bienes materiales. La fuerza de trabajo constituye el elemento que pone en movimiento a los medios de producción³.

Para Chiavenato, el concepto de puesto se fundamenta en las nociones de tarea, atribución y función.

- a. Tarea: Hace referencia a la actividad individual que ejecuta quien ocupa el puesto. Es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios.
- b. Atribución: con esto se refiere también a la actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo, pero más diferenciado. Es una tarea un poco más sofisticada, más intelectual y menos material.
- c. Función: definiéndolo como el conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada.
- d. Cargo: refiriéndose al conjunto de funciones con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización.

Sostiene que el puesto son todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un cargo debe tener una posición definida en el organigrama. De esto modo, un puesto constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados, y el departamento o división donde está situado.

³ <http://www.monografias.com/trabajos31/puesto-de-trabajo/puesto-de-trabajo.shtml>

5. Descripción y análisis de puestos

5.1 Antecedentes

Desde la época primitiva cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas. La forma de enfocar la gestión de los Recursos Humanos ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial.

Los estudios preliminares en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos, Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

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

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

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

Se sustituyó el enfoque de corazonada e intuición en la gestión, por el de diseño y planificación basados en técnicas para la administración.

Después de la segunda guerra mundial, las investigaciones en el campo de la ingeniería del factor humano comenzaron a experimentar en el diseño de las tecnologías, las instalaciones y el equipamiento, obteniéndose resultados a finales de la década de 1940. Algunos años después se hizo evidente que muchos de los problemas administrativos existentes eran el resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos. Este reconocimiento impulsó la intervención del psicólogo industrial en el mundo del trabajo, introduciéndose la idea de que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían considerarse en el trabajo, convirtiéndose la satisfacción del trabajador y el compromiso con el trabajo en aspectos importantes, mejorando así algunos aspectos relacionados con la gestión del personal como la selección, capacitación, colocación, entre otras.

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

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

5.2 Concepto

Una descripción de puestos contiene las tareas, los deberes y las responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones de este se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir.

Quien ocupa un puesto debe tener características compatibles con las especificaciones del mismo, en tanto que el rol que deberá desempeñar es el contenido de la descripción. Esta, presenta el contenido del puesto de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc.

En este caso, se vio la necesidad de ejemplificar y desarrollar la diferencia entre la descripción y el análisis de puestos, lo que se expresa a continuación.

5.3 Descripción de puestos

Chiavenato considera que para conocer el contenido de un puesto, es necesario describirlo.

La descripción de puestos se basa en un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del puesto de trabajo lo que se traduce en lo que hace el ocupante; la periodicidad de la ejecución haciendo referencia a cuando realiza ese trabajo; los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas, o bien como, de qué manera realiza su trabajo; y los objetivos del cargo, es decir por qué lo hace, con qué motivo.

En otras palabras, se trata de hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Un puesto es como una unidad de la organización cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás. Los deberes y las responsabilidades de un puesto, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que estos contribuyan al logro de los objetivos en una organización. Las tareas o funciones, son los elementos que conforman un rol de trabajo y que debe cumplir el ocupante del puesto. Es el conjunto de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama.

DESCRIPCION DEL CARGO		
Nombre del cargo:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Código:		
Departamento:	Unidad o dependencia:	
Resumen:		
Descripción detallada:		

Ejemplo de una hoja de descripción del cargo -Fuente: Idalberto Chiavenato

Según lo visto en la materia Administración de Recursos Humanos, una descripción de puesto de trabajo, es una definición resumida de la información obtenida con el análisis del trabajo. La misma registra por escrito en un documento que contiene no solo el propósito del puesto, sino también el lugar en la estructura, el conjunto de tareas o actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos de la empresa con un propósito determinado, la responsabilidad exigible al trabajador/a que incluye la supervisión y coordinación, cuáles son sus relaciones horizontales y diagonales, en que proceso está inserto, las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo, los recursos que usualmente emplea en el desarrollo de su actividad, nivel de desempeño esperado con lo que se realizan las comparaciones para medir el desempeño del trabajador.

A esto se agregan las especificaciones que consisten en los niveles de formación, experiencia y condiciones personales para poder desempeñarlo.

Las descripciones pueden ser tanto generales como específicas y lo único que cambia es que se documenta.

Los puestos bien diseñados cobran importancia creciente en la esencial tarea de atraer y retener una fuerza de trabajo motivada y capaz de generar productos y servicios de alta calidad. El diseño de cada puesto debe reflejar las expectativas organizativas, ambientales y conductuales. El diseñador del puesto toma estos elementos y se esmera en crear puestos que sean productivos y satisfactorios.

La productividad y el nivel de satisfacción de cada empleado constituyen una fuente de información respecto a la manera en que se diseñó el puesto.

De acuerdo con Bohlander (2001), la descripción de puestos como “una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En el entorno de una organización, todas las descripciones de puesto deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido varían de una a otra compañía”.

Considera además que el análisis de puesto es la piedra angular de la administración de los Recursos Humanos, debido a que la información que recoge tiene diversas funcionalidades para dicha administración. Este, es el proceso que se basa en obtener información sobre los mismos. El procedimiento requiere realizar una investigación sistemática de los puestos siguiendo varios pasos predeterminados, que se especifican con anticipación al estudio. Cuando se termina el análisis da como resultado un informe escrito que resume la información obtenida del estudio de tareas o actividades individuales. Los gerentes de

Recursos Humanos utilizan estos datos para desarrollar descripciones y especificaciones del puesto. A su vez estos documentos sirven para realizar criterios de evaluación de desempeño o el contenido de las lecciones de capacitación.

La intención final del análisis de puesto consiste en mejorar el desempeño y la productividad de la organización. Por lo general, la realización del análisis de puesto es la principal responsabilidad del departamento de Recursos Humanos.⁴

5.4 Diseño de puestos

Las personas trabajan en las organizaciones a través de los puestos que ocupan. Para la organización, el puesto es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales; para la persona, es una de las mayores fuentes de expectativa y motivación en la organización.

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

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

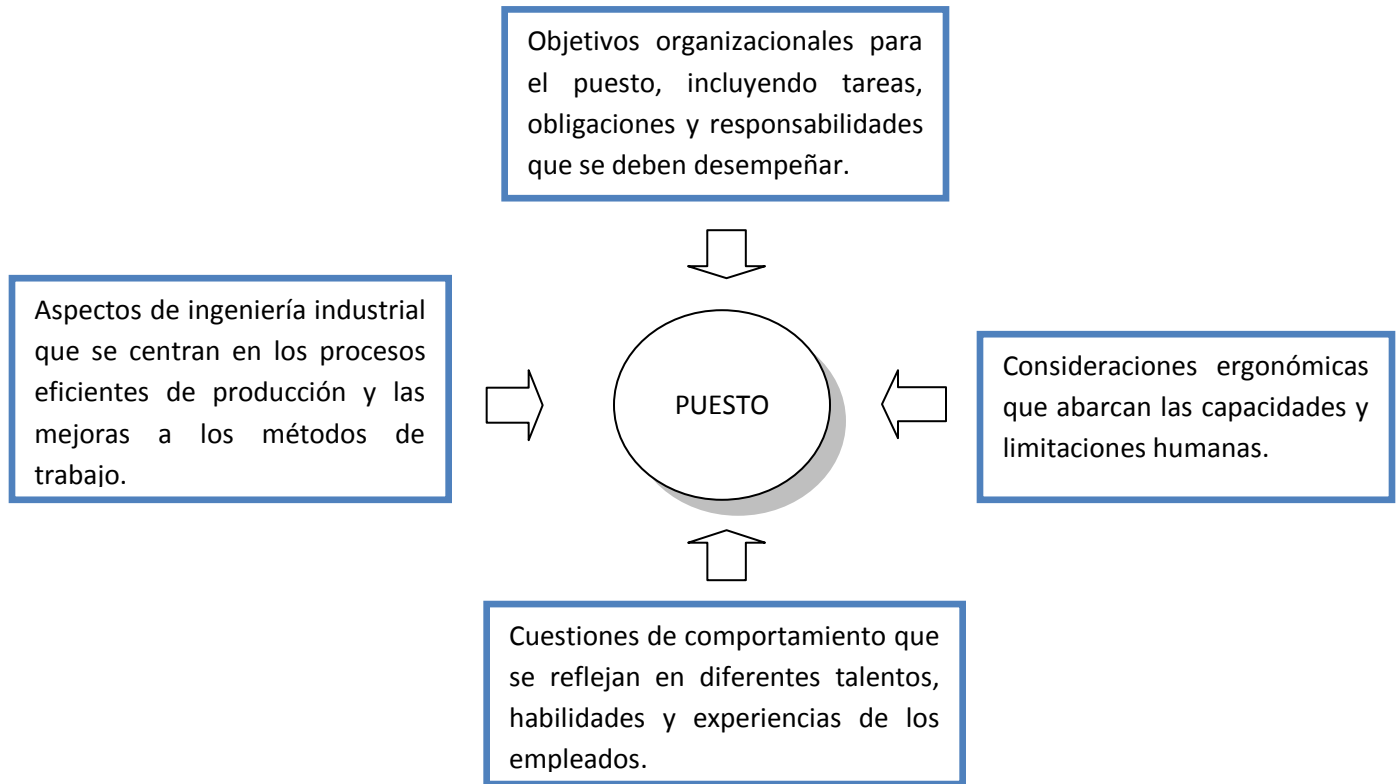
El diseño del puesto es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del mismo.

“Actividad que se deriva del análisis del análisis de puestos y que se mejora a través de aspectos tecnológicos y humanos para resaltar la eficiencia organizacional y la satisfacción laboral del empleado” (Bohlander, 2001, 156). Este autor señala que suele suceder que los administradores y supervisores confundan el análisis de puestos con el diseño de puestos, sin embargo, el primero es un estudio de los puestos tal y como son percibidos por los empleados.

El diseño de puestos básicamente se refiere a esa estructuración de los puestos con la idea de mejorar la eficiencia de la organización y la satisfacción laboral de los empleados. El

⁴ BOHLANDER George, SNELL Scott y SHERMAN Arthur “Administración de recursos humanos” Editorial Thomson Learning, edición 2001

diseño de puestos es la combinación de cuatro aspectos básicos como se muestran en la figura.



Base para el diseño del puesto – Fuente: Bohlander, 2001

5.5 Análisis de puestos

Luego de la descripción, sigue el análisis de puestos. Una vez que se logra identificar el contenido del puesto, se continúa analizando el mismo en relación con los requisitos que el mismo exige a su ocupante.

Si bien la descripción y análisis de puestos se encuentran ligados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, marcan diferencias entre sí.

Por su lado, la descripción se orienta al contenido del puesto, ya que define lo que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace y por qué lo hace, mientras que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades y las condiciones que el puesto exige para ser desempeñado de manera adecuada.

Respecto a los niveles de desempeño, el análisis de puestos permite formular los mismos. Estos, tienen dos objetivos:

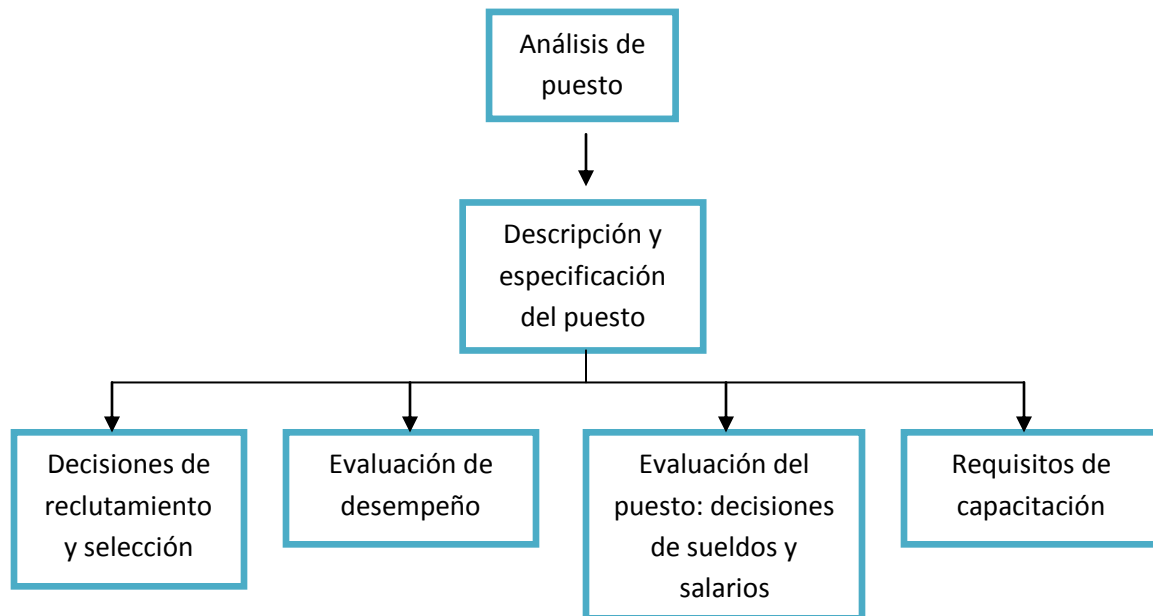
- Principalmente, los niveles se constituyen en objetivos de desempeño a los que aspiran los trabajadores y de cuyo logro puede derivar satisfacción.
- Y además, conforman un parámetro que permite medir el grado en que están lográndose las metas.

La descripción, especificación y los niveles de desempeño integran el sistema de información de Recursos Humanos. Esta información se complementa y se enriquece mediante planes de RRHH. Asimismo, requiere de tratamiento y análisis constante para garantizar que las decisiones basadas en la misma sean adecuadas.

La información que se obtiene es de suma importancia ya que gracias a esta, es posible que la compensación sea justa y equitativa para todos los empleados de la organización; sirve para ubicar al personal en el puesto adecuado de acuerdo a su perfil; ayuda a determinar niveles de rendimiento; permite crear un plan de capacitación y desarrollo para los empleados. Igualmente favorece las condiciones de trabajo, a través de esta información se hace posible realizar un seguimiento del impacto que provocan los cambios contextuales sobre el desempeño del personal y facilita el conocimiento de los requerimientos de empleados para los planes de la empresa.⁵

Para Dessler (2001), “el análisis de puestos, es el procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a estos y las características de las personas que se contrataran para ocuparlos. El análisis produce información acerca de los requisitos para el puesto; esta información se usa para elaborar las descripciones de los puestos (una lista de las tareas del puesto) y las especificaciones del puesto (una lista de los requisitos humanos para el puesto o el tipo de personas que se habrán de contratar para el mismo)”.

⁵ BARRIONUEVO Susana, NORRY Carlos “Administración de recursos humanos” Guía de educación a distancia, Instituto Universitario Aeronáutico, versión preliminar



Usos de la información del análisis de puestos – Fuente: Dessler, 2001

Agrega además que el análisis de un puesto debe seguir seis pasos:

Paso 1: Lo primero que se debe realizar, es identificar el motivo para el que se usará la información, pues ello determinará qué datos debe recabar y cómo hacerlo. Algunas técnicas para compilación de datos (como entrevistar al empleado) son buenas para redactar descripciones del puesto y para seleccionar a los empleados para el mismo. Otras técnicas de análisis de los puestos (como el cuestionario) no producen información cualitativa para las descripciones de estos. En cambio sí producen rango numérico para cada puesto y estos se pueden usar para comparar los puestos entre sí con propósitos de compensación.

Paso 2: Luego deberá repasarse la información básica importante, como organigramas, graficas de procesos y descripciones de puestos. Los organigramas muestran la división del trabajo en toda la organización; es decir, como se relaciona el puesto en cuestión con otros puestos y donde encaja el puesto dentro de la organización entera. Este debe identificar el nombre de cada puesto, y quien depende de quién, con quien habrá de comunicarse el ocupante del puesto.

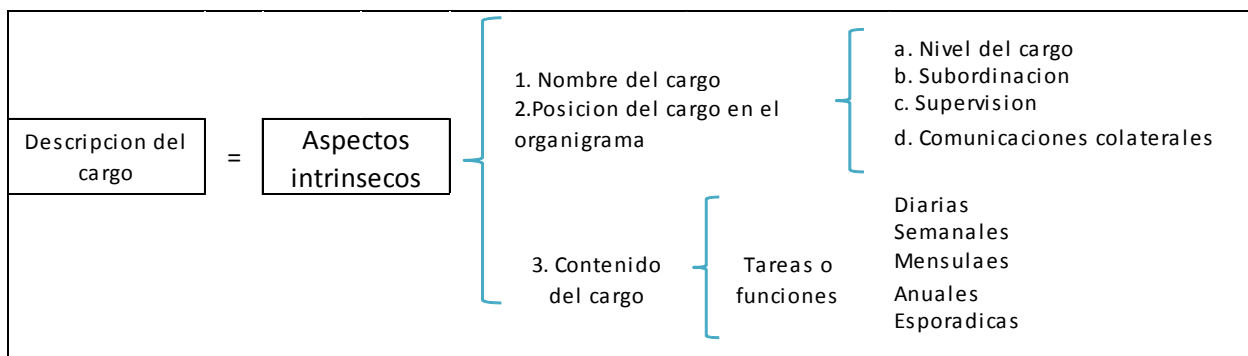
La grafica de procesos ofrece un panorama más detallado del flujo de trabajo que el que se obtiene del organigrama solamente.

Paso 3: se deberán seleccionar los puestos representativos que serán analizados. Por lo general, esto se hace cuando es preciso analizar muchos puestos similares y ello requiere mucho tiempo.

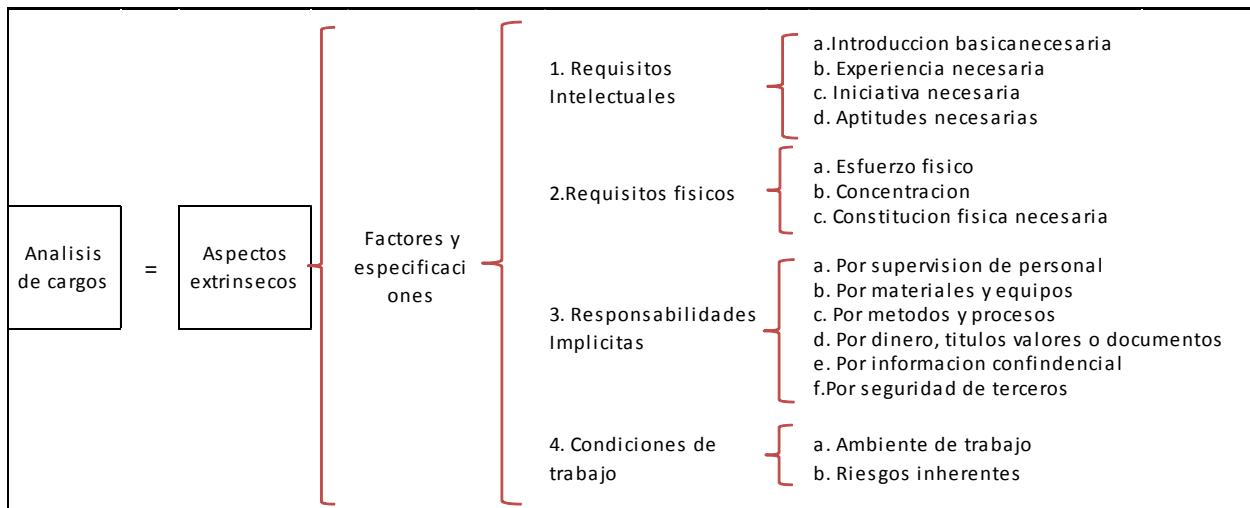
Paso 4: se continua analizando el puesto de hecho, se reúnen datos a cerca de las actividades laborales, las conductas requeridas a los empleados, las condiciones laborales así como las características y las capacidades humanas necesarias para desempeñar el trabajo.

Paso 5: luego se debe repasar la información con las personas que ocupan el puesto. La información del análisis del puesto se debe verificar con el trabajador que desempeña el trabajo y con su supervisor inmediato. Esto servirá para confirmar que los datos de la información son correctos y están completos. Este paso de revisión también sirve para conseguir que el empleado acepte los datos y las conclusiones del análisis del puesto, porque brinda a la persona la posibilidad de repasar y modificar la descripción que se ha hecho de sus actividades laborales.

Paso 6: Por último, se deberá preparar una descripción y una especificación del puesto. Por lo general, estas son dos resultados concretos del análisis del puesto. La descripción del puesto, como ya se nombro anteriormente, es una declaración escrita que describe las actividades y las responsabilidades del puesto, así como algunas características importantes del mismo, como serian las condiciones laborales y los peligros para la seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades, rasgos, habilidades y formación personales requeridas para desempeñar el trabajo; puede ser un documento separado o estar en el mismo documento con la descripción del puesto.⁶



⁶ Gary DESSLER, "Administration de Personal", Editorial Pearson, Octava Edicion 2001



Contenido de la descripción y el análisis de cargos – Fuente: Idalberto Chiavenato

5.6 Métodos de descripción y análisis de cargos

La descripción y el análisis de puestos son responsabilidad de línea ya que esta responde por la información ofrecida; y función del staff, debido a que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad del staff, representado en primera instancia por el analista de puestos, quien puede ser un empleado especializado del staff, el jefe del departamento en que está localizado el puesto que va a describirse y analizarse, o el propio ocupante de este.

Los métodos que más se utilizan son los que se describen a continuación:

- ✓ Observación directa
- ✓ Cuestionario
- ✓ Entrevista directa
- ✓ Métodos mixtos

5.6.1 Método de observación directa

Este, es uno de los métodos más utilizados. El análisis de puestos para este caso, se efectúa observando al ocupante del mismo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones. Mientras, el analista de puestos va tomando nota de los datos clave de su observación en la hoja de análisis. Este método, es aconsejable aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos ya que el volumen de

contenido manual puede verificarse con facilidad mediante la observación. Debido a que la observación, no siempre responde a todas las preguntas o evacua todas las dudas, suele completarse con entrevistas y análisis con el ocupante del puesto o con su supervisor.

Características:

- El analista de puestos recolecta la información acerca de un puesto mediante la observación de las actividades que realiza quien lo ocupa.
- La participación del analista de puestos en la recolección de la información es activa; mientras que la del ocupante es pasiva.

Ventajas	Desventajas
Velocidad de los datos obtenidos	Costo elevado
No requiere que el trabajador deje de realizar sus tareas	La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del cargo, no permite obtener datos importantes para el análisis.
Ideal para aplicarlo en puestos sencillos y repetitivos	No se recomienda aplicarlos en puestos que no sean sencillos ni repetitivos.

Resulta favorable poder utilizar este modelo en conjunto con otros para poder obtener así un análisis más completo y preciso.

5.6.2 Método del cuestionario

Para realizar un análisis mediante el método de cuestionario, se solicita al personal involucrado que conteste una encuesta de análisis de puestos y registre todas las indicaciones posibles a cerca del puesto, su contenido y sus características.

En caso que se deban analizar una gran cantidad de puestos parecidos o relacionados, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos puestos.

El cuestionario, deberá estar elaborado de manera tal que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlo, es necesario que el supervisor directo o un

ocupante del puesto lo conozca para poder así eliminar detalles innecesarios, distorsiones, falta de relación, etc. y corroborar la adecuación de la preguntas.

Características:

- La recolección de los datos del puesto se lleva a cabo mediante un cuestionario de análisis del puesto, que puede llenar tanto el ocupante como un superior.
- La participación del analista de puestos en esta recolección de datos, es pasiva ya que el solo recibe el cuestionario; mientras que la del empleado que ocupa el puesto, es activa, quien deberá llenar el formulario.

Ventajas	Desventajas
Quienes ocupan el cargo y sus jefes directos, pueden llenar el cuestionario de manera conjunta o secuencial.	No es recomendable aplicarlo para puestos de bajo nivel
Es el método más económico	Exige que se elabore con cuidado y que se planee previamente
Es el método que abarca más personas	Tiende a ser superficial o distorsionado con respecto a la calidad de las respuestas
Recomendado para analizar puestos de alto nivel.	

5.6.3 Método de la entrevista

Para este método de recolección de datos, la entrevista que el analista hace a quien ocupa el puesto es el enfoque más flexible y productivo. Si está bien estructurada podrá obtenerse información a cerca de todos los aspectos del puesto, la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el mismo. Además, es una herramienta que permite intercambiar información obtenida de los ocupantes de puestos semejantes, verificar las incoherencias en los informes, etc. Este procedimiento garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo que permitirá la eliminación de dudas y desconfianzas.

El método de la entrevista directa, consiste en recolectar los elementos relacionados con el puesto que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el

ocupante o con su jefe directo. Puede realizarse con ambos (juntos o separados), o solo con uno de ellos.

Características:

- La recolección de datos se lleva a cabo a través de una entrevista que el analista le hace al empleado que ocupa el puesto, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.
- En este caso, la participación tanto del analista como del ocupante del puesto, es activa.

Ventajas	Desventajas
La información del puesto se obtiene de quienes mejor lo conocen.	Una entrevista mal conducida, puede llevar a malos entendidos por parte del personal.
Existe la posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.	Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
Es el método de mejor calidad y de mayor rendimiento para el análisis.	Se pierde demasiado tiempo, si el analista no está bien preparado para realizarla.
Puede aplicarse a cualquier tipo de nivel o cargo.	Tiene un costo operativo elevado ya que exige analistas expertos y parálisis del trabajo de quien ocupa el puesto.

5.7 Etapas de análisis de puestos

5.7.1 Etapa de planeación:

Esta es la etapa en donde debe planearse todo el análisis de puestos cuidadosamente. La planeación requiere seguir una serie de pasos que se detallan a continuación:

1. Deben determinarse los cargos que irán a analizarse, describirse e incluirse en el programa de análisis, así como de sus características, naturaleza, tipología, etc.
2. Se continuara elaborando un organigrama de puestos y ubicación de los mismos en este. Al hacerlo, se lograran definir los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de actuación.
3. Luego, se deberá elaborar un cronograma de trabajo, en el que se especifique por donde se iniciara el programa de análisis.
4. Se deberán elegir el o los métodos de análisis que se aplicaran. Estos se escogen según la naturaleza y las características de los puestos que han de analizarse.
5. Se deben seleccionar los factores de especificaciones que se utilizaran en el análisis basada en dos criterios:
 - a. Criterio de universalidad: Los factores de especificaciones, deben estar presentes en la totalidad de los cargos que se analizaran, para comparar las características ideales de los ocupantes.
 - b. Criterio de discriminación: Los factores de especificaciones, deben variar según el puesto. Es decir, no pueden ser constantes o uniformes.
6. Se deberán dimensionar los factores de especificaciones. Se deberá determinar el campo o amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar. Un factor se dimensiona para adaptar o ajustar el instrumento de medida que representa al objetivo que se debe medir. Es necesario dimensionarlos para establecer que segmento de su totalidad servirá para analizar determinado conjunto de puestos.
7. Por último, se deberá realizar una gradación de los factores de especificaciones, consiste en transformarlos de variable continua a variable discreta o discontinua. Esto sirve para facilitar y simplificar su aplicación.

5.7.2 Etapa de preparación

En esta etapa de preparación, es importante que se prepare a las personas así como también los esquemas, y el material de trabajo. Para esto es necesario que se tengan en cuenta los siguientes aspectos:

1. Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de puestos que conformaran el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo (formularios, folletos, materiales, etc.).
3. Disposición del ambiente (informes a la dirección, a la gerencia, a la supervisión y a todo el personal incluido en el programa de análisis de puestos).
4. Recolección previa de datos (nombres de los ocupantes de los puestos que se analizaran, elaboración de una relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc., utilizados por los ocupantes de los puestos).

Esta etapa, puede llevarse a cabo de manera conjunta con la etapa de planeación.

5.7.3 Etapa de ejecución

Finalmente, en la etapa de ejecución es donde se recolectan los datos relativos a los puestos que irán a analizarse y se redacta el análisis. Para que esta etapa pueda ser llevada a cabo correctamente, se recomienda realizar las siguientes tareas:

1. Recolectar los datos sobre los cargo mediante el método de análisis elegido.
2. Realizar una selección de los datos obtenidos.
3. Hacer una redacción provisional del análisis, hecha por el analista de puestos.
4. Presentar la redacción provisional del análisis al supervisor inmediato para que la ratifique o la rectifique.
5. Preparar una redacción definitiva del análisis del puesto.
6. Y por último, presentar la redacción definitiva del análisis del puesto, para su posterior aprobación.

5.8 *Objetivos del análisis y descripción de puestos*

Según lo estudiado, el objetivo de un Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo no es otro que el de definir de manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto de trabajo y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

El análisis de trabajo generalmente lo realiza el área de Recursos Humanos y actualmente se le da mayor participación a la persona que está haciendo el trabajo. Es aconsejable que el análisis del inventario de trabajo se aplique a grupos numerosos de trabajadores, con un cuestionario para obtener así una clasificación de tareas.

Un puesto bien diseñado cobra importancia creciente en la esencial tarea de atraer y retener una fuerza de trabajo motivada y capaz de generar productos y servicios de alta calidad.

El diseño de cada puesto debe reflejar las expectativas organizativas, ambientales y conductuales. El diseñador del puesto debe tomar estos elementos y esmerarse en crear puestos que sean productivos y satisfactorios. La productividad y el nivel de satisfacción de cada empleado constituyen una fuente de información respecto a la manera en que se diseño el puesto.⁷

Se pueden distinguir distintos tipos de objetivos del análisis y descripción de puestos según lo plantea Chiavenato, estos constituyen la base de de cualquier programa de Recursos Humanos. Los principales son:

- 1) Sirve de guía para la elaboración de los anuncios, para la demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse, constituye una base para el reclutamiento de personal.
- 2) Gracias a este, se puede determinar el perfil del ocupante del puesto, de acuerdo con el cual se aplicaran las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
- 3) Se puede suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación del personal.

⁷ <http://www.arearh.com/psicologia/descripciondepuestos.htm>

- 4) Ayuda para determinar las escalas salariales, según la posición de los puestos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
- 5) Permite estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el merito funcional.
- 6) Sirve de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
- 7) Suministra a la sección higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos puestos.

Para concluir, parece oportuno conocer la relación que existe entre las funciones de la administración de Recursos Humanos y los requisitos de un puesto de trabajo.

Según Bohlander y Snell, un puesto consta de un grupo de actividades y deberes relacionados. Dichas actividades deben ser claras y distintas de la de los otros puestos para minimizar los malentendidos y las posibilidades de conflictos entre los empleados así como para posibilitar que los empleados sepan lo que se espera de ellos.

Una posición consta de los diferentes deberes y responsabilidades realizados por solo un empleado. Cuando los diferentes puestos tienen deberes y responsabilidades similares para propósitos de reclutamiento, capacitación, compensaciones u oportunidades de desarrollo se pueden agrupar en una familia de puestos.

Reclutamiento: Antes de poder encontrar empleados capaces para una organización, los reclutadores tienen que conocer las especificaciones de los puestos para las posiciones que deben ocupar. Una especificación del puesto es una declaración de los conocimientos, las habilidades y las capacidades que requiere reunir la persona que va a desempeñar el puesto. Debido a que las especificaciones del puesto establecen las calificaciones que se requieren a los solicitantes para una vacante, estas desempeñan un papel esencial en la función de reclutamiento. Las especificaciones del puesto proporcionan una base para atraer a los solicitantes capacitados y desanimar a los que no lo están

Selección: Además de las especificaciones, los gerentes y supervisores utilizan las descripciones del puesto para seleccionar a los empleados y orientarlos a los puestos. Una descripción del puesto es una declaración de las tareas, los deberes y las responsabilidades del mismo. Los empleadores deben ser capaces de demostrar que las especificaciones

utilizadas para seleccionar a los empleados que ocuparan un puesto en particular se relacionan específicamente con los deberes del mismo. Una organización debe ser cuidadosa para garantizar que los gerentes con puestos vacantes no contraten a empleados con base en requisitos del puesto “personalizados” que satisfagan sus caprichos personales y que tengan poca relación con el desempeño exitoso del puesto.

Capacitación y Desarrollo: Cualquier discrepancia entre los conocimientos, habilidades y las capacidades que muestre un empleado en relación con los requisitos contenidos en la descripción y especificación de ese puesto proporcionan pistas de las necesidades de capacitación. También el desarrollo de carrera profesional, como parte de la función de capacitación, se relaciona con reparar a los empleados para un avance hacia los puestos donde sus capacidades puedan emplearse al máximo. Los requisitos de calificación formal asignados a los puestos de alto nivel indican cuanta más capacitación y desarrollo necesiten los empleados para avanzar hacia esos puestos.

Evaluación de desempeño: Los requisitos contenidos en la descripción de puesto proporcionan los criterios para evaluar el desempeño de quien lo ocupa. Sin embargo, los resultados de la evaluación de desempeño, pueden revelar que ciertos requisitos establecidos para un puesto no son del todo validos. Estos criterios deben ser específicos y relacionados con el puesto.

Administración de la compensación o remuneración: Al determinar la tasa que se pagara por desempeñar un puesto, el valor relativo del mismo es uno de los factores más importantes. Este valor se basa en lo que el puesto exige de un empleado en término de habilidad, esfuerzo y responsabilidad, así como las condiciones y peligros en los que se lleva a cabo el trabajo.

G. RELEVAMIENTO, ANALISIS Y DIAGNOSTICO

Para realizar el trabajo de campo se aplicó el esquema de variables planteado por el autor Darío Rodríguez (2005). Las que se nombran a continuación:

- ❖ Organización ambiente
- ❖ Cultura y cultura organizacional
- ❖ Estructura
- ❖ Comunicaciones
- ❖ Poder, autoridad y liderazgo
- ❖ Motivación
- ❖ Clima laboral
- ❖ Sindicatos
- ❖ Toma de decisiones

La información, que arrojan estas variables, se obtuvo luego de llevar a cabo la aplicación de los diferentes instrumentos de recolección de datos que se detallaron anteriormente en la metodología.

Para realizar el diagnostico organizacional de la empresa seleccionada, se utilizaron aquellas variables consideradas de alto impacto en relación al tema de estudio.

Para realizar el presente trabajo de diagnóstico, es oportuno y necesario comprender el impacto del análisis y diseño de puestos, contando con una visión holística de la empresa.

Conocer la historia, la estructura, los procesos operativos, la cultura de la empresa y otras consideraciones son la base para dimensionar las consecuencias que trae no contar con un la herramienta de análisis y descripción de puestos.

En consonancia con el esquema de variables planteado por Darío Rodriguez, las variables utilizadas fueron las siguientes:

1. Organización Ambiente

Hace cuarenta y cinco años, los hermanos Egea junto con los hermanos Sánchez crearon una sociedad, dando origen a una planta embotelladora de soda La Moderna y de una bebida gaseosa (Pritty), ubicada en Av. Juan B. Justo al 6500, aunque las líneas productivas se encontraban en dos establecimientos separados.

En el año 1983, y por la ruptura de la sociedad, se produce la separación de las plantas elaboradoras y como consecuencia de ello también los empleados también fueron divididos, dándose lugar así a dos sociedades autónomas con mobiliario propio.

En ese mismo año, Buenos Aires Embotelladora S.A. (Baesa) compañía que producía, embotellaba y distribuía la línea Pepsi en Argentina compra el establecimiento perteneciente a la familia Egea, comenzando a embotellar y distribuir soda La Moderna y gaseosa Pepsi.

Para la planta fue un crecimiento abrupto puesto que dejó de ser una empresa local, para formar parte de una de las embotelladoras de la segunda marca de bebidas gaseosas a nivel mundial, lo que se tradujo en la duplicación de su dotación de personal pasando a contar con una planta permanente de 150 empleados.

En el año 2000, la empresa Cervecería y Maltería Quilmes Saica y G compra a Baesa. Quilmes, una empresa nacida en el año 1988 de la mano de un inmigrante alemán llamado Otto Bemberg, se inició como Cervecería Argentina y actualmente está radicada en Quilmes, provincia de Buenos Aires.

Dos años después, Cervecería y Maltería Quilmes es comprada por Ambev, una cervecería brasileña, y finalmente en el año 2009, la empresa es absorbida por el grupo AbInbev que surge de la fusión de Ambev más Anheuser- Bush, dueña de la cerveza Budweiser.

Independientemente de las alianzas estratégicas llevadas a cabo entre las empresas multinacionales, Planta Córdoba siguió produciendo y envasando Pepsi. Esto es así dado que Quilmes posee la licencia de Pepsico, representante de Gaseosas Pepsi a nivel mundial.

En la actualidad, la planta se encuentra ubicada en el mismo espacio en donde los hermanos Egea fabricaban su soda. La planta cuenta con dos líneas productivas, una de plástico y otra de vidrio. En Córdoba se produce sólo gaseosa Pepsi, Mirinda, H2O, Paso de los Toros y Seven Up, todas marcas pertenecientes a la licencia de Pepsico. Los calibres que se fabrican son de 1.5, 2.00 y 2.25 litros.

La estructura edilicia cuenta con 19.200 metros cuadrados. La empresa cuenta con las siguientes reparticiones:

- Una planta de efluentes, donde se hace el tratado de los efluentes tóxicos, con el objetivo de cuidar el medio ambiente y no arrojar productos nocivos.
- Una planta de agua, donde se hace un tratado especial del agua derrochada por las líneas productivas para poder reutilizarla en las instalaciones de la planta
- Un depósito de 4 galpones, donde se llevan a cabo las tareas de logística.
- Un comedor, donde todos los empleados de la compañía obtienen su almuerzo, merienda y cena.
- Seis baños
- Un vestuario
- Tres salas de conferencias/reuniones
- Recepción
- Consultorio médico
- Oficinas administrativas (17)

Actualmente la planta tiene una dotación de 158 personas empleadas, de las cuales 60 pertenecen a la línea de plástico, 22 a la línea de vidrio, 21 a elaboración y 25 a logística, lo que hace un total de 126 personas que corresponden a personal dentro de convenio.

El personal fuera de convenio, las 30 personas restantes, se encuentran distribuidos entre Recursos Humanos, Calidad, Gestión, Producción, Mantenimiento, Logística, Elaboración e Higiene y Seguridad.

La empresa cuenta con distintos sistemas de trabajo implementados como el Mantenimiento Total Productivo (TPM), una metodología adoptada a partir de del año 2010 y cuyo objetivo es lograr que el operador realice un mantenimiento autónomo de su máquina, es decir sea responsable de la limpieza de la misma.

Otra metodología es la referida a equipos de alto rendimiento, en la cual se desarrollaron tres grandes células de trabajo. Este lanzamiento se llevó a cabo en el año 2005 en Elaboración, Logística y Producción, es decir en las áreas productivas.

Planta Córdoba es una de las estructuras edilicias de Quilmes, pero también en Córdoba se encuentran las oficinas de ventas con 100 empleados y el centro de distribución con 12 empleados, funcionando cada una de manera aislada y con un Gerente distinto.

Misión

Al pertenecer a un grupo de empresas, la misión que tiene Planta Córdoba es compartida por las empresas que forman parte de Ablnbev.

Tiene como misión: “crear lazos duraderos con los consumidores, por medio de proveerles las marcas de gaseosas y las experiencias que hacen que la gente se junte”.

Visión

Quilmes pretende ser la mejor compañía de gaseosas, en un mundo mejor.

Esto implica conceptualmente no sólo una cuestión económica sino también preservar un ambiente sano y saludable.

Valores

Los valores que se comparten se resumen en orientación al cliente, trabajo en equipo, mejora continua, compromiso con la sociedad y el propio personal, calidad total, rápida respuesta (justo a tiempo) y presupuesto base cero, lo que implica ahorrar como si los empleados fueran dueños de la compañía.

2. Estructura:

Planta Córdoba cuenta con una estructura de 158 personas divididas en:

Áreas productivas: entre las cuales se encuentran Elaboración, Logística y Envasado

Áreas No productivas: Recursos Humanos, Calidad, Gestión, Mantenimiento, Producción, Logística, Elaboración, Higiene y Seguridad, con personal fuera de convenio.

Elaboración: dotación total de 25 personas, 21 en proceso operativo y 4 administrativos (un Líder de Equipo, un Soporte de Personal y Seguridad, un Planificador de elaboración y un Soporte de Calidad y Gestión.).

La función principal del sector es la preparación del jarabe para la elaboración de la gaseosa. Además se desarrollan las funciones de tratado de agua, y efluentes.

Elaboración reporta a Gerente de Establecimiento.

A continuación se expone la representación grafica del área de Elaboración

Organigrama Elaboración y Servicios.



Fuente: Revisión documental.

Datos específicos de Elaboración

Específicamente la estructura de elaboración cuenta con 25 personas pertenecientes a una dotación variable, es decir que pertenecen al Sindicato.

La edad promedio es de 36 años. Dada la particularidad de la tarea, la totalidad del personal del sector es de sexo masculino.

En cuanto a antigüedad, el empleado más antiguo del sector lleva 37 años en la empresa y el más novel ingresó en el corriente año. La antigüedad promedio es de 9 años.

El 61% de los empleados son casados y el resto solteros.

En Elaboración no se cuenta con personal profesional y tan solo un 40% de la dotación actual ha completado estudios secundarios.

En lo que respecta a la estructura fija, de las cuatro personas dos están casados; tres son profesionales, en todos los casos ingenieros, y el que no lo es registra 34 años de antigüedad en la empresa.

La edad promedio del personal fijo de Elaboración es de 36 años con una antigüedad promedio de 10 años, viéndose el indicador agrandado por la persona que cuenta con 34 años en la empresa. Envasado: Cuenta con una dotación total de 90 empleados, siendo el área más grande de la empresa. Del total, 60 personas se desempeñan en la línea de plástico y 22 en la línea de vidrio, siendo quienes forman parte del plantel productivo.

Las personas restantes se conforman por un líder de la miniplanta, quien es el responsable máximo del sector, un líder de equipo de la línea de vidrio y uno de la línea de plástico, un soporte de calidad, un soporte de personal – higiene y seguridad, un soporte de gestión, un planificador de vidrio y uno de plástico.

La función principal del área es, en el caso de plástico, el soplado de las preformas, luego el etiquetado, enjuague del envase, envasado y tapado, control de contenido, empaquetado o encajonado, y luego por último el paletizado. En el caso de vidrio el proceso se inicia lavando las botellas, luego envasando, control del contenido, y finalmente encajonando.

Envasado reporta a Gerente de Establecimiento por ser un área productiva

A continuación se expone la representación grafica de la estructura de Envasado

Organigrama Envasado



Fuente: Revisión documental.

Algunos datos específicos de Envasado

Específicamente la estructura de Envasado cuenta con 82 personas dentro de las líneas de plástico y vidrio. El 100% corresponden a empleados del sexo masculino, con una edad promedio de 38 años. La antigüedad promedio del equipo es de 10 años, siendo igual que la antigüedad promedio que presenta Elaboración, esto corresponde a empleados de Baesa quienes actualmente siguen desarrollando sus tareas en la empresa.

El 50% de los empleados están casados, un 1% divorciado y el resto son solteros.

El 65% de los empleados tienen estudios secundarios completos no existiendo profesionales en el área.

En lo que corresponde a la estructura de Envasado fija, es decir a empleados fuera de convenio, cuenta con personal masculino exclusivamente. En cuanto al nivel de educación, cuatro son profesionales, específicamente a ingenieros industriales. El resto no ha finalizado sus estudios, siendo paradójicamente el personal con más antigüedad del sector.

El 38% de los empleados son casados.

La edad promedio de los empleados fijos de envasado es de 30 años. Todos los empleados que se desarrollan como soportes son profesionales, solteros y menores de 30 años.

El trabajo de los empleados de envasado depende del trabajo que realiza el sector de mantenimiento, ya que los empleados de mantenimiento deben mantener en condiciones las maquinas para quienes realizan la tarea de envasado. Es por este motivo que se llevara a cabo una encuesta a este sector para así poder recabar información a cerca de la manera en que trabaja el área de mantenimiento.

Logística

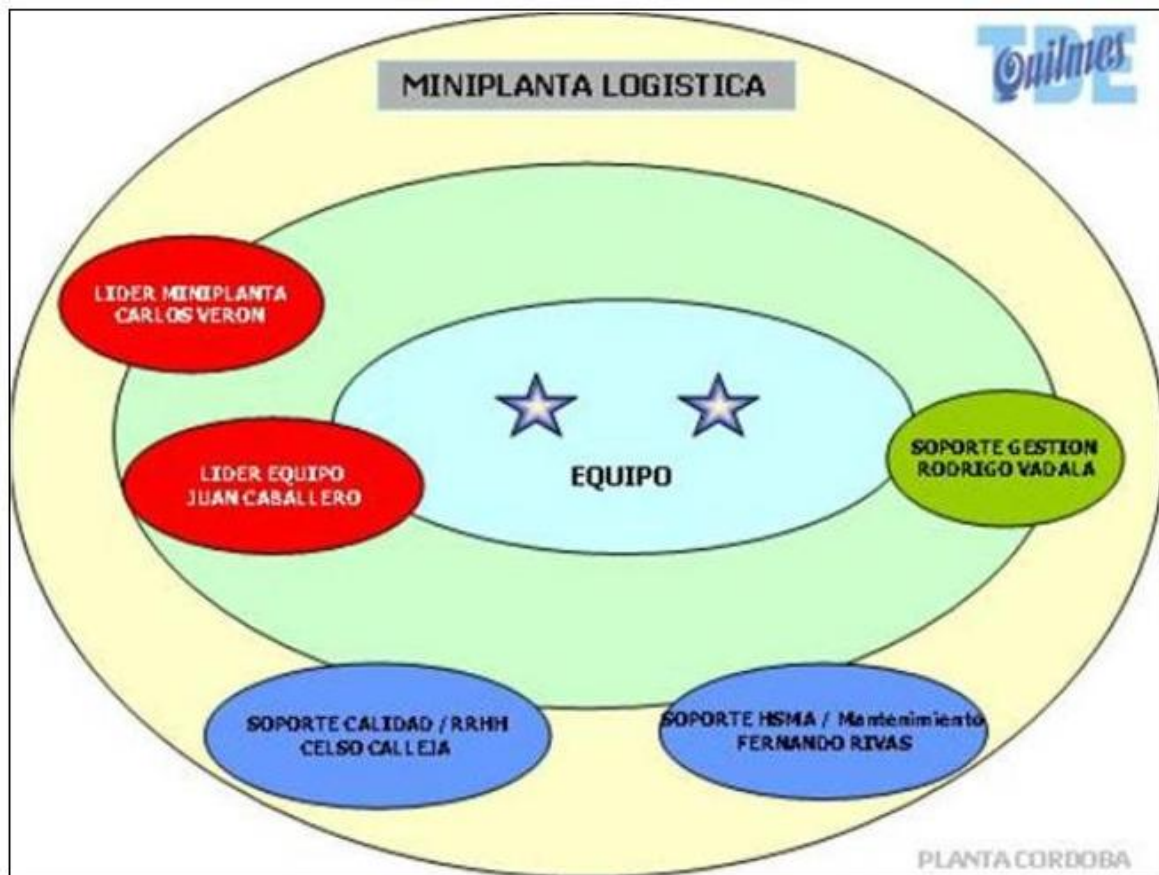
Esta área cuenta con 25 personas para las tareas productivas y 8 personas para desarrollar las tareas administrativas, entre ellos: un líder de miniplanta, quien es el responsable máximo del sector, un líder de equipo, un soporte de gestión, un soporte de calidad y personal, un soporte de mantenimiento- seguridad y medio ambiente, un operador de tráfico y dos operadores de despacho.

Al ser un área productiva, reporta a Gerente de Establecimiento

La función principal del área es la carga y descarga de camiones.

A continuación se expone la representación gráfica de la estructura de Logística

Organigrama Logística



Fuente: Revisión documental.

Algunos datos específicos de Logística

La totalidad de los empleados, dentro de convenio de Logística, es de sexo masculino. La edad promedio del equipo es de 38 años, siendo el área con mayor edad promedio de la empresa.

En cuanto a estado civil, el 64% de los empleados se encuentra casado, un 32% de los empleados son solteros, y un solo empleado es viudo.

En lo que hace al nivel de estudio en Logística, el 72% de los empleados ha finalizado estudios secundarios completos.

Con respecto a la antigüedad promedio del equipo es de 10 años, al igual que envasado y elaboración.

En la estructura fija de Logística, es decir el personal fuera de convenio, la totalidad de los empleados son de sexo masculino.

De las 8 personas que se encuentran trabajando, la mitad son casados.

El nivel de profesionales es el más bajo de la planta, siendo un 25% del personal profesional, y el 75% sólo ha finalizado sus estudios secundarios. De éstos, un 70% está realizando una tecnicatura en logística.

Datos generales del plantel Fijo no productivo

La edad promedio del plantel fijo no productivo, es decir abastecimiento, administración, calidad, elaboración fijo, gerencia de planta, logística fijo, mantenimiento fijo, producción fijo, Recursos Humanos e higiene y seguridad ambiental es de 33 años, siendo esta una planta con plantel de dotación joven.

En cuanto al sexo, tan solo un 15% del personal es femenino. Dado el tipo de rubro, existe mayoría de personal masculino en la dotación.

Un 39% del personal de Planta Córdoba está casado y, al ser una población joven, en su mayoría se encuentran personas solteras.

En cuanto al nivel profesional, se encuentra que el 60% ha finalizado sus estudios universitarios.

Las áreas previamente descritas pertenecen a equipos de alto rendimiento; analizándose a continuación las no productivas:

Recursos Humanos: Cuenta con dos personas, un jefe de Recursos Humanos y un coordinador. El área posee una relación fuerte con los demás departamentos. Su principal función es atender las negociaciones con el sindicato e implementar, capacitar y controlar los sistemas de capacitación y desarrollo.

También realizan algunas tareas de reclutamiento y selección.

Si bien el departamento de RRHH se encuentra bien formado y estructurado, se pudo encontrar algunas debilidades. No cuentan con ningún registro formal de las tareas y responsabilidades del personal de algunas áreas de trabajo, entre las cuales se encuentra el área de mantenimiento. Si bien tienen información de los puestos, la misma no es suficiente a la hora de seleccionar personal para ese puesto determinado, e inclusive para informarle al mismo empleado cuales son las tareas que debe llevar a cabo.

Reporta directamente a Estructura Central, en Buenos Aires.

Gestión: La integran dos personas, un jefe del sector más un analista de costos. Básicamente sus funciones son la administración de los recursos industriales de la planta.

Reporta directamente a Estructura Central, en Buenos Aires.

Higiene y Seguridad: Con un plantel de dos empleados, un jefe del sector y un analista. Sus principales funciones son la seguridad personal de cada integrante y el cuidado del medio ambiente.

Son los responsables de establecer y dar las instrucciones verbales sobre las condiciones de seguridad en cada puesto de trabajo, sobre cuáles son los elementos de protección que deben utilizarse en cada puesto y de determinar las condiciones ambientales en lo que respecta a iluminación, ventilación, etc, de cada área.

Reporta directamente a Estructura Central, en Buenos Aires.

Calidad: Cuenta con cuatro personas, un jefe del sector más tres analistas. Sus objetivos son controlar la calidad de los productos envasados y atender reclamos de los consumidores.

Reporta a Gerente de Establecimiento.

Abastecimiento: Una sola persona cuya función es realizar la compras de todos los insumos productivos de la planta.

También reporta a Estructura Central, en Buenos Aires.

Gerencia: Cuenta con dos personas, un gerente de planta, quien es el encargado máximo de que el proceso productivo de gaseosa se lleve de manera exitosa y un coordinador de TPM (Mantenimiento Total Productivo), cuya función principal es realizar despliegues de mantenimiento autónomo en las máquinas que mayor pérdida de eficiencia generan.

Mantenimiento: Cuenta con cinco personas, un jefe del sector, dos supervisores de mantenimiento y dos mecánicos. Esta es un área crítica, dado que muchas de las máquinas son antiguas, con lo cual el trabajo de mantenimiento es fuerte en Córdoba.

Como se menciono anteriormente, el trabajo de esta área se vio perjudicado por una reestructuración interna que reflejo de manera notable una reducción de personal. Con lo cual, las tareas de quienes quedaron en la compañía aumentaron notablemente. Este hecho generó que se desorganizara el área quedando tareas sin realizar, sobrecargando de trabajo al personal, provocando malas relaciones entre los mismos, etc.

El personal de mantenimiento, no tiene establecidas formalmente las tareas y responsabilidades a llevar a cabo. No trabajan de manera cómoda, y no poseen registro formal de las actividades que debe realizar cada integrante del sector. Esto genera una gran desorganización y que a la vez, el trabajo que realizan sea ineficiente.

Reporta a Gerencia de Establecimiento al brindar apoyo al mantenimiento de las líneas productivas.

Departamentos productivos: En cuanto a la estructura de los departamentos productivos, es decir logística, envasado y elaboración, actúa dentro de una burocracia, en razón de que las tareas están estandarizadas, coherente con una organización antigua.

Los departamentos productivos están agrupados por función, encontrándose plástico, envasado, vidrio, elaboración y logística. Aquí la especialización es de tipo horizontal, teniendo los operadores pocas tareas y ya definidas.

Estas áreas de producción están incluidas en equipos de alto rendimiento con características autónomas, dirigidos por un líder, el cual enfatiza la participación de cada uno de los miembros de equipo, como sistema de trabajo.

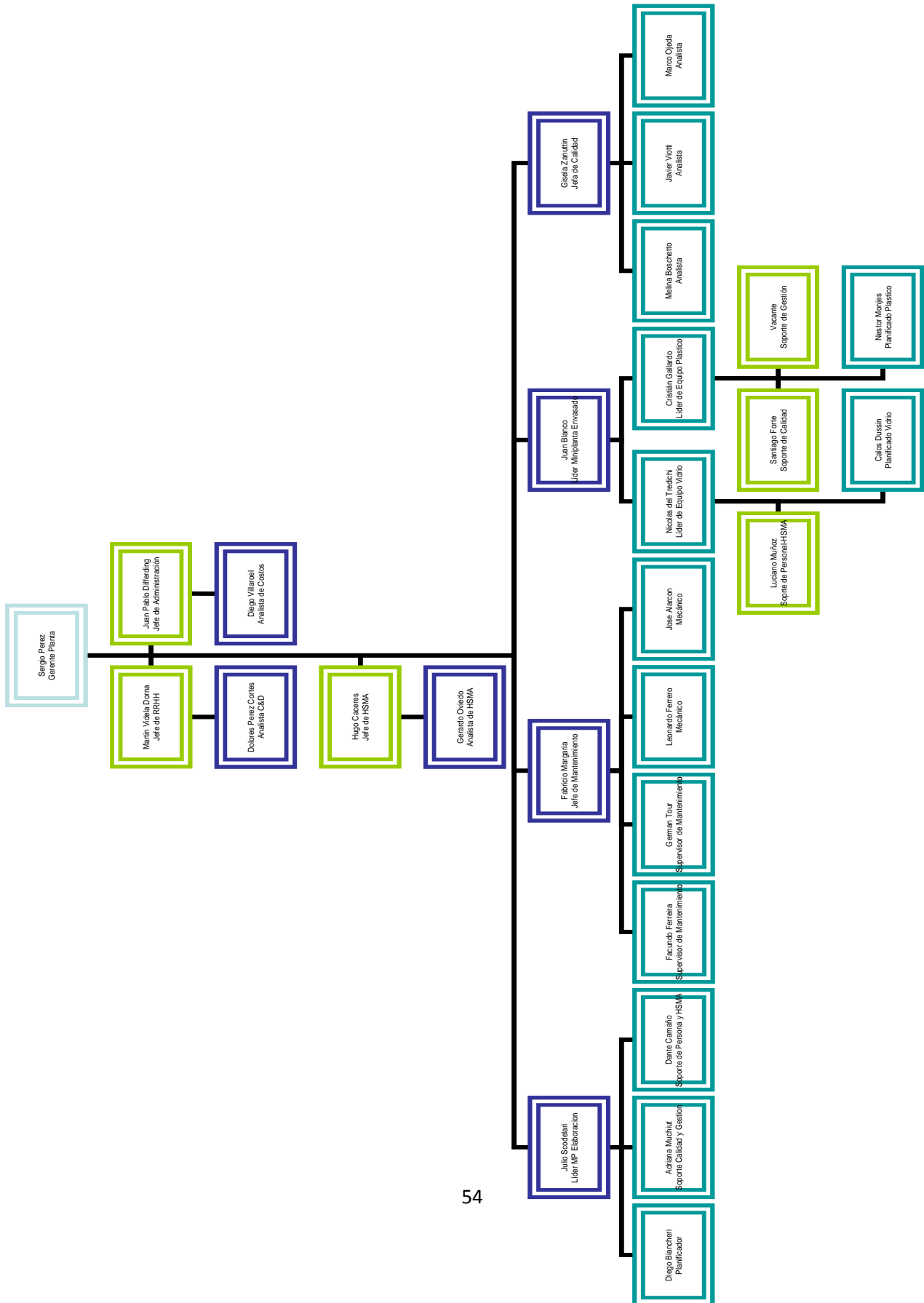
En las áreas no operativas, la estructura es altamente especializada, conformada por profesionales. El tipo de trabajo es autónomo, dado que tanto jefes, como analistas desarrollan su labor con criterio y formas propias. Si bien existen estándares definidos, el estilo de dirección es horizontal en donde se vislumbra el trabajo en equipos, orientado a objetivos comunes.

La creatividad es, incluso, un aspecto muy valorado en la empresa.

En planta Córdoba se hace hincapié en el trabajo en equipos, y la sumatoria de las metas de cada equipo contribuye a lograr el objetivo común.

A continuación se muestra el organigrama de la Planta, reflejándose sólo los puestos administrativos.

Organigrama general de la empresa



3. Comunicaciones

En Planta Córdoba la comunicación se da de la siguiente manera:

Internamente

La analista de Recursos Humanos es la encargada de realizar la línea de bajada de las comunicaciones. Esta información es compartida junto con los soportes de personal, quienes trasladan al sector dicha información. Para las áreas que no poseen soportes, la información es enviada por mail institucional y además es publicada en las dos carteleras de espacios comunes, las cuales están ubicadas una al ingreso y otra en el comedor de la planta.

Existe un plan de comunicación formal para las áreas productivas en el cual se contemplan los siguientes canales:

Oral: reuniones de equipo con una frecuencia semanal, en las cuales el líder del equipo se junta con el turno de trabajo. Aquí la comunicación se da tanto en sentido descendente, por ejemplo el líder comunica turnos de trabajo, plan de vacaciones, capacitaciones a realizar, etc. Además se da en un sentido ascendente, cuando por ejemplo los operarios informan un problema puntual de la máquina.

También se realizan reuniones de líder mini planta junto con sus reportes, titulares de equipo, soportes y planificadores. Tienen frecuencia semanal y la información fluye en sus dos sentidos, vertical y horizontal. Son objetivos de estas reuniones contar las novedades de la semana y comunicar el avance de objetivos.

Escrito: A través de publicaciones en carteleras comunes, que se encuentran ubicadas una en cada área y una de carácter común para los vestuarios, que es punto de encuentro de las tres áreas productivas. Aquí generalmente se publican beneficios de la empresa, resultados organizacionales obtenidos, avisos importantes, logros del equipo, etc.

La información fluye en sentido tanto vertical como horizontal, fortaleciendo así el trabajo en equipos.

En lo que respecta a la comunicación del sector administrativo se da tanto en sentido descendente, es decir desde los niveles superiores a los inferiores (por ejemplo para comunicar eventos del mes, resultados organizacionales, inversiones del mes y el llamado foco del mes);

como en forma ascendente, desde los miembros de las diferentes áreas hacia los niveles superiores (por ejemplo una vez al mes cada analista presenta a los jefes y al gerente el cierre mensual de sus objetivos y el status de cumplimiento).

Por último de manera horizontal, en donde tanto operarios, jefes o analistas se comunican sin presencia de un nivel superior. Este tipo de comunicación se da de una manera informal y se fortalece al ser una planta chica.

Externamente

Cuando el gerente del establecimiento se comunica con agentes externos. A modo de ejemplo, cuando lo hace con el poder político respecto a las inversiones presupuestadas para la planta o cuando el Jefe de Recursos Humanos mantiene reuniones mensuales con los delegados gremiales informando novedades.

Planta Córdoba hace hincapié en la horizontalidad en la toma de decisiones y el trabajo en equipo para lograr objetivos, como valores fundamentales para optimizar resultados. Generalmente no se imponen órdenes a los niveles administrativos, sino que se busca la colaboración, la participación y el consenso.

En cuanto a premios y castigos, los últimos no se aplican. Los premios se otorgan a todos los niveles, tanto administrativos como productivos. En ningún caso éstos son de tipo económicos, sino que por ejemplo en el caso de operadores se reconocen esfuerzos otorgándole productos de la línea u obsequios institucionales. En el caso de los administrativos, los premios son del mismo estilo y además se conceden días de licencia pagos.

Aquí la relación entre análisis y descripción de puestos y comunicación es fuerte, dado que ante la ausencia de esta herramienta no existe una comunicación clara a los empleados sobre la definición de responsabilidades que conlleva cada puesto.

Asimismo, este aspecto desmejora las relaciones entre los miembros ya que no tienen en claro los límites de alcance de sus responsabilidades por lo que dificulta que la comunicación se de manera fluida.

4. Motivación y Clima Laboral

En Planta Córdoba, desde Recursos Humanos se instrumentan anualmente dos encuestas que evalúan clima laboral, una para el personal dentro de convenio y otra distinta para el personal fuera de convenio.

Habitualmente se llevan a cabo en Marzo, dando a conocer los resultados en Julio. Son hechas en el primer semestre del año para poder instrumentar un plan de acción discriminado por área que generen las acciones puntuales para suplir las debilidades encontradas.

Este tipo de herramienta enfatiza en el grado de compromiso de los operadores con el esquema de trabajo en equipos de la empresa. Algunas de las preguntas que indagan sobre ello son:

- Motivación para trabajar en equipo.
- Se favorece en el Equipo la discusión y búsqueda de alternativas cuando se analizan problemas y/o se toman decisiones.
- Los integrantes del Equipo reconocen las diferentes habilidades, conocimientos y fortalezas de cada uno.
- El modelo de trabajo basado en equipos aporta al crecimiento laboral.

Los resultados obtenidos en el año 2009 fueron considerados positivos. Solo en una de las áreas se obtuvieron resultados no esperados, el área de mantenimiento. El número exacto no es de alcance de este trabajo, por cuestiones de confidencialidad de la empresa.

En lo que respecta a la encuesta del personal fuera de convenio, posee diferentes preguntas, ya que apunta a cuestiones como:

- El trabajo me permite lograr un equilibrio con mi vida personal.
- Si me ofrecieran la misma suma de dinero, me quedaría en la empresa o me iría.
- Estoy conforme con las capacitaciones brindadas.
- Cuento con todas las herramientas para desarrollar mi trabajo.

Los datos arrojados por la última encuesta realizada no fueron muy positivos para los sectores de administración y mantenimiento. Por dicho motivo se llevó a cabo un plan de acción, identificando las primeras competencias a trabajar. Actualmente se están desarrollando más eventos para el personal fuera de convenio, por ejemplo en el mes de Agosto del año

pasado, se implementó el programa un día Viernes distinto, por el cual un Viernes al mes todos comparten un asado que es organizado por una de las áreas, quien se encarga de cocinar y realizar el encuentro. Además, una vez al mes, el gerente tiene un almuerzo personalizado fuera de la planta con un jefe de cada sector.

Otra acción que Planta Córdoba asumió fue la de invertir más presupuesto en capacitaciones, dando así la posibilidad de viajar al extranjero particularmente a los analistas.

En relación al clima laboral de Córdoba, éste se encuentra definido por un ambiente de participación, por lo cual los grupos de trabajo se han fortalecido y han entendido la prioridad de la meta colectiva.

Actualmente está en vigencia, en Planta Córdoba, un programa de reconocimiento, mediante el cual cualquier empleado de la empresa vota a quien considera que merece ser reconocido por haber realizado un esfuerzo excepcional, una tarea no correspondida, una ayuda a un compañero, etc.

Paralelamente, y siguiendo el esquema que plantea la empresa, se valora y fortalece la creatividad a través de un programa de ideas, por el cual se invita a los empleados a aportar alguna idea que contribuya a una mejora, tanto de un objetivo industrial, como también de aspectos de comunicación, higiene, seguridad, etc.

Fomentando el trabajo en equipo, se desarrollan de manera anual jornadas deportivas, en donde participan las tres instalaciones de Córdoba, ventas, planta y centro de distribución; con la invitación a la familia de los empleados se fomenta la integración y el buen clima laboral.

En relación con el tema de estudio, y la variable anteriormente descrita se puede generar una relación muy fuerte también. Aquí se observa que la motivación es un tema considerado de gran importancia, y en donde el conocimiento de las tareas y responsabilidades del personal juega un papel fundamental para con la misma. Se sabe que los empleados motivados son más productivos.

5. Toma de Decisiones

En cuanto al sistema de decisiones se puede decir que el sistema operativo no posee poder de toma de decisión, salvo para aquellas cuestiones operativas de mantenimiento de las máquinas, dichas decisiones incluso están predeterminadas por el sistema.

En lo que respecta al personal fuera de convenio, éstos cuentan con un alto poder de toma de decisión, consultiva por ejemplo cuando al analista de costos se le consulta sobre las decisiones que se deben tomar para armar el presupuesto del año siguiente. Decisiva, tanto analistas como jefes poseen dominio completo de sus tareas, y toman decisiones propias. Por ejemplo, hace unos meses hubo ruidos con el sindicato por un tema de liquidación central, con lo cual el Jefe de Recursos Humanos decidió abonar un adicional equitativo para todos a los fines de evitar inconvenientes con el Sindicato.

La toma de decisión también es informativa, como cuando por ejemplo el Gerente decide respecto a algún aspecto sin consultar además, en Planta Córdoba al prevalecer equipos de trabajo, no es frecuente que se tomen este tipo de decisiones.

En aspectos generales, los niveles operativos poseen poco nivel de decisión, y las decisiones que se toman son pocas y predeterminadas. Por el contrario los niveles medios y estratégico tienen absoluto poder de toma de decisión, prevalece la autonomía persiguiendo una meta común.

En relación al tema de estudio, se puede establecer como vinculo la ventaja que una herramienta de análisis y descripción de puestos otorgaría al empleado. La toma de decisiones se ve afectada en el área al no existir una limitación clara de las tareas y responsabilidades del personal.

6. Evaluación de desempeño

La organización cuenta con un proceso de evaluación de desempeño. El mismo se desarrolla anualmente y pretende relevar las futuras promociones y los planes de acción a ejecutar ante aquellos empleados que deban fortalecer o reforzar alguna competencia.

Puntualmente en el área de mantenimiento, sucede que en los últimos 4 años no se han podido evidenciar resultados dado que claramente la implementación de esta herramienta no es viable en un contexto donde el punto de partida es el conocimiento de las responsabilidades y alcance de sus tareas.

Por el contrario en aquellas áreas donde las evaluaciones de desempeño han dado su fruto, se han producido promociones, rotaciones, etc. Es evidente aquí que al no contar con una clara definición de las responsabilidades, esto se ve reflejado en la calificación o evaluación de los empleados de este sector.

Esta variable se la relaciona con la herramienta propuesta ya que al hacer uso de ésta, se podrá medir y determinar los roles de cada posición, con lo cual la evaluación de desempeño se verá favorecida.

G.1. Análisis y descripción de puestos

Para finalizar el relevamiento diagnóstico y dado que la variable a desarrollar es la descripción y análisis de puestos, se puede decir que el área de mantenimiento no cuenta con un procedimiento formal de la misma.

El sector solo cuenta con procesos informales de registro y conocimiento de tareas a llevar a cabo por cada uno de sus empleados de acuerdo a criterios personales de los líderes.

Se considera oportuno y prioritario establecer descripciones de puestos para el área ya que ayudara a reforzar los procesos que claramente se vieron debilitados en el diagnóstico por el hecho de no contar con esta herramienta.

A los fines de relevar y ahondar en la necesidad de la herramienta a proponer es que se aplicó un análisis exhaustivo para las áreas de envasado a través de cuestionarios; las respuestas arrojadas de detallan a continuación.

Se adjunta en el anexo, un resumen de las respuestas obtenidas por el público que se encuestó.

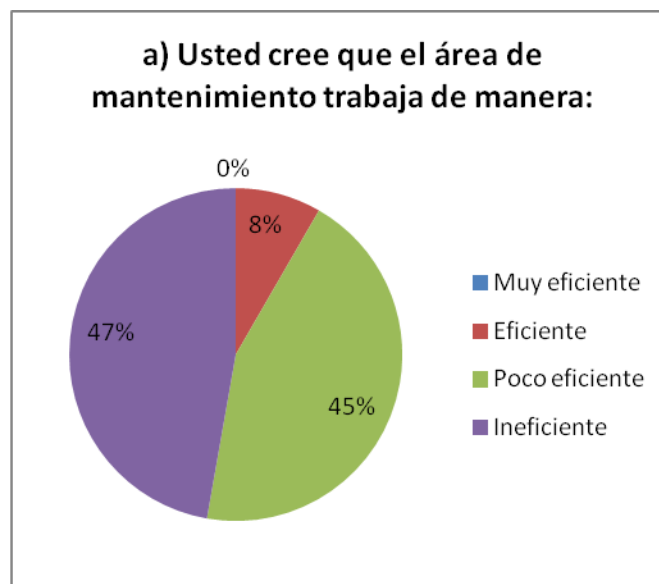
G.2. Análisis y presentación de la información obtenida

Como se mencionó anteriormente, se decidió realizar un cuestionario y aplicarlo a los empleados de envasado para poder así obtener información real de la situación.

Para llevar a cabo esta tarea, se tomó una muestra de 36 empleados dentro del área encuestada entre los cuales se encuentran tanto empleados de envasado de vidrio como de plástico.

Frente a la primer pregunta que se realizó, se obtuvo la siguiente información:

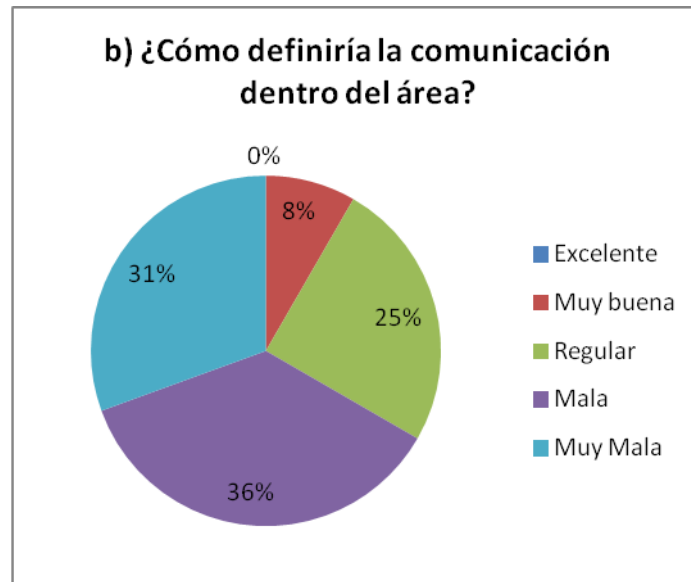
Efectividad del trabajo



Fuente: Elaboración propia

La mayoría del personal encuestado, considera que el área de mantenimiento trabaja de manera ineficiente. Mientras que un 45% de los empleados encuestados contestó que el personal de mantenimiento es poco eficiente a la hora de realizar su trabajo. En definitiva, ambas respuestas obtenidas demuestran que el personal de área de mantenimiento no trabaja eficientemente. Solo un 8% de sus compañeros considera eso, lo cual no es un porcentaje que se pueda considerar como positivo ya que es muy bajo.

Grado de comunicación

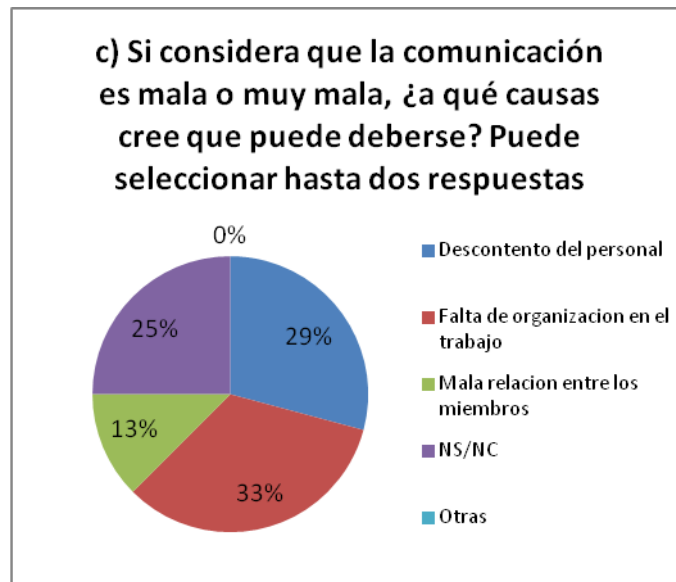


Fuente: Elaboración propia

El 36% del personal encuestado considera que la comunicación dentro del área de mantenimiento es muy mala, y un 31% considera que es mala. Estas respuestas demuestran claramente que dentro del área no hay una buena comunicación entre los miembros que la componen.

Igualmente, así como se obtuvieron respuestas negativas, también hubo un 25% del personal que considera que la comunicación del área es regular y un 8% piensa que la comunicación es muy buena. Sin embargo ninguno de los encuestados optó por responder que la comunicación es excelente, por lo que se considera que se debería trabajar en este aspecto para lograr una buena comunicación entre el personal.

Al 67% del personal encuestado, que son los que optaron por las respuestas “Mala” y “Muy Mala” en la pregunta anterior, se les pidió que respondieran la siguiente pregunta pudiendo elegir hasta dos respuestas.

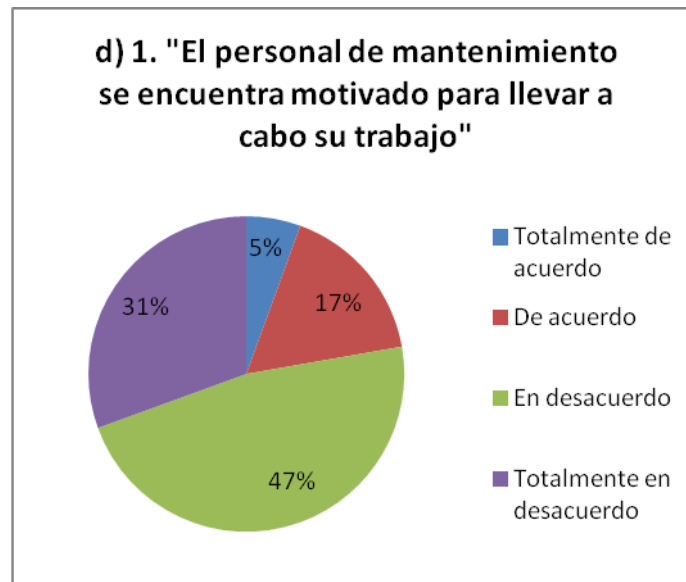


Fuente: Elaboración propia

Para esta pregunta se trataron de identificar cuáles eran las principales causas que podrían estar causando la mala comunicación.

Para quienes fueron encuestados, la falta de comunicación en el área de mantenimiento se debe a la “Falta de organización en el trabajo” (33%) en primer lugar, y en segundo al “Descontento del personal” (29%).

Luego se le presento a los encuestados dos afirmaciones a las cuales debían responder con su grado de acuerdo. La primera está relacionada con el grado de motivación que consideran que poseen los empleados del área de mantenimiento.



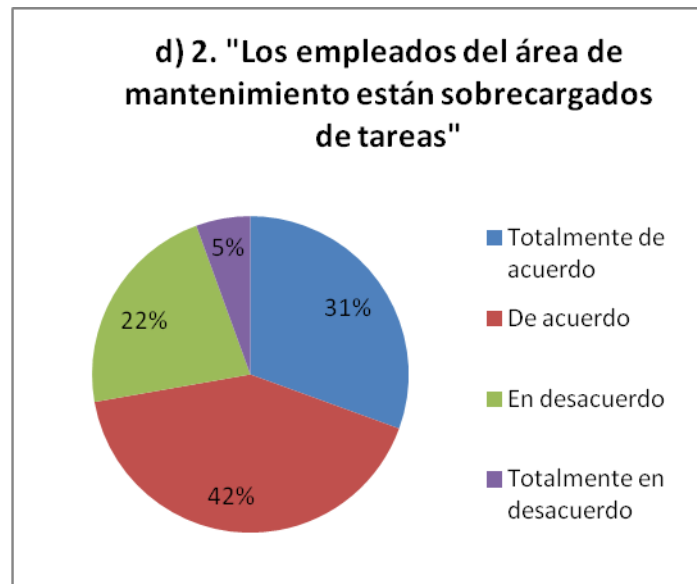
Fuente: Elaboración propia

Frente a esta afirmación, los porcentajes más altos están relacionados a respuestas negativas, es decir, que los empleados del área de envasado consideran que el personal del área de mantenimiento no se encuentra motivado como para llevar a cabo su trabajo.

Solo un 17% está de acuerdo con que estos empleados se encuentran motivados y un 5% está totalmente de acuerdo con esta afirmación.

Esta proporción de respuestas negativas, demuestra que lo que se puede observar desde afuera es que el personal de mantenimiento no se encuentra motivado al realizar su trabajo. Si bien la desmotivación puede ser provocada por diversos motivos, uno de ellos puede deberse a la sobrecarga de tareas y falta de organización que se está presentando en el área.

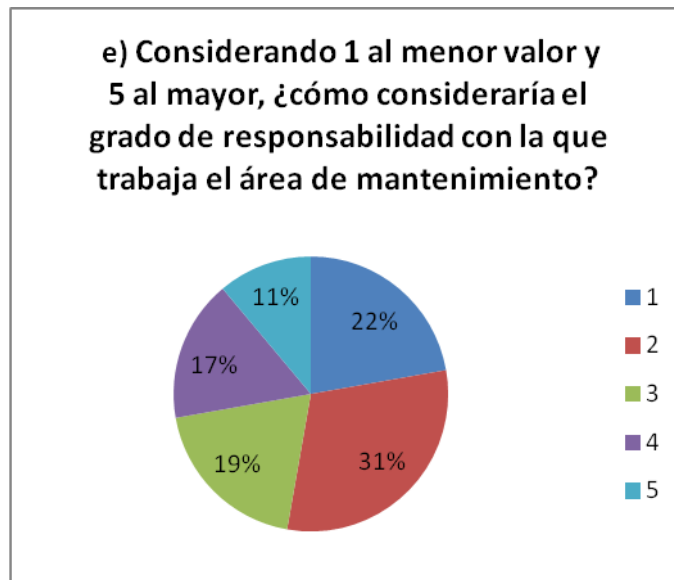
La segunda afirmación, hace referencia a la sobrecarga de tareas que podía llegar a presentar el área de mantenimiento. Se le preguntó al personal encuestado si estaba de acuerdo con la siguiente frase:



Fuente: Elaboración propia

Frente a esta pregunta que se hizo respecto a la sobrecarga de tareas, se intentó descubrir qué opinaba el personal de envasado respecto a esto. Como se puede observar en el gráfico, la mayoría de los encuestados (43%) estuvieron de acuerdo con la afirmación, por otro lado el 31% estuvo muy de acuerdo con esto.

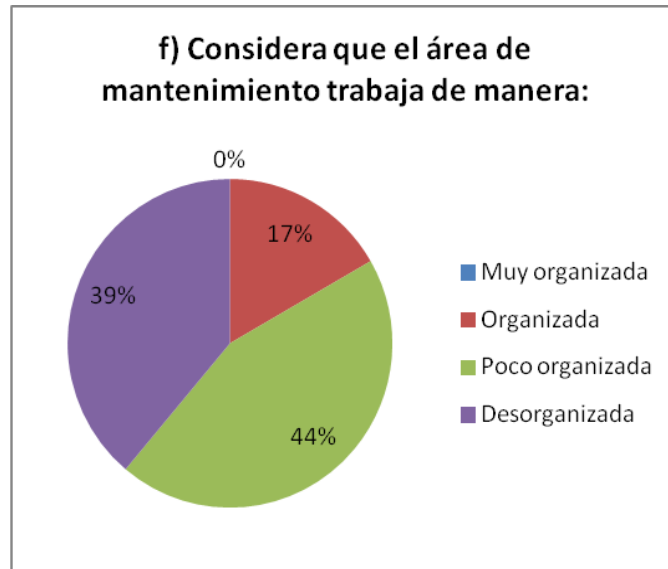
Un porcentaje menor estuvo "en desacuerdo" (22%) o "totalmente en desacuerdo" (5%) con la sobrecarga de tareas en el área de mantenimiento.



Fuente: Elaboración propia

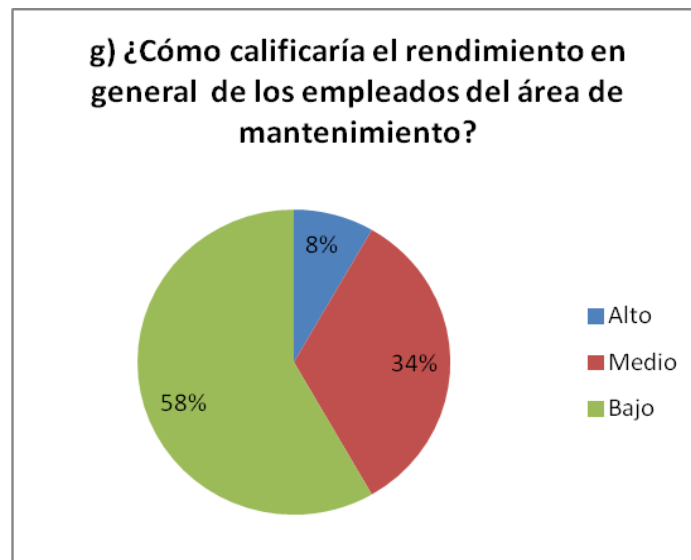
Respecto del grado de responsabilidad con que trabajó el área de mantenimiento, se puede observar en el gráfico que se obtuvieron respuestas muy variadas y no hay mucha diferencia entre los porcentajes, rondan la mayoría por el mismo promedio. Pero un 31% de los trabajadores (que fue el porcentaje más alto de las respuestas) considera que el grado de responsabilidad con el que trabaja el grado de mantenimiento es bajo.

Por otro lado, se indagó a cerca de la organización que presenta el área de mantenimiento para realizar su trabajo.



Fuente: Elaboración propia

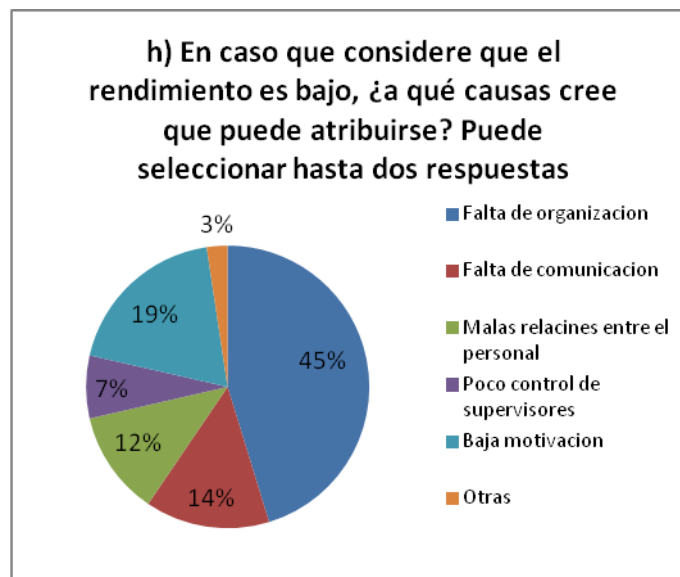
Claramente se pueden observar respuestas negativas a respecto ya que ningún encuestado optó por la opción “muy organizada”. Unos pocos (17%) consideran que el sector en cuestión trabaja de manera “organizada”. Mientras que los porcentajes más altos están enfocados a la desorganización del área. Un 44% considera que los empleados del área de mantenimiento trabajan de manera “poco organizada” y un 39% que trabajan de manera “desorganizada”.



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se intentó obtener con esta pregunta un índice del rendimiento del personal del área de mantenimiento. Frente a la opinión de la muestra del personal de envasado que respondió a las preguntas, se observa de manera clara que el rendimiento del área es bajo (58%). Solo un 8% considero que es “alto” y un 34% que es “medio”.

Luego se le pidió a aquellos que el rendimiento es bajo, que le atribuyan una causa, es decir, que especificaran cuáles podían llegar a ser lo motivos por los que el personal de mantenimiento tiene bajo rendimiento.



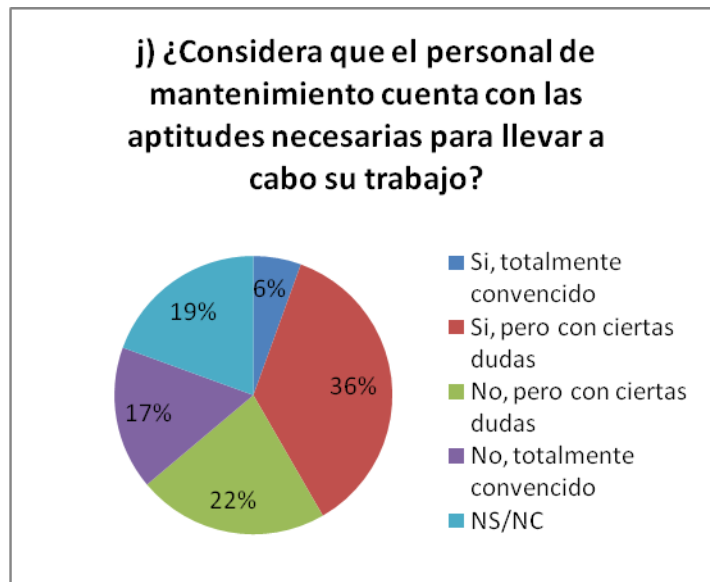
Fuente: Elaboración propia

Si bien las respuestas fueron variadas, la mayoría (42%) optó por la “falta de organización”. Otras de las causas más consideradas por los encuestados fue la “baja motivación” (19%) y “falta de comunicación”(14%). Mientras que “malas relaciones entre el personal” (12%), “poco control de supervisores” (7%) y “otras” (3%), recibieron los menores porcentajes.



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a esta afirmación, de considerar que los empleados de mantenimiento conocen claramente cuáles son sus tareas y funciones dentro de su puesto de trabajo, la mayoría del personal encuestado (36%) estuvo “en desacuerdo”. Un 25% estuvo “totalmente en desacuerdo”. Es decir estas personas consideran que quienes trabajan en el área de mantenimiento no poseen un claro conocimiento de lo que tienen que realizar en su puesto de trabajo. Mientras que un porcentaje menor (22%) sí estuvo de acuerdo con la afirmación y el 17% estuvo “totalmente de acuerdo”.

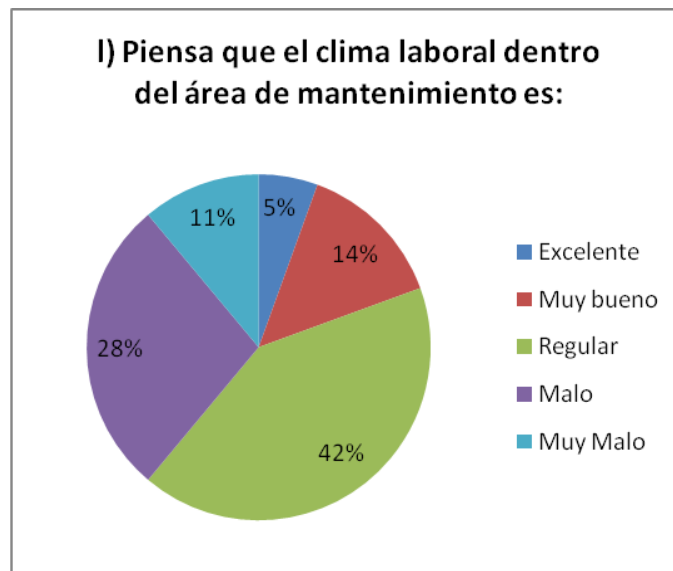


Con respecto a esta pregunta, como se puede observar en el gráfico, las respuestas fueron variadas. Un 6% del personal de envasado, está totalmente convencido que los empleados de mantenimiento cuentan con las aptitudes necesarias para llevar a cabo su trabajo. Mientras que el 36% sí considera lo mismo pero posee ciertas dudas, es decir, no están totalmente convencidos de que cuenten con las aptitudes. Por otro lado, un porcentaje más o menos similar (22%) considera que el personal de mantenimiento no cuenta con las aptitudes necesarias para llevar a cabo su trabajo, pero tampoco están 100% seguros de esto. Luego, se puede observar que un 17% del personal encuestado está totalmente convencido que no cuentan con las aptitudes necesarias y un 19% no supo contestar a la pregunta.

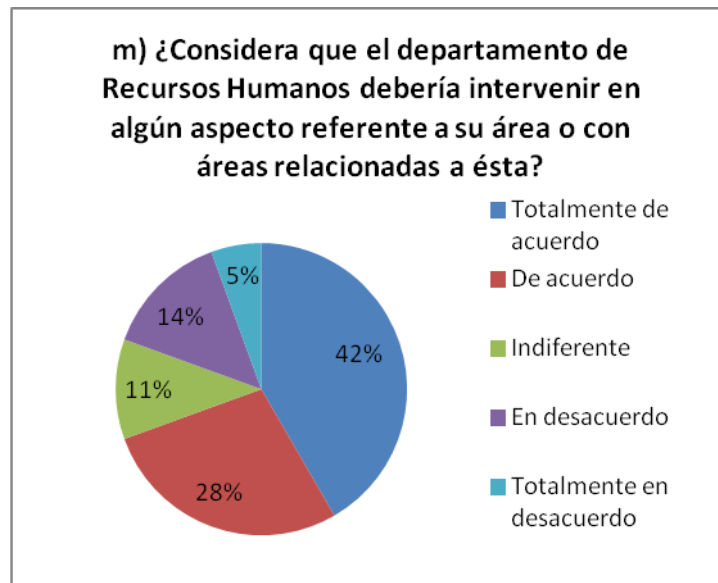


Fuente: Elaboración propia

Acercas de la frecuencia con la que el personal de envasado tiene inconvenientes para realizar su trabajo por irresponsabilidades del área de mantenimiento, se puede observar que la mayoría (47%) afirmó que esto ocurre “de vez en cuando”; el 36% considera que “casi siempre” tienen problemas y solo un 3% considera que esto ocurre “siempre”. Por otro lado, un 8% opina que “casi nunca” tienen problemas y un 6% “nunca”.



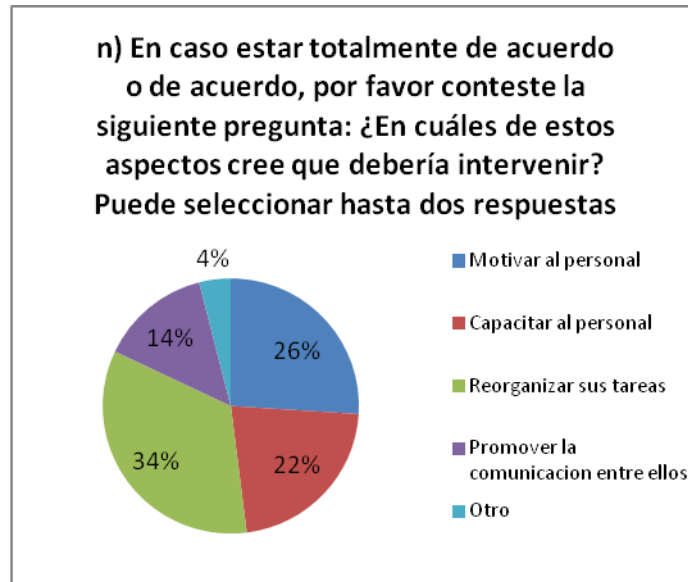
Según el 42% del personal encuestado, el clima laboral dentro del área de mantenimiento es “Regular”. Por otro lado, un 28% considera que el clima del área en cuestión es “Malo”. Los porcentajes menores rondaron entre las respuestas “Excelente” (pero solo un 5% considera que es así); “Muy Malo” (11%); “Muy Bueno” (14%).



Fuente: Elaboración propia

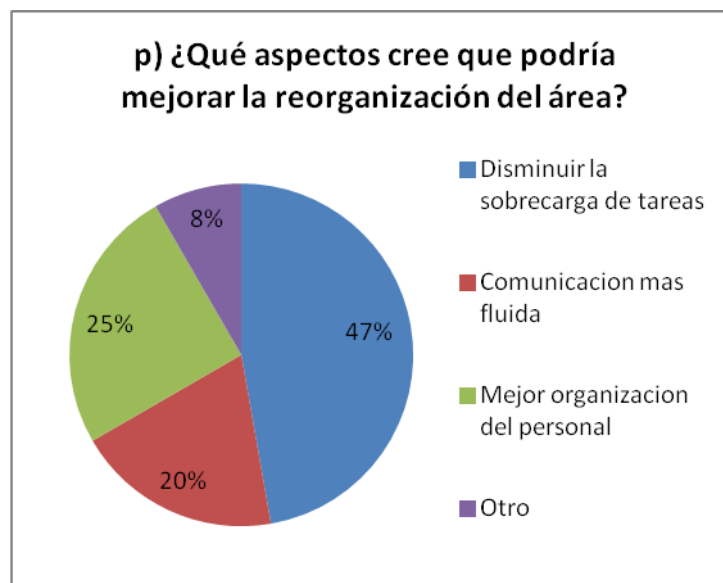
El 42% del personal encuestado, esta “totalmente de acuerdo” con que el sector de Recursos Humanos debería intervenir en algún aspecto ya sea referente a su área o aquellas relacionadas a ésta. Un 28% esta “de acuerdo” con esta tarea. Por lo que se puede observar claramente en el gráfico, fueron muy pocas las personas que no estuvieron de acuerdo (14%) o les es indiferente (11%) la actuación del departamento de RRHH.

A quienes estuvieron “totalmente de acuerdo” o “de acuerdo”, se les pidió que identificaran cuáles podrían ser los aspectos donde debería intervenir el departamento de Recursos Humanos.



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en el gráfico, que la mayoría del personal encuestado (34%) consideró oportuno que trabajaran sobre la reorganización de las tareas. Otro gran porcentaje (26%) consideró que se podría mejorar la motivación en el personal, mientras que el 22% optó por capacitaciones al personal.



Fuente: Elaboración propia

Los resultados de esta respuesta, muestran en su gran mayoría (47%) que la reorganización de tareas puede disminuir notablemente la sobrecarga de trabajo. El 25% considera que mejorara la organización del personal. Y un menor porcentaje (20%) piensa que la reorganización mejorara la comunicación entre los miembros, una comunicación más fluida.

G.4. Interpretación de datos

Gracias a la aplicación de los instrumentos de recolección de datos definidos anteriormente en el diseño metodológico, se ha podido obtener aquella información necesaria para corroborar la factibilidad y necesidad que presenta la organización acerca de la aplicación de la herramienta de análisis y descripción de puestos en el área de mantenimiento de **Cervecería y Maltería Quilmes y Saica G.**

Toda la información de los gráficos fue extraída de los resultados obtenidos en la encuesta realizada al personal de envasado de la compañía.

En cuanto a los datos recabados respecto a la manera de trabajo del área de mantenimiento, se puede decir que la misma se desempeña de manera ineficiente. Esto se considera un aspecto negativo ya que perjudica directamente a otras áreas de trabajo que requieren de la eficiencia y del trabajo del área de mantenimiento para poder llevar a cabo sus tareas. En este caso, el sector de envasado se ve totalmente perjudicado por la falta de compromiso de los empleados de mantenimiento.

Es importante que el trabajador se sienta a gusto y satisfecho en su empleo para poder así mejorar su productividad y eficiencia. Los autores mencionados en el marco teórico (WERTHER William B. Jr DAVIS Keith y BOHLANDER George) sostienen que “cuando el especialista considera los elementos conductuales que influyen en el diseño de puestos, se inclina por añadir más autonomía, variedad, identificación, significado de la tarea y retroalimentación. La eficiencia en cambio, exige más especialización y menos variedad que se conceda un mínimo de autonomía. Así, llevar al máximo posible los elementos que conducen a un alto nivel de eficiencia puede ocasionar un detrimento del nivel de satisfacción que buscan ciertos puestos y viceversa”.

Con respecto a la comunicación dentro del área de trabajo, se puede indicar que se trata de una comunicación escasa, es decir mala. Los supervisores no comunican al resto del equipo cuestiones que pueden considerarse importantes para que mejore tanto el clima laboral como la productividad en el trabajo. También resulta pobre entre pares ya que por descontento del personal no hay un buen ambiente de trabajo lo que lleva a que no haya una comunicación fluida entre los miembros.

Se considera significativo que en un equipo de trabajo los empleados tengan una comunicación fluida ya que muchos problemas de este resultan de la incapacidad de un líder o

de los mismos integrantes para comunicarse con otros miembros. En los grupos, es de suma importancia que cada persona perciera que se está comunicando con todos los miembros. Los integrantes de un equipo, se encuentran en condiciones óptimas para desarrollar todo su potencial de análisis de la situación cuando el clima de trabajo los hace sentir libre y responsables. Pero en este caso, donde se ve reflejado en las encuestas que el clima laboral no es bueno, se hace más difícil que la comunicación sea fluida ya que los empleados no se encuentran trabajando en condiciones optimas.

La mayoría del personal encuestado, considera que la falta de comunicación entre los miembros puede llegar a deberse mayormente tanto a la falta de organización en el trabajo como al descontento del personal, entre otras. Frente a estas respuestas, se puede notar que los empleados del área de mantenimiento están realizando su trabajo de manera desorganizada a lo que se puede agregar que muchos de ellos están además sobrecargados de trabajo por lo que es inevitable que no se encuentren conformes con su trabajo lo que repercute claramente en la mala comunicación además de perjudicar otros aspectos.

Una mala organización en el trabajo, o bien el modo en el que se definen los puestos y los sistemas de trabajo, como la manera en que se gestionan puede provocar no solo descontento en el personal sino que también, puede llegar a generar estrés laboral. El exceso de exigencias y presiones o la dificultad para controlarlas, pueden tener su origen en una definición inadecuada del trabajo, una mala gestión o la existencia de condiciones laborales insatisfactorias.

Mientras más se ajusten los conocimientos y capacidades del trabajador al puesto de trabajo, cuanto mayor sea el apoyo que recibe el trabajador por parte de sus compañeros, y cuanto mayor sea el control que el trabajador pueda tener sobre su trabajo y la forma en que lo realiza, mayor será la motivación del mismo y menor el descontento que le genera no poder hacerlo.

Con respecto al rendimiento de los empleados de sector de mantenimiento, se obtuvieron respuestas negativas ya que en su mayoría (58%), se considera que el mismo es "bajo". Esto implica que no solo la misma área se ve perjudicada, sino que también se ven afectadas aquellas que dependen de esta como lo es la de envasado. El rendimiento de los empleados se puede ver determinado por diversos factores como por ejemplo, por falta de capacitación, exceso de carga de trabajo, insatisfacción laboral, deficiencia en conocimiento y en desarrollo de habilidades, entre otros. Las personas encuestadas consideran que los

principales motivos de este bajo rendimiento son la falta de organización y la baja motivación de los empleados.

Por otro lado, haciendo referencia al conocimiento de los empleados del sector de mantenimiento de sus funciones y tareas a realizar en sus puestos de trabajo, se puede decir que el mismo es considerado muy bajo por parte de sus compañeros del área de envasado. El 61% del personal no estuvo de acuerdo con la afirmación que se mencionó en el cuestionario. Se considera de suma importancia que el personal pueda conocer de manera clara sus funciones y tareas dentro de su puesto ya que esto le permitirá desempeñarse de manera eficiente. Asimismo el ocupante del puesto podrá organizarse y trabajar de manera ordenada conociendo que debe hacer y cómo.

De acuerdo a las respuestas obtenidas, el sector de envasado tiene muchas veces inconvenientes al realizar su trabajo por falta de responsabilidad de los empleados de mantenimiento. Con esto, si el sector que hace el mantenimiento de las maquinas no lo hace adecuadamente o no cumple con la totalidad de su trabajo, cuando se descompone alguna, el trabajador de envasado no puede concluir su trabajo por falta de mantenimiento en las máquinas, por lo que inevitablemente se va a perjudicar el trabajo de los demás. Si un empleado de mantenimiento no realiza su trabajo ya sea por que no conoce bien en claro que tareas le corresponden y cuáles no, porque hay mala comunicación entre los miembros del grupo, por baja motivación, falta de capacitación o desorganización en el área, va a repercutir en el trabajo de otros empleados que dependen de éste.

Además se puede decir que el clima laboral tampoco es bueno, lo que genera un ambiente poco cómodo para trabajar. Esto se encuentra relacionado al descontento que presenta el personal con su trabajo debido a la desorganización, sobrecarga de trabajo, entre otras cosas. Que haya un buen clima laboral en un área de trabajo, es de suma importancia ya que en este se incluye la satisfacción de los empleados y mientras más satisfechos estén con su trabajo, mayor será su productividad.

Se puede agregar también que con estas debilidades que presenta el sector de mantenimiento de la **Cervecería y Maltería Quilmes y Saica G**, se hace necesario que intervenga el departamento de Recursos Humanos para mejorar estas condiciones laborales de los empleados. Como expresan Werther & Davis, “el objetivo de los departamentos de Recursos Humanos es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas”. De

acuerdo a los resultados arrojados por el cuestionario, a un 70% del personal de envasado le parece conveniente esta actuación.

Dentro de los aspectos que se debería intervenir, los más considerados por ellos fueron la reorganización de las tareas en primer lugar (34%), continuando con la motivación (26%) y capacitación (22%) de los empleados.

Además consideran que la reorganización de las tareas sería un aspecto a trabajar muy positivo ya que es en lo que más falencias se encontraron. El hecho de mejorar la organización del área traerá aparejado otras oportunidades y fortalezas tales como disminuir la sobrecarga de trabajo que poseen los empleados, y favorecería además la comunicación entre los mismos.

Para concluir con este análisis, se puede decir que la implementación de la herramienta se muestra como una necesidad en el área en cuestión. Los empleados de mantenimiento no están desarrollando su trabajo de manera adecuada. Los motivos son diversos, pero se descubrió que el no conocer claramente sus tareas y funciones dentro de su puesto de trabajo empeora notablemente otros aspectos que hacen al trabajo.

Esta herramienta permitirá mejorar no solo la organización del área sino que también, ayudará a que se establezca una comunicación más fluida, por ende mejor relación entre sus miembros. Eliminará la sobrecarga de tareas ya que se permitirá una distribución justa y equitativa de las tareas del personal, con lo que cada uno tendrá bien establecido su trabajo y sus funciones dentro del área. Con esto mejorará notablemente la productividad del trabajador ya que el mismo se encontrará menos cargado de responsabilidades.

Como sostiene Bohlander, el análisis y descripción de puestos son la “piedra angular” de la administración de los Recursos Humanos ya que la información que se obtiene con éstos, sirve para muchas de las funciones del área. Uno de los propósitos más considerados de esta herramienta, es el de mejorar el desempeño y la productividad de la organización.

H. PLAN DE INTERVENCION

H.1. Objetivos de la intervención

General:

- Crear una herramienta que permita a los empleados de mantenimiento conocer en detalle sus tareas a llevar a cabo en su puesto de trabajo y que a su vez elimine la sobrecarga de tareas.

Específicos:

- Mejorar la organización del trabajo en el área de mantenimiento.
- Aumentar la motivación en los empleados del área de mantenimiento.
- Mejorar la comunicación entre los miembros del grupo.
- Replantear la remuneración que reciben los empleados del área.
- Perfeccionar el sistema de reclutamiento y selección.

H.2. Justificación de la intervención

De acuerdo a lo analizado en el diagnóstico de **Cervecería y Maltería Quilmes y Saica G**, se pueden identificar aquellas falencias que hacen referencia a los puestos de trabajo. En la organización no llevan un registro formal de las tareas que realiza el personal de área de mantenimiento, lo que llevó a presentar una propuesta que solucione esta carencia en la compañía. Así se podrá trabajar sobre los problemas que se fueron identificando por la falta de la herramienta para lograr una mejor organización del área en cuestión.

Se propone generar la herramienta de descripción de puestos y la guía para su desarrollo, ya que se considera que es una necesidad que se presenta en la organización.

Es importante que el departamento de Recursos Humanos pueda llevar un registro de las tareas que realiza cada uno de sus empleados en el área de mantenimiento, no sólo por el simple hecho de pautarlas al inicio de la relación laboral sino también para que le sirva de guía al momento de contratar un nuevo empleado, para medir las responsabilidades de cada trabajador, para corroborar que los salarios e incentivos sean acorde a las responsabilidades, cargas y conocimientos de cada puesto entre otras.

A su vez se considera imprescindible que el mismo empleado conozca de manera formal cuáles son sus objetivos y responsabilidades en su puesto de trabajo. Este hecho

permitirá que los mismos puedan trabajar de manera ordenada y organizada, que trabajen a gusto en su puesto de trabajo lo que a su vez generara un mejor clima laboral mejorando la comunicación entre los miembros del grupo.

Entonces se puede decir que a través de esta herramienta se podrá ayudar y cubrir una necesidad no sólo para los empleados del área de mantenimiento de **Cervecería y Maltería Quilmes y Saica G** sino también para departamento de Recursos Humanos de esta empresa.

H.3. Destinatarios de la propuesta

La herramienta de análisis y descripción de puestos estará orientada a los empleados del área de mantenimiento. La misma está compuesta por 5 personas:

- ✓ Un jefe de sector
- ✓ Dos supervisores de mantenimiento
- ✓ Dos mecánicos

H.4. Participantes en la intervención

Dado a que se pretende detallar las tareas de cada uno, se necesitará la participación tanto de quienes ocupan el puesto como de los supervisores inmediatos y el coordinador de Recursos Humanos de **Cervecería y Maltería Quilmes y Saica G**.

H. 5. PROGRAMA DE INTERVENCION – HERRAMIENTA DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

Se presentará al departamento de Recursos Humanos la planilla de descripción de puestos creada específicamente para los empleados del área de mantenimiento de la **Cervecería y Maltería Quilmes y Saica G.** Se tendrán en cuenta todos los aspectos necesarios a considerar para que la misma pueda ofrecer información completa y concreta de los puestos de trabajo. Además se brindará una guía para que puedan utilizarla en caso que deban cubrir futuras vacantes en el área.

Para completar esta planilla de descripción de puestos, se realizará una entrevista a los empleados que ocupen los puestos en cuestión. De esta forma, se facilitará el llenado de la misma. En caso que más de una persona ocupe el mismo puesto, se tomará la entrevista en conjunto.

Con la planilla ya completa por el empleado, se llevará a cabo una observación directa en los puestos de cada miembro del área de mantenimiento para chequear la información obtenida.


Además, esta información se validará con el supervisor directo de ese puesto en caso que posea. Se corroborará que toda la información brindada por los empleados y observada por el interventor sea la correcta. En caso que sea necesario, se eliminarán datos que puedan estar de más o se agregarán aquellos que puedan estar faltando.

Una vez finalizada esta actividad se presentará al departamento de Recursos Humanos la planilla completa para que también puedan chequear la información obtenida y a su vez se agregarán aquéllos puntos que no puedan ser completados por el mismo empleado (requerimientos del puesto).

Luego, se realizará una reunión en la que participarán todos los involucrados donde se presentarán las planillas de descripción de cada puesto ya completas para dar comienzo a su implementación.

La planilla de descripción de puestos de expone a continuación junto con la entrevista para el llenado de la misma.


H.6. Planilla de descripción de puestos

Descripción de Puesto	
	
Nombre del puesto:	
Area:	
Reporta a:	Puestos a cargo:
Horario:	
Lugar de trabajo:	Carga horaria:
Sexo:	Edad:
Condiciones Ambientales	
Ventilación:	
Iluminación:	
Temperatura:	
Ruido:	
Elementos de Protección Personal	
Botines:	
Protector Ocular:	
Protectores Auditivos:	
Otros:	
Instrucción Formal	
Universitario:	Nivel Requerido:
Experiencia previa	
Conocimiento de Idiomas	
Inglés:	Nivel Requerido:
Portugués:	Nivel Requerido:
Otros:	Nivel Requerido:

Conocimientos Informáticos	
Planilla de cálculos :	Nivel Requerido:
Procesador de textos:	Nivel Requerido:
Base de datos:	Nivel Requerido:
Herramientas gráficas:	Nivel Requerido:
Programas específicos:	Nivel Requerido:
Objetivos del puesto	
Requisitos Actitudinales	
Tareas/ Responsabilidades	
Toma de Decisión	
No posee decisión sobre:	
Posee decisión sobre:	
Conocimientos Específicos/ Complementarios de la Posición	


H.7. Entrevista para completar la descripción del puesto:
Datos generales del puesto
¿Cuál es el nombre del puesto? ¿Dentro de que área se encuentra? ¿A quién reporta? ¿Tiene personal a su cargo? ¿Cuántas horas semanales trabaja? ¿En qué horarios? ¿Cuál es el lugar de trabajo?
Relaciones del Puesto
¿Con qué puestos o personas se relacionan a nivel interno? ¿Con qué puestos o personas requiere relacionarse a nivel externo?
Condiciones del puesto:
¿Cuáles son las condiciones ambientales en las que trabaja? ¿Cómo es la ventilación, iluminación, temperatura en su área de trabajo? ¿Trabaja en un sector ruidoso? ¿Es necesario el uso de elementos de protección personal? ¿Cuáles?
Requerimientos del puesto (a completar por jefe junto con coordinadora de RRHH)
¿Qué formación académica se requiere para ocupar el puesto? ¿Se requiere experiencia previa? ¿Qué antigüedad en puestos similares requiere? ¿Debe contar con conocimientos en idioma? ¿Cuál? ¿Qué nivel se requiere? ¿Es necesario el conocimiento en informática? ¿Qué herramientas son necesarias? ¿Qué nivel de conocimiento se requiere? ¿Con qué requisitos actitudinales debe contar el empleado para ocupar el puesto?
Contenido del puesto
¿Cuáles son los objetivos del puesto? ¿Cuáles son las tareas o responsabilidades que conllevan el puesto de trabajo? ¿En qué aspectos requiere la toma de decisiones? ¿En qué aspectos no es necesaria? ¿Cuáles son los conocimientos específicos que se requieren para ocupar el puesto? ¿Cuáles son los conocimientos complementarios que se requieren para ocupar el puesto?

H.8. Descripciones de puestos del área de mantenimiento

Descripción de Puesto	
	
Nombre del puesto: Jefe de Mantenimiento	
Area: Ingeniería mantenimiento	
Reporta a: Gerente de Planta	Puestos a cargo: Supervisores
Horario: Fijo de Lunes a Viernes 9:00 a 18:00 hs	
Lugar de trabajo: Planta Córdoba	Carga horaria: 48 horas semanales
Sexo: Masculino	Edad: Entre 35 y 50 años
Condiciones Ambientales	
Ventilación: Normal	
Iluminación: Normal	
Temperatura: Normal	
Ruido: Alto	
Elementos de Protección Personal	
Botines: Requiere uso	
Protector Ocular: Requiere uso	
Protectores Auditivos: Requiere uso	
Otros: Guantes	
Instrucción Formal	
Universitario: Ing Mecánico/Electrónico	Nivel Requerido: Completo
Experiencia previa	
Se requiere personal con experiencia previa en posiciones similares al menos con dos años de trayectoria, y con conocimiento en la industria de bebidas (excluyente)	
Conocimiento de Idiomas	
Inglés: Requiere	Nivel Requerido: Avanzado
Portugués: No requiere	Nivel Requerido: —
Otros: No requiere	Nivel Requerido: —


Conocimientos Informáticos	
Planilla de cálculos: Excel	Nivel Requerido: Avanzado
Procesador de textos: Word	Nivel Requerido: Avanzado
Base de datos: No requiere	Nivel Requerido: ---
Herramientas gráficas: No requiere	Nivel Requerido: ---
Programas específicos: SAP, Access	Nivel Requerido: Avanzado
Objetivos del puesto	
Liderar proyectos de automatización y mejoras tecnológicas	
Liderar al equipo de trabajo	
Eficientizar el presupuesto de mantenimiento	
Garantizar el mantenimiento edilicio de la planta	
Mantenerse actualizado sobre nuevas tecnologías y equipamientos de áreas de instrumentación y automatización	
Requisitos Actitudinales	
Autonomía	
Flexibilidad	
Trabajo en Equipo	
Capacidad de toma de decisión	
Iniciativa	
Liderazgo	
Capacidad de análisis	
Tareas/ Responsabilidades	
Controlar el presupuesto anual de mantenimiento	
Llevar a cabo el plan de mantenimiento	
Confección de catálogos de las máquinas	
Supervisar rutinas de mantenimiento	
Supervisar ordenes de trabajo	

Toma de Decisión
No posee decisión sobre: Inversiones de la planta
Posee decisión sobre: Todo lo que respecta a las políticas del área de mantenimiento
Conocimientos Específicos/ Complementarios de la Posición
Manejo del Sistema SAP
Conocer técnicamente el proceso de envasado y elaboración
Poseer conocimientos de mecánica, electricidad e instrumentación aplicados a la inspección / verificación y diagnóstico de fallas
Poseer conocimiento y aplicación de utilitarios de PC y softs específicos del área
Poseer conocimientos y habilidades para trabajar en equipo
Conocimiento y aplicación sobre la filosofía de trabajo TPM
Poseer conocimiento sobre los distintos tipos de mantenimiento (predictivo/ correctivo)
Poseer conocimientos generales de las máquinas principales
Poseer conocimiento indicadores de mantenimiento
Poseer sólidos conocimientos de autómatas programables
Poseer conocimientos avanzados de programación, evaluación de fallas y arquitectura de PLCs
Conocimiento sobre estrategias y planificación del mantenimiento
Conocer técnicamente el proceso de servicios
Poseer conocimientos de redes de comunicación
Poseer sólidos conocimientos de electricidad y electrónica industrial
Gestión de Mantenimiento: carga, tratamiento y cierre de avisos; carga, tratamiento y cierre de órdenes - Proceso e impactos
Conocimiento de tipos de (estática y dinámica), predictivas
Conocer la estructura, funciones principales e interrelaciones con los distintos departamentos del área, a fin de coordinar tareas y optimizar la ejecución de trabajos de instrumental y sistemas de control

Descripción de Puesto	
	
Nombre del puesto: Supervisor de Mantenimiento	
Area: Ingeniería mantenimiento	
Reporta a: Jefe de Mantenimiento	Puestos a cargo: Mecánicos
Horario: Fijo de Lunes a Viernes 9:00 a 18:00 hs	
Lugar de trabajo: Planta Cordoba	Carga horaria: 48 horas semanales
Sexo: Masculino	Edad: Entre 25 y 45 años
Condiciones Ambientales	
Ventilación: Normal	
Iluminación: Normal	
Temperatura: Normal	
Ruido: Alto	
Elementos de Protección Personal	
Botines: Requiere uso	
Protector Ocular: Requiere uso	
Protectores Auditivos: Requiere uso	
Otros: Guantes	
Instrucción Formal	
Universitario: Ing Mecánico/Electrónico	Nivel Requerido: Completo
Experiencia previa	
Se requiere personal con experiencia previa en posiciones similares al menos con dos años de trayectoria, y con conocimiento en la industria de bebidas (preferentemente)	
Conocimiento de Idiomas	
Inglés: No requiere	Nivel Requerido: ---
Portugués: No requiere	Nivel Requerido: ---
Otros: No requiere	Nivel Requerido: ---

Conocimientos Informáticos	
Planilla de cálculos : Excel	Nivel Requerido: Avanzado
Procesador de textos: Word	Nivel Requerido: Avanzado
Base de datos: No requiere	Nivel Requerido: ---
Herramientas gráficas: No requiere	Nivel Requerido: ---
Programas específicos: SAP, Access	Nivel Requerido: Intermedio
Objetivos del Puesto	
Dar soporte mecánico y eléctrico al proceso productivo	
Eficientizar el uso de las maquinarias	
Eficientizar el uso de energía de la línea productiva	
Eficientizar el uso de los insumos de trabajo	
Requisitos Actitudinales	
Autonomía	
Flexibilidad	
Iniciativa	
Liderazgo	
Decisión	
Trabajo en equipo	
Capacidad de análisis	
Tareas/ Responsabilidades	
Gestionar remitos de salida de materiales por medio del sistema Sap	
Realizar controles internos sobre el almacén de repuestos	
Coordinar tareas de lubricación para equipamientos	
Controlar las gestiones de contratistas	
Dar soporte las paradas programadas de mantenimiento	
Controlar los registros de los análisis de fallos	
Armar y controlar rutinas de mantenimiento	
Cargar y hacer seguimiento de las órdenes de trabajo del sector	

Toma de Decision
No posee decisión sobre: Presupuesto, politicas de mantenimiento
Posee decisión sobre: Rutinas de mantenimiento, disponibilidad de insumos de trabajo, órdenes de trabajo, contratación de tercerizados
Conocimientos Específicos/ Complementarios de la Posición
Manejo del Sistema SAP
Conocer técnicamente el proceso de envasado y elaboración
Poseer conocimientos de mecánica, electricidad e instrumentación aplicados a la inspección / verificación y diagnóstico de fallas
Poseer conocimiento y aplicación de utilitarios de PC y softs específicos del área
Poseer conocimientos y habilidades para trabajar en equipo
Conocimiento y aplicación sobre la filosofía de trabajo TPM
Poseer conocimiento sobre los distintos tipos de mantenimiento (predictivo/ correctivo)
Poseer conocimientos generales de las máquinas principales
Poseer conocimiento indicadores de mantenimiento
Poseer conocimientos generales sobre presupuestación y gestión de repuestos
Conocimiento sobre estrategias y planificación del mantenimiento
Conocer técnicamente el proceso de servicios

<h2>Descripción de Puesto</h2>	
	
Nombre del puesto: Mecánico de Mantenimiento	
Area: Mantenimiento	
Reporta a: Supervisor de Mantenimiento	Puestos a cargo: No requiere
Horario: Fijo de Lunes a Viernes 9:00 a 18:00 hs	
Lugar de trabajo: Planta Córdoba	Carga horaria: 48 horas semanales
Sexo: Masculino	Edad: Entre 25 y 35 años
Condiciones Ambientales	
Ventilación: Normal	
Iluminación: Normal	
Temperatura: Normal	
Ruido: Alto	
Elementos de Protección Personal	
Botines: Requiere uso	
Protector Ocular: Requiere uso	
Protectores Auditivos: Requiere uso	
Otros: Guantes	
Instrucción Formal	
Universitario: Ing Mecánico/Electrónico	Nivel Requerido: Estudiante Avanzado
Experiencia previa	
Se requiere personal con experiencia previa en posiciones similares al menos con un año de trayectoria	
Conocimiento de Idiomas	
Inglés: No requiere	Nivel Requerido: ---
Portugués: No requiere	Nivel Requerido: ---
Otros: No requiere	Nivel Requerido: ---

Conocimientos Informaticos	
Planilla de cálculos : Excel	Nivel Requerido: Intermedio
Procesador de textos: Word	Nivel Requerido: Intermedio
Base de datos: No requiere	Nivel Requerido: ---
Herramientas gráficas: No requiere	Nivel Requerido: ---
Programas específicos: No requiere	Nivel Requerido: Intermedio
Objetivos del puesto	
Brindar soporte mecánico y eléctrico a la operación	
Resolver fallos producidos en la operación	
Detectar futuras anomalías en el proceso productivo	
Confeción de especificaciones técnicas	
Requisitos Actitudinales	
Autonomía	
Flexibilidad	
Iniciativa	
Empatía	
Trabajo en equipo	
Tareas/ Responsabilidades	
Realizar gestiones de compras de repuestos	
Realizar rutinas de mantenimiento	
Realizar auditorías de mantenimiento	
Realizar el stock de insumos	
Cumplir las paradas de mantenimiento	
Ejecutar los fallos detectados	
Emitir reportes de actividades realizadas	
Carga y seguimiento de las ordenes de trabajo del sector	
Realizar mantenimiento de máquinas	
Realizar lubricacion de máquinas	
Confecionar programas simples	
Programamar VLT	

Toma de Decisión
No posee decisión sobre: Presupuesto, políticas de mantenimiento y diagramación de actividades
Posee decisión sobre: Utilización de insumos y análisis de fallos
Conocimientos Específicos/ Complementarios de la Posición
Conocimiento de tecnología de soldadura
Conocer técnicamente el proceso de envasado y elaboración
Poseer conocimientos de mecánica, electricidad y diagnóstico de fallas.
Poseer conocimiento y aplicación de utilitarios de PC
Poseer conocimientos y habilidades para trabajar en equipo
Conocimiento y aplicación sobre la filosofía de trabajo TPM
Poseer conocimiento sobre los distintos tipos de mantenimiento (predictivo/ correctivo)
Poseer conocimientos generales de las máquinas principales
Poseer conocimiento indicadores de mantenimiento
Conocimientos avanzados de reparación, desarme, armado y ajustes de bombas
Conocimiento sobre estrategias y planificación del mantenimiento
Conocer técnicamente el proceso de servicios
Interpretar planos de instalaciones mecánicas y eléctricas

I. CONCLUSIONES GENERALES

Luego de toda la información recabada tanto de la organización, como del marco teórico, las entrevistas y cuestionarios, se puede decir que si bien Quilmes es una organización con procesos establecidos y bien definidos, se encontró una gran debilidad en lo que respecta al análisis y descripción de puestos. La empresa cuenta con un proceso de conocimiento de las tareas del personal pero no para todas las áreas de trabajo. Una de las que no cuenta con éste, es el área de mantenimiento.

Las encuestas y entrevistas fueron de mucha utilidad ya que las mismas brindaron información que no se puede conocer con la revisión documental de la organización. Éstas proporcionan información del día a día en las áreas de trabajo afectadas.

Se pudo ver gracias a todo este análisis e información, que el área de mantenimiento no estaba trabajando eficientemente ni realizaba su trabajo de manera organizada lo que perjudicaba notablemente no solo a los empleados del área sino también a aquellos sectores que dependen de ésta.

Se demostró que los empleados del sector de mantenimiento, no trabajan a gusto en su puesto de trabajo por una gran sobrecarga de actividades que se les presenta, lo que a su vez genera descontento, desmotivación, mal humor, cansancio, falta de comunicación entre los miembros, errores en su trabajo, falta de responsabilidad por parte de los mismos, bajos índices de rendimiento, etc.

A su vez, se vio reflejado que el departamento de Recursos Humanos no cuenta con una herramienta que le permita medir las responsabilidades ni la cantidad de tareas que se le asignan a un mismo empleado.

Por estos motivos, se tomó la decisión de diseñar una herramienta que permita a los empleados conocer y tener bien establecidas cuáles son sus tareas a llevar a cabo. Asimismo, ésta servirá para que pueda medirse la cantidad de tareas asignadas a un empleado con lo que la sobrecarga de trabajo quedará limitada.

Al departamento de Recursos Humanos le facilitará no sólo los procesos de selección de personal, sino también de compensación y beneficios, capacitación, etc.

Esta herramienta ha sido desarrollada de manera tal que no solo pueda ser implementada en el sector de mantenimiento, sino que también servirá para todas aquellas áreas que no la posean.

J. BIBLIOGRAFIA

- BARRIONUEVO Susana, NORRY Carlos. "Administración de recursos humanos". Guía de educación a distancia, Instituto Universitario Aeronáutico. Versión preliminar.
- BOHLANDER George, SNELL Scott y SHERMAN Arthur. "Administración de Recursos Humanos". Editorial Thomson Learning. Edición 2001.
- CHIAVENATO Idalberto. "Administración de recursos humanos". Editorial Mc Graw Hill. Quinta edición, 2007.
- DESSLER Gary. "Administración de Personal". Editorial Pearson. Octava Edición, 2001.
- RODRIGUEZ Darío, SHEIN Edgar. "Diagnostico organizacional". Editorial Alfaomega, 2005.
- WERTHER William B. Jr DAVIS Keith. "Administración de personal y recursos humanos". Editorial Mc Graw Hill. Quinta edición, 2000.

Páginas de Internet

- <http://www.arearh.com>
- <http://www.losrecursoshumanos.com>
- <http://www.elprisma.com>
- <http://www.quilmes.com.ar>

K. ANEXOS

ANEXO 1:

Entrevista al Jefe y coordinadora de Recursos Humanos

- 1) ¿Cómo fueron los comienzos de esta organización?
- 2) ¿Quiénes fueron los fundadores?
- 3) ¿Cómo está conformada hoy en día esta empresa?
- 4) ¿Cuántas personas trabajan en esta organización?
- 5) ¿Qué actividades se realizan en esta organización? ¿Siempre fueron las mismas?
- 6) ¿Cuáles son los objetivos, misión y visión?
- 7) ¿Cómo es el entorno en el cual está inserta la empresa?
- 8) ¿Cómo definiría la competencia que tiene la empresa frente al mercado?
- 9) ¿Cómo hace la empresa para mantener su posición en el mercado?
- 10) ¿Cuál es la situación de la organización en la actualidad?
- 11) ¿Cómo considera usted que se encuentra posicionada la empresa en el mercado?
- 12) ¿Hace cuánto que forma parte de Quilmes como empleado?
- 13) ¿Cómo está formado el departamento de Recursos Humanos?
- 14) ¿Cuáles son las tareas de Recursos Humanos que se realizan en la organización?
- 15) ¿Cómo se maneja la Administración de personal dentro del área de Recursos Humanos?
- 16) ¿Cuáles son las tareas que lleva a cabo dicha área?
- 17) ¿Qué conocimientos tiene acerca de las descripciones de puestos?
- 18) ¿Cuándo surge una vacante en alguna de las áreas de trabajo como se cubre ese puesto? ¿Qué procedimientos siguen?
- 19) ¿Qué opina acerca de los proveedores externos de personal? ¿Trabajan con ese servicio?
- 20) A la hora de realizar una búsqueda de personal, ¿en qué características se basan para elegir a uno u otro candidato?
- 21) ¿Cómo se definen las características que debe tener el postulante para ocupar ese puesto específico?

- 22) ¿Considera usted que los empleados tienen en claro cuáles son sus objetivos dentro de su puesto de trabajo, y cómo influyen estos en los mismos?
- 23) ¿De qué manera se le hace conocer al personal las tareas que debe realizar?
- 24) ¿Cómo se le hace conocer a los empleados que para ocupar ciertos puestos hay que contar con conocimientos y habilidades específicas?
- 25) ¿Qué cambios considera que podría generar el contar con alguna herramienta que proporcione esta información?
- 26) ¿Cómo fue variando en los últimos cinco años la dotación de personal en el área de mantenimiento?
- 27) En caso que haya habido que hacerlo, ¿Cómo se redistribuyeron las tareas que realizaban los empleados que ya no están cubriendo sus puestos?
- 28) ¿Qué me puede decir acerca de la manera en la que se organiza el área de mantenimiento para llevar a cabo su trabajo?
- 29) ¿Cómo considera usted que es el ambiente de trabajo dentro del área?
- 30) ¿Qué opina en cuanto a la motivación y ganas de trabajar de los empleados del área, como cree que se sienten trabajando en la empresa?
- 31) Desde su punto de vista ¿Cómo son las relaciones entre los empleados del área?
¿Podría decir que benefician o perjudican el desarrollo del trabajo?
- 32) ¿De qué manera se provee a los empleados de su material de trabajo?
- 33) ¿Qué experiencias tiene con respecto a quejas que ha recibido en este último tiempo por parte de los empleados del área de mantenimiento?
- 34) ¿Cómo varía de un año a otro el índice de rotación de personal?
- 35) Si pudiera elegir un aspecto a mejorar, ¿Qué sugeriría?

ANEXO 2:

Entrevista al Jefe, Supervisor y Analista de mantenimiento

- 1) ¿Hace cuánto que forma parte de Quilmes como empleado?
- 2) Desde sus comienzos en la organización ¿Cómo ha ido variando su puesto de trabajo?
- 3) ¿Cómo está conformada el área de mantenimiento?
- 4) ¿Cómo fue variando el rendimiento del personal a lo largo de estos últimos cinco años?
- 5) ¿Qué me puede decir acerca de la manera en la que se organiza el área de mantenimiento para llevar a cabo su trabajo?
- 6) ¿Cómo es el ambiente de trabajo área donde se desarrolla?
- 7) ¿Cómo cree que se sienten los empleados del área trabajando en esta empresa?
- 8) ¿Qué me puede decir acerca de la motivación de los empleados del área?
- 9) ¿Cómo son las relaciones entre el personal del área?
- 10) ¿Éstas, benefician o perjudican el desarrollo del trabajo?
- 11) ¿De qué manera piensa que estas pueden afectar o beneficiar al trabajo?
- 12) ¿Qué experiencias tiene con respecto a quejas que ha recibido en este último tiempo por parte de los empleados de esta área?
- 13) ¿Qué conoce acerca de las reestructuraciones de puestos?
- 14) ¿De qué manera piensa que puede mejorar el rendimiento de los empleados?
- 15) ¿Qué cambios sugeriría mejorar la forma de trabajo del área de mantenimiento?

ANEXO 3: Cuestionario realizado a una muestra del personal de envasado (de línea vidrio y plástico).

Cuestionario de organización y necesidades de los puestos en el área de mantenimiento

El presente cuestionario tiene como fin relevar aspectos concernientes a la organización y necesidades de los puestos de trabajo en el área de mantenimiento. El tratamiento que recibirán los datos recabados será en forma anónima, garantizando así la confidencialidad de los datos individuales y con fines exclusivamente académicos. La información y comentarios que usted pueda brindar serán un insumo muy valioso para la realización de este trabajo.

¡Le agradezco su colaboración!

Por favor, conteste marcando con una X las siguientes preguntas relacionadas con los empleados del área de mantenimiento.

a) Usted cree que el área de mantenimiento trabaja de manera:

- Muy eficiente
- Eficiente
- Poco eficiente
- Ineficiente

b) Cómo definiría la comunicación entre los miembros del área:

- Excelente
- Muy buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

c) Si considera que la comunicación es mala o muy mala, ¿a qué causas cree que puede deberse? Puede seleccionar hasta dos respuestas.

- Descontento del personal
- Falta de organización en el trabajo
- Mala relación entre los miembros
- No sabe/ No contesta

Otras (por favor especificar).....

d) En qué grado de acuerdo se encuentra frente a las siguientes afirmaciones:

“El personal de mantenimiento se encuentra motivado para llevar a cabo su trabajo”.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

“Los empleados del área de mantenimiento están sobrecargados de tareas”

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

e) Considerando 1 al menor valor y 5 al mayor, ¿cómo consideraría el grado de responsabilidad con la que trabaja el área de mantenimiento?

Bajo	1	2	3	4	5	Alto
------	---	---	---	---	---	------

f) Considera que el área de mantenimiento trabaja de manera:

- Muy organizada
- Organizada
- Poco organizada
- Desorganizada

g) ¿Cómo calificaría el rendimiento en general de los empleados del área de mantenimiento?

- Alto
- Medio
- Bajo

h) En caso que considere que el rendimiento es bajo, ¿a qué causas cree que puede atribuirse? Puede seleccionar hasta dos respuestas.

- Falta de organización
- Falta de comunicación
- Malas relaciones entre el personal
- Poco control de supervisores
- Baja motivación
- Otras (por favor, especificar).....

i) ¿En qué grado de acuerdo se encuentra frente a la siguiente afirmación?

“El personal del área de mantenimiento conoce claramente cuáles son su tareas y funciones dentro de su puesto de trabajo”

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

j) ¿Considera que el personal de mantenimiento cuenta con las aptitudes necesarias para llevar a cabo su trabajo?

- Si, totalmente convencido
- Sí, pero con ciertas dudas
- No, pero con ciertas dudas
- No, totalmente convencido
- No sabe/ No contesta

k) ¿Con qué frecuencia tiene inconvenientes para realizar su trabajo debido a la falta de responsabilidad de los empleados del área de mantenimiento?

- Siempre
- Casi siempre
- De vez en cuando
- Casi nunca
- Nunca

l) Piensa que el clima laboral dentro del área de mantenimiento es:

- Excelente
- Muy bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

m) ¿Considera que el departamento de Recursos Humanos debería intervenir en algún aspecto referente a su área o con áreas relacionadas a ésta?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

n) En caso estar totalmente de acuerdo o de acuerdo, por favor conteste la siguiente pregunta: ¿En cuáles de estos aspectos cree que debería intervenir? Puede seleccionar hasta dos respuestas.

- Motivar al personal
- Capacitar al personal
- Reorganizar sus tareas
- Promover la comunicación entre los miembros
- Otro (por favor, especifique).....

o) Piensa que reorganizar las tareas de los empleados del área puede ser un aspecto:

Negativo	1	2	3	4	5	Positivo
----------	---	---	---	---	---	----------

p) ¿Qué aspectos cree que podría mejorar la reorganización del área?

- Disminuir la sobrecarga de tareas
- Comunicación más fluida
- Mejor organización del personal
- Otro (por favor, especifique).....

Aquí concluye el cuestionario, ¡Muchas gracias por su tiempo y colaboración!

ANEXO 4: Respuestas obtenidas en las encuestas realizadas al personal de envasado:

Cuestionario		Area de envasado / Linea Plastico y Vidrio (36)					
a	Usted cree que el área de mantenimiento trabaja de manera:	Muy eficiente	Eficiente	Poco eficiente	Ineficiente		
		0	3	16	17		
b	¿Cómo definiría la comunicación dentro del área?	Excelente	Muy buena	Regular	Mala	Muy Mala	
		0	3	9	13	11	
c	Si considera que la comunicación es mala o muy mala, ¿a qué causas cree que puede deberse? Puede seleccionar hasta dos respuestas	Descontento del personal	Falta de organización en el trabajo	Mala relación entre los miembros	NS/NC	Otras	
		7	8	3	6	0	
d	En que grado de acuerdo se encuentra frente a las siguientes afirmaciones: 1) "El personal de mantenimiento se encuentra motivado para llevar a cabo su trabajo" 2) "Los empleados del área de mantenimiento están sobrecargados de tareas"	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo		
		2	6	17	11		
		11	15	8	2		
e	Considerando 1 al menor valor y 5 al mayor, ¿cómo consideraría el grado de responsabilidad con la que trabaja el área de mantenimiento?	1	2	3	4	5	
		8	11	7	6	4	
f	Considera que el área de mantenimiento trabaja de manera:	Muy organizada	Organizada	Poco organizada	Desorganizada		
		0	6	16	14		
g	Como calificaría el rendimiento en general de los empleados del área de mantenimiento?	Alto	Medio	Bajo			
		3	12	21			
h	En caso que considere que el rendimiento es bajo, ¿a qué causas cree que puede atribuirse? Puede seleccionar hasta dos respuestas	Falta de organización	Falta de comunicación	Mala relación entre el personal	Poco control de supervisores	Baja motivación	
		19	6	5	3	8	
i	¿En qué grado de acuerdo se encuentra frente a la siguiente afirmación? "El personal del área de mantenimiento conoce claramente cuales son sus tareas y funciones dentro de su puesto de trabajo"	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo		
		6	8	13	9		
j	¿Considera que el personal de mantenimiento cuenta con las aptitudes necesarias para llevar a cabo su trabajo?	Si, totalmente convencido	Si, pero con ciertas dudas	No, pero con ciertas dudas	No, totalmente convencido	NS/NC	
		2	13	8	6	7	
k	¿Con qué frecuencia tiene inconvenientes para realizar su trabajo debido a la falta de responsabilidad de los empleados del área de mantenimiento?	Siempre	Casi siempre	De vez en cuando	Casi Nunca	Nunca	
		1	13	17	3	2	
l	Piensa que el clima laboral dentro del área de mantenimiento es:	Excelente	Muy bueno	Regular	Malo	Muy Malo	
		2	5	15	10	4	
m	¿Considera que el departamento de Recursos Humanos debería intervenir en algún aspecto referente a su área o con áreas relacionadas a esta?	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
		15	10	4	5	2	
n	En caso estar totalmente de acuerdo o de acuerdo, por favor conteste la siguiente pregunta: ¿En cuáles de estos aspectos cree que debería intervenir? Puede seleccionar hasta dos respuestas	Motivar al personal	Capacitar al personal	Reorganizar sus tareas	Promover la comunicación entre ellos	Otro	
		13	11	17	7	2	
o	Piensa que reorganizar las tareas de los empleados del área puede ser un aspecto positivo (5) o negativo (1)	1	2	3	4	5	
		0	1	6	13	16	
p	¿Qué aspectos cree que podría mejorar la reorganización del área?	Disminuir la sobrecarga de tareas	Comunicación mas fluida	Mejor organización del personal	Otro		
		17	7	9	3		