



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS
TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

“Propuesta de Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo para
una empresa paraguaya en expansión”

Autor: Cra. Carina Noemí Castro

Tutor: MBA. Margarita del Corro

Córdoba

2020



Propuesta de Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo para una empresa paraguaya en expansión by Carina Noemí Castro is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Dedicatoria

“A MI MADRE: CRISTINA H. SANCHEZ”, que siempre fue mi pilar y me estimuló a seguir estudiando y a hacer que me apasionara el seguir capacitándome. Que en paz descanse. *Hay quienes traen al mundo una luz tan grande que incluso después de haberse ido esa luz permanece...*

“A MIS HIJOS: JEREMÍAS Y AMÉLIE”, que son el motor de mi vida.

Agradecimientos

A mi padre, Ernesto Castro, que muchas veces me motivó a nunca bajar los brazos, aun cuando las cosas se complican o son difíciles.

A mi marido, Ricardo Painetrú, quien me acompañó en todo este trabajo final siempre dándome fuerzas y allanando el camino para que sea posible.

A mis hijos, quienes siendo tan pequeños comprendieron que debía dedicar horas al estudio en lugar de jugar con ellos.

A mi hermana, Mónica Castro, por su energía positiva y por ser mi apoyo en todo lo que emprendo.

A mi amiga, María Constanza Jávega, con quien tuvimos la dicha de haber compartido la experiencia única de estudiar en Francia y luego de muchos años, me acompañó en el proceso de este trabajo final, sumándose con su propio proyecto. Querida amiga: ¡nos vamos a graduar juntas!

A mi amiga, Alejandra Caldo, por incentivar me a retomar este proyecto pendiente y por sus consejos.

Al Dr. Gerardo Heckmann, gracias a quien fue posible realizar este esfuerzo para culminar mi maestría.

A la MBA Margarita Del Corro, mi Tutora, por la dedicación y paciencia, por todo el soporte brindado, por escucharme, aconsejarme siempre y por los ánimos que constantemente me dio. Margarita: “tus aportes fueron tan valiosos”. Gracias por haber sido mi tutora, aprendí muchísimo.

A los MBA Carla Lubrina y Martin Ludueña, por su apoyo constante. Excelentes profesionales. ¡Muchas gracias!

Índice de Contenidos

1 Resumen	8
1.1 Objetivo.....	8
1.2 Metodología.....	8
1.3 Fundamentación teórica.....	8
1.4 Resultados	9
1.5 Conclusiones y contribuciones	9
2 Introducción.....	9
2.1 Objeto del estudio.....	9
2.2 Antecedentes del estudio.....	10
2.2.1 Contexto.....	10
2.2.2 La empresa y posicionamiento.....	11
2.2.3 Potenciar la gestión de personas para el nuevo desafío	13
2.3 Oportunidad.....	14
2.4 Alcance.....	15
2.5 Objetivo	16
2.6 Puntos de vista sobre el cual el tema está siendo abordado.....	17
2.7 Citar trabajos anteriores que abordan el mismo tema	17
2.8 Motivos/justificación por lo que se escoge el tema.....	19
3 Fundamentación teórica.....	20
3.1 Enfoque teórico	20
3.1.1 Administración Moderna de Recursos Humanos	20
3.1.1.1 Diferencias entre la Administración de Recursos Humanos tradicional y la nueva Gestión del Talento Humano	21
3.1.1.2 Gestión del Talento Humano	24
3.1.2 Diseño de Puestos.....	27
3.1.2.1 Concepto de Puesto	27
3.1.2.2 Diseño del Puesto- definición	29
3.1.2.3 Visión General del Diseño de Puestos.....	29
3.1.2.4 Modelos de Diseño de puestos	31
3.1.2.5 Enfoques del diseño del puesto	36
3.1.2.6 Perspectiva motivacional en el diseño de puestos	38
3.1.2.6.1 Desafío de la gestión de talento del siglo XXI: Motivación de <i>Millennials</i>	42

3.1.3	Análisis y Descripción de Puestos	46
3.1.3.1	Análisis de Puestos	46
3.1.3.2	Etapas del análisis de puestos	49
3.1.3.3	Descripción de puestos	52
3.1.3.4	Especificación del puesto	55
3.1.3.5	Estándares emocionales	57
3.1.3.6	¿Para qué sirve el Análisis y Descripción de puestos?	59
3.1.3.7	Métodos de Análisis y Descripción de Puestos	60
3.1.3.8	Análisis de puestos en organizaciones sin puestos de trabajo específicos.....	65
3.2	Variables que se usaron en el análisis.	68
3.3	Referencia a los padres de la teoría y sus sucesores.	69
4	Metodología.....	72
4.1	Encaje del método con su epistemología.....	72
4.2	Referencia de otros trabajos similares del área que emplearon ese método.....	78
4.3	Explicar cómo permite alcanzar los objetivos deseados	79
5	Análisis y resultados.....	80
5.1	Procedimientos ejecutados en la metodología.....	80
5.1.1	Diagnostico Exploratorio.....	80
5.1.2	Proceso de recolección de información.....	81
5.1.3	Análisis de Puestos.....	91
5.1.4	Complementariedad entre puestos actuales y propuesta elaborada.....	101
5.1.5	Recomendaciones Finales	107
5.1.5.1	Recomendaciones para cada área analizada	107
5.1.5.2	Recomendaciones generales a todas las áreas.....	110
5.2	Datos cuantitativos y nominales.....	112
5.3	Discusión de los resultados con la literatura abordada	115
6	Conclusiones.....	117
6.1	Objetivos Alcanzados.....	117
6.2	Contribuciones del trabajo	118
6.3	Limitaciones del trabajo	119
6.4	Estudios futuros sugeridos.....	119
	Bibliografía	121
	Apéndices.....	124

Índice de gráficos

Gráfico 1: Proceso en la Gestión de Talento	26
Gráfico 2: Posición del puesto en el organigrama	29
Gráfico 3: Ventajas y Desventajas del Modelo Clásico	33
Gráfico 4: Enriquecimiento de los puestos	37
Gráfico 5: Proceso de Análisis de Puestos	52
Gráfico 6: El contenido del puesto según la descripción de los puestos	55
Gráfico 7: Análisis de Puestos: Una Herramienta Básica de la Administración de Recursos Humanos	60
Gráfico 8 Fases del Análisis de Puestos.....	80
Gráfico 9: Organigrama	81
Gráfico 10: Nuevo Organigrama propuesto.....	111
Gráfico 11: Antigüedad, Edad, Nivel de estudios.....	112
Gráfico 12: Resultados "Test de uso del tiempo" y "Test de Proactividad"	112
Gráfico 13: Información de Desempeño y Planes de Carrera Internos	112
Gráfico 14 Área "Conciliaciones Bancarias": Área y Ambiente de trabajo - Formación e Información- Motivación y Reconocimiento.....	113
Gráfico 15 "Área Activos Fijos": Motivación y Reconocimiento- Formación e Información- Área y Ambiente de trabajo - Insumos y Herramientas de trabajo	114
Gráfico 16 "Área Desarrollo de Sistemas": Motivación y Reconocimiento- Formación e Información-	114

Índice de tablas

Tabla I: Diferencias entre Modelos Clásico y Humanista para el diseño de puestos.....	33
Tabla II: Participación de los involucrados en la recopilación de datos.....	64
Tabla III: Áreas analizadas-puestos por área.....	82
Tabla IV: Descripciones y Especificaciones de Puestos: Área CONCILIACIONES BANCARIAS	91
Tabla V: Descripciones y Especificaciones de Puestos: Área ACTIVOS FIJOS.....	94
Tabla VI: Descripciones y Especificaciones de Puestos: Área DESARROLLO DE SISTEMAS.....	97
Tabla VII: Descripción del Nuevo Puesto: ANALISTA DE TESTING.....	109

1 Resumen

1.1 Objetivo

El objetivo principal de este trabajo es “Elaborar una Propuesta de Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo”, para avanzar en la profesionalización de los recursos humanos de tres áreas estratégicas de una empresa paraguaya en expansión.

1.2 Metodología

La búsqueda de información para el Análisis de Puestos, bajo una Investigación en su mayor parte cualitativa, se llevó a cabo mediante: Observación Directa, Cuestionarios y Entrevistas. Adicionalmente, durante las entrevistas se realizaron test que permitieron conocer el perfil de los actuales ocupantes de los puestos bajo análisis. Finalmente, con los resultados del análisis de complementariedad de los perfiles con los puestos, fue posible elaborar las Recomendaciones Finales al Directorio de la compañía.

1.3 Fundamentación teórica

Los ejes temáticos en el presente trabajo son:

- **Administración Moderna de Recursos Humanos:** la importancia de la Gestión del Talento Humano y diferencias con la Administración Tradicional de Recursos Humanos.
- **Diseño de Puestos de Trabajo:** la manera en que se diseñen los puestos de trabajo de una organización determina, el éxito e incluso la posibilidad de supervivencia de muchas organizaciones.
- **Análisis de Puestos de Trabajo:** Descripciones y Especificaciones de Puestos de trabajo.

1.4 Resultados

El proceso de recolección de información permitió realizar el Análisis y Descripción de puestos para cada una de las áreas bajo estudio. A través de las entrevistas individuales y los test realizados a los ocupantes de los puestos, pudo obtenerse, por un lado, el perfil de cada uno y analizar, su compatibilización con el puesto; y por otro lado, la Proactividad y nivel de satisfacción laboral.

1.5 Conclusiones y contribuciones

Los resultados permitieron a la organización:

- ✓ Detectar necesidades de infraestructura y ambiente de trabajo.
- ✓ Desarrollo de Sistemas Informáticos para reducir las actividades manuales y mejorar los resultados.
- ✓ Re- asignación de recursos entre áreas de la compañía, acorde a los perfiles analizados.
- ✓ Reducción de costos laborales.
- ✓ Contratación de nuevos recursos.
- ✓ Identificar factores importantes a trabajar y mejorar desde el área Talento Humano: potenciar Habilidades Blandas, Motivación y Reconocimiento, Área y Ambiente de trabajo, Formación e información, Evaluación de desempeño y comunicación sobre los planes de carrera existentes en la compañía.

2 Introducción

2.1 Objeto del estudio

En el presente trabajo de aplicación práctica, se realizará el análisis y descripción de puestos de trabajo para tres áreas de la empresa Paraguay BPO S.A.

2.2 Antecedentes del estudio

2.2.1 Contexto

Actualmente las empresas se encuentran en el desafío de mantenerse y crecer en un mercado altamente competitivo, enfrentándose a la necesidad de aumentar la productividad y la innovación, frente a clientes cada vez más exigentes.

En esta línea, los empresarios deben buscar alternativas de negocios que le permitan a la organización mantener el foco de su compañía, dirigida específicamente a su negocio y orientada al logro de los objetivos empresariales. Esto no es fácil cuando se tiene un número de procesos secundarios y burocráticos, que, si bien son necesarios para ejecutar un negocio, existen otros más importantes donde focalizarse. De este modo, surge como solución la externalización de aquellos procesos más específicos, conocido como *Outsourcing*¹.

Paraguay BPO S.A. es una compañía cuya actividad principal es el *Outsourcing* (tercerización) y *Business Process Outsourcing* (Tercerización de los Procesos de Negocios), que de ahora en adelante se denominará como *BPO*².

Podemos decir, que el mercado global de los servicios tercerizados fue muy fuerte en sus comienzos en la India o Filipinas, donde pudo observarse que, durante años estos países competían para dominar la industria de servicios de *BPO*, principalmente por los

¹ *Outsourcing* es un término adoptado por el castellano del inglés, aunque cabe destacar que no se encuentra disponible en el diccionario de la real academia, y el equivalente en nuestro idioma para esa palabra es “subcontratación”, “tercerización” o “externalización” (*out* significa “fuera” y *source* “fuente”). Es una herramienta empresarial por la que recurre una empresa cuando necesita de un tercero para ejecutar alguna tarea en específico. La empresa recurre a ella para no alejarse de su enfoque realizando actividades que no son su fuerte. Y también para que sean desempeñadas más eficientemente.

² La subcontratación de procesos de negocios o externalización de procesos de negocio -del inglés *business process outsourcing (BPO)*- es la subcontratación de funciones del proceso de negocio en proveedores de servicios, ya sea internos o externos a la empresa, que se suponen menos costosos o más eficientes y eficaces.

servicios de *Contact Center*³ y desde entonces, la mayoría de las personas relacionan *BPO* exclusivamente con *Contact Center*, aunque su concepto es bastante más amplio.

Adicionalmente, en la última década la industria de *BPO*, incluso la de *Contact Center*, ha dominado como “nueva ventaja competitiva” en América Latina (LATAM).

Podemos decir que, los mejores destinos para Operaciones de Servicios Tercerizados coloca a América Latina entre “las tres grandes” regiones emergentes para servicios de tercerización, junto al Sudeste asiático y Este de Europa. Este fenómeno ocurre, entre otras causas, porque América Latina ofrece a nivel mundial una oportunidad para la reducción de salarios mediante arbitraje salarial de aproximadamente un treinta por ciento en comparación con Europa Occidental y los Estados Unidos, siendo la relación costo-beneficio más favorable.

Ciertamente, Paraguay en los últimos años presentó un crecimiento económico importante, donde se destaca su estabilidad y el mismo, fue acompañado de inversores que buscan el atractivo paraguayo para los negocios, dado por: la baja presión impositiva, los bajos costos salariales y los diversos beneficios fiscales para inversores extranjeros. En esta línea, pudo observarse como los *Contact Center* y empresas cuya actividad principal es *BPO* se instalaron en el país.

2.2.2 La empresa y posicionamiento

Paraguay BPO S.A. es una empresa de capital 100% nacional y supo ponerse a la altura de las circunstancias de sus competidores y posicionarse en el mercado del *BPO*.

³ *Contact Center* o centro de llamadas o *call center* es o un área donde agentes, asesores, supervisores o ejecutivos, especialmente con una técnica en tele mercadeo o servicio al cliente, realizan o reciben llamadas desde o hacia: clientes (externos o internos), socios comerciales, compañías asociadas u otro.

La compañía, tiene su sede en Asunción, Paraguay, es líder en este país en la tercerización de procesos de negocios y en el desarrollo de soluciones a la medida de sus clientes.

En la actualidad, emplea a más de 1.100 personas, apostando principalmente al empleo joven y al primer empleo, brindando a sus colaboradores una oportunidad única de desarrollo personal y profesional, con una importante inversión tecnológica que se traduce en beneficios para sus clientes.

Con más de veinte años de trayectoria, la empresa se caracteriza por acompañar el negocio de sus clientes, enfocándose en la calidad del servicio y construyendo relaciones a largo plazo con ellos.

Se dedica a distintos procesos de negocios como: *Contact Center*, *Customer Experience*⁴, Centros de Pagos, Procesos de Entidades Financieras, Servicios de Consultoría y Desarrollo de Sistemas. De esta manera, puede decirse que, la compañía contribuye al desarrollo y crecimiento del país, de la mano de prestigiosas firmas del sector financiero, telecomunicaciones, compañías de consumo masivo, organizaciones no gubernamentales, entre otras nacionales y del exterior.

Recientemente, en el marco de los Premios entregados en el último *Customer Experience & Innovation Congress Latam* (Congreso de Experiencia al Cliente e Innovación de América Latina), Paraguay BPO S.A. fue galardonada con el Premio LATAM a las “Mejores Organizaciones para la Interacción con Clientes” y el mismo fue el reflejo de la

⁴ *Customer Experience*, termino del idioma inglés, abreviado CE o CX y traducido como “La experiencia del cliente” es el producto de las percepciones de un cliente después de interactuar racional, física, emocional y/o psicológicamente con cualquier parte de una empresa. Es “el recuerdo que se genera en la mente del consumidor como consecuencia de su relación con la empresa o su marca”.

evolución que están viviendo como organización, apoyados por los pilares de la innovación, el compromiso y la calidad de sus servicios.

Sumergida en este crecimiento sin límites, se preparan para acceder a otros países de LATAM donde iniciarán sus negocios de *Contact Center* para posteriormente sumar otros servicios de *Outsourcing* a sus potenciales clientes.

Por esta razón, los directivos de la firma consideran fundamental, para afrontar este nuevo desafío, profesionalizar su plantel de Recursos Humanos y adaptar su estructura organizativa.

Al mismo tiempo, además del *Contact Center* resulta relevante potenciar otras áreas de la empresa que en Paraguay tuvieron mucho éxito, incluso algunas representan los primeros servicios brindados a clientes que luego también contrataron, por ejemplo: el *Contact Center*, entre otros servicios, para tener la posibilidad de replicar este modelo en LATAM.

2.2.3 Potenciar la gestión de personas para el nuevo desafío

Para lograr este objetivo, resulta imprescindible contar con una adecuado Análisis y Descripción de Puestos de trabajo. Esto se debe a que, lo más importante para el desarrollo y crecimiento de cualquier organización son las personas que trabajan en la misma, como así también, la forma de hacer sus trabajos.

La eficaz gestión de las personas que trabajan en una organización, representa el componente más significativo para poder evolucionar, mantener, desarrollar y tener un crecimiento en el mercado. Esto se traducirá en la optimización y mejora de la calidad de vida de todos los integrantes de la organización que a su vez, está estrechamente relacionado con la calidad de vida laboral y los resultados del trabajo.

Tener en una organización un adecuado y actualizado Análisis y Descripción de puestos será clave en el proceso de expansión, asegurando:

- Poseer los empleados adecuados en cada puesto de trabajo.
- Identificar el perfil o descripción correcta de cada puesto que servirá de base en el proceso de Reclutamiento y Selección de vacantes.
- Planear las necesidades de capacitación de los recursos humanos.
- Conocer las necesidades reales de los recursos humanos de la empresa.
- Propiciar las condiciones que resulten necesarias para mejorar el entorno y clima laboral.
- Mejorar la productividad y competitividad de la compañía.
- Servir de base para un estudio de calificación de méritos o análisis de desempeño de los recursos humanos que ocupen dichos puestos.

En el mundo actual, el ambiente laboral resulta muy dinámico y la necesidad de contar con un consistente análisis de puestos de trabajo resulta muy importante. Sin embargo, tener actualizado dicho análisis es una problemática de muchas empresas, sobre todo las PYMES⁵ donde, los cambios ocurren con mayor rapidez que el ritmo que se actualizan los Manuales de Recursos Humanos.

2.3 Oportunidad

Paraguay BPO S.A. cuenta con la oportunidad de crecer en el mercado local y regional, siendo indispensable para dicha expansión la profesionalización de al menos tres áreas estratégicas de la compañía.

⁵ PYMES: pequeñas y medianas empresas.

Las mejores oportunidades de crecimiento se dan cuando la organización mantiene un razonable equilibrio entre su desarrollo cuantitativo y cualitativo, se trata de situaciones donde los logros se optimizan como consecuencia de una mejor relación entre sus esfuerzos y sus resultados (Oscar Juan Blake, 2001, p.126).

Todas las organizaciones cuentan con una estructura de puestos de trabajo, las empresas cambian o rediseñan sus estructuras para lograr mayor eficacia. Es evidente que, la forma en que se organicen los puestos de trabajo para conseguir un mejor control y coordinación de los mismos produce importantes efectos sobre la eficacia de una organización. (Gibson James L., Ivancevich John M., Donnely James H. Jr., 1996, p.569)

2.4 Alcance

El presente trabajo dejará afuera el área de *Contact Center* y se focalizará en otras tres áreas estratégicas de la compañía:

A. Activos Fijos: en esta área el servicio prestado consiste en verificar físicamente los bienes del activo fijo de las empresas clientes, con el objetivo de constatar su existencia real. La toma del inventario de activos fijos, considera además de la comprobación de la presencia física, el estado de conservación, condiciones de utilización y de seguridad. Los principales clientes de este servicio son entidades bancarias.

B. Conciliaciones Bancarias: servicio de conciliación de cuentas entre Bancos del País de diferentes plazas. El trabajo de esta área, consiste en conciliar los movimientos interbancarios diarios, mensuales y trimestrales, sean éstos operaciones de

ATM⁶ en moneda local y extranjera como así también, las cobranzas recibidas en dólares americanos. La competencia en este sector es prácticamente nula y nuclea las operaciones el 80% de los Bancos de Paraguay.

C. Desarrollo de Sistemas: se desarrollan sistemas a medida de los clientes y sistemas propios para otras áreas de la compañía. Significa un importante ahorro de costos el contar con la misma en la estructura organizacional dado que, por ejemplo, en *Contact Center* se utilizan diversos sistemas que necesitan soporte continuo y cambios recurrentes.

Si bien el proyecto puede extenderse a toda la organización, no está contemplado en el presente trabajo.

2.5 Objetivo

Objetivo general

Elaborar una propuesta de análisis y descripción de puestos de trabajo, para avanzar en la profesionalización de los recursos humanos de las tres áreas de la compañía descritas en alcance.

Objetivos específicos

✓ Identificar y maximizar las oportunidades de los puestos de trabajo bajo estudio.

✓ Entregar a la empresa una propuesta de valor agregado, con el análisis y descripción de los puestos de trabajo de las áreas bajo estudio, que le permitan alcanzar

⁶ *ATM* son las siglas en inglés de *Automated Teller Machine*, es decir, cajero automático. Es una computadora especializada que, le permite manejar su dinero de forma conveniente. Normalmente, los cajeros automáticos operados por su propio banco ofrecen el máximo de servicios.

sus planes de consolidación y expansión.

✓ Diseñar una herramienta posible de utilizar en todas las organizaciones que deseen hacer uso de este trabajo como una guía, para el proceso de análisis y descripción de puestos, adaptable a las necesidades y naturaleza de cada organización.

2.6 Puntos de vista sobre el cual el tema está siendo abordado

✓ Criterio de maximización de resultados en la Administración de Recursos Humanos.

✓ Revisión de los perfiles aptitudinales y técnicos de los integrantes de los equipos de trabajo.

✓ El trabajo enfoca el objetivo hacia obtener como último resultado, la Evaluación del Desempeño y Motivación de los empleados, ambos orientados a alcanzar el dominio del cambio.

✓ Evolucionar transformando un simple conjunto de individuos en equipos laborales sólidos e integrados.

2.7 Citar trabajos anteriores que abordan el mismo tema

A continuación, se detallan los trabajos consultados y relacionados con la temática bajo estudio:

- **Tesis Internacionales:**

✓ Becerra López, Paolo Andrés (2018) en su tesis "ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA LUIS NAVARRO PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS"- Universidad Austral de Chile (Puerto Montt- Chile), presenta aspectos relevantes sobre la Gestión de Personas, considerando a los trabajadores como capital humano y la importancia

del Análisis de puestos en la Administración Moderna de Recursos Humanos.

- ✓ Hernández Santos; Martínez Muñoz y Méndez Fuentes (2017); en su trabajo final de grado “PROPUESTA DE PERFILES PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN LAS UNIDADES DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR Y TESORERÍA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ZACATECOLUCA, LA PAZ”- Universidad de El Salvador (San Salvador- El Salvador), enfatiza la importancia de elaborar perfiles de cargos a través del Análisis y Descripción de Puestos de trabajo. Asimismo, a través del Análisis y Descripción de puestos determina, las áreas que necesitan ser fortalecidas, cuáles son sus puntos críticos para posteriormente el área Talento Humano desarrollar planes con medidas correctivas para dichas áreas.
- ✓ Lic. Rivera Reñazco, Aura Lucia (2017), en su tesis “ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS EN LA PYME MENDIETA COMERCIAL EN EL AÑO 2016”-Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua), destaca que, “Las tendencias actuales de la Gestión del Talento Humano se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT) como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos, pues casi todas las actividades desarrolladas en el área del talento humano se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento”.
- **Tesis Nacionales:**
 - ✓ MBA Del Corro, Margarita (2015), en su tesis “DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DE CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA DE CONTROLLER DE UNA AUTOMOTRIZ EN CÓRDOBA – ARGENTINA”, Universidad Nacional de Córdoba- Facultad de Ciencias

Económicas (Córdoba- Argentina), acentúa la importancia del Análisis de Puestos como base para todas las actividades desarrolladas en la Gestión de Talento. Asimismo, por un lado presenta un trabajo de campo, donde utiliza el análisis de puestos como base para elaborar perfiles, Profesiograma, detectar necesidades de formación y capacitación; y por otro lado, manifiesta la relevancia de considerar en las Especificaciones de puestos la Taxonomía⁷ en el ámbito afectivo, definiendo a ésta como el modo a través del cual la gente expresa su emocionalidad, su capacidad para sentir el dolor o la alegría de otro ser viviente. Los objetivos afectivos apuntan típicamente a consciencia y crecimiento en actitud, emoción y sentimientos. Actitudes hacia la colaboración, hacia el trabajo en cada una de las áreas del saber, interés más o menos intenso por determinado tipo de actividad, formación de un esquema de valores respecto a los contenidos culturales son factores que según Bloom, pueden evaluarse a través de: entrevistas, cuestionarios, pruebas proyectivas, observaciones, observación de incidentes.

2.8 Motivos/justificación por lo que se escoge el tema

La temática fue elegida con el propósito de abordar uno de los principales

⁷ El concepto de **taxonomía** proviene del vocablo griego que significa “ordenación”, como definición, es la ciencia que se ocupa de los principios, métodos y fines de clasificación. En primera instancia, se utilizó en la biología, donde se ordena, jerarquiza y nombra a los seres vivos. Más tarde, dicho concepto fue incorporado al área del aprendizaje gracias a Benjamín Bloom en 1956 quien formuló una taxonomía de dominios al área del aprendizaje gracias a Benjamín Bloom en 1956 quien formuló una taxonomía de dominios del aprendizaje, conocida también como taxonomía de objetivos de la educación, la cual asume que el aprendizaje depende de la adquisición de conocimiento y habilidades de ciertos niveles inferiores para poder acceder a aprendizaje de niveles superiores, es decir es jerárquica. Adicionalmente, diferentes autores han incluido nuevos elementos a la taxonomía de Bloom como Csikszentmihalyi, 1990; Harter, 1980, Markus que incluyeron el término creer, quienes señalan que en primera instancia hay que creer aquello que se desea lograr y en consecuencia, se obtienen las metas. Por otra parte (García y Pintrich, 1991, Marzano y Kendall, 2007) añaden el concepto de motivación como base para la ejecución de las tareas.

procesos vinculados a la Gestión de Recursos Humanos en la organización: el análisis y descripción de puestos de trabajo.

Los recursos humanos son el activo intangible más importante que tiene una compañía. Cada persona es única y posee un conjunto de habilidades y experiencias diferentes, siendo fundamental que las empresas comiencen a valorar estos activos invaluable que pueden asegurar su futuro.

3 Fundamentación teórica

3.1 Enfoque teórico

3.1.1 Administración Moderna de Recursos Humanos

“El mundo cambia a una velocidad increíble y cada vez de manera más intensa. En la historia de la humanidad siempre ha habido cambios, pero nunca del tamaño, la velocidad y el efecto de los que ocurren ahora. Diversos factores contribuyen a lo anterior: los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, legales, políticos, demográficos y ecológicos actúan de forma conjunta y sistémica, en un campo de fuerzas dinámicas que produce resultados inimaginables y que coloca a las organizaciones en la incertidumbre y la imprevisibilidad. En este contexto, Recursos Humanos es una de las áreas de las empresas que tiene más cambios. Son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área cambió. Muchas organizaciones han sustituido el término Administración de Recursos Humanos (ARH) por gestión del talento humano, administración de asociados o colaboradores, administración de competencias, administración de capital humano, administración de capital intelectual y hasta administración con las personas”.(Chiavenato, Idalberto, 2009, p.2).

El proceso de administración de las personas se transformó adaptándose a la globalización de los negocios, al desarrollo tecnológico, al fuerte impacto del cambio y el precipitado e intenso movimiento en busca de la productividad de las organizaciones. De este modo, las personas ya no se perciben solo como recurso o capital humano sino que, además, se considera en cada una de ellas el talento humano susceptible de ser potenciado en beneficio de la gestión empresarial competitiva.

Hasta hace poco, en muchas organizaciones se hablaba de “relaciones industriales”, con un enfoque burocratizado que venía de finales de la Revolución Industrial, la cual tuvo su auge en la década de 1950. En 1990, se abordó la administración de “recursos humanos” con una visión más dinámica. Hoy, en pleno siglo XXI, se habla de “administración de las personas o gestión del talento humano”, con un enfoque donde se tiende a individualizar a las personas, percibiendo a las mismas como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales.

3.1.1.1 Diferencias entre la Administración de Recursos Humanos tradicional y la nueva Gestión del Talento Humano

Las principales diferencias, son las siguientes:

1. Desarrollo de empleados vs. Labores rutinarias de personal

La nueva ‘Gestión de Talento Humano’ se centra en ayudar y mejorar al máximo el talento con el que cuenta la empresa, manteniendo como prioridad el desarrollo profesional de sus colaboradores. En cambio, en el enfoque tradicional de Administración de Recursos Humanos los temas centrales eran: pagos, días de vacaciones, beneficios y quejas de los trabajadores, entre otros.

2. Plan para posiciones de liderazgo vs. Asistencia Básica

El sector de Gestión de Talento Humano, lleva a los mejores empleados de la mano y los prepara para posiciones estratégicas de liderazgo. Así, pone especial énfasis en: entrenamientos, desarrollo personal, *coaching*⁸ y entrevistas de permanencia. Ayudar al personal a lograr sus objetivos personales, con pautas de capacitación y desarrollo, es una de sus finalidades principales. Las secciones de Recursos Humanos convencionales venían desarrollando funciones mucho más limitadas: eran meros administradores de personal, solo dedicados a elaborar normativas, códigos disciplinarios, gestión de accesos, ausentismo, y otros elementos como soporte básico de la nómina.

3. Estrategia del negocio vs. Necesidad de las áreas

Los responsables del área Talento Humano diseñan una estrategia general para la administración de todo el personal de la compañía con la finalidad del cumplimiento de las metas organizacionales y estrategia del negocio. Antiguamente, para diseñar las políticas de recursos humanos se consideraba una visión de cumplimiento individual del área o a lo sumo, para necesidades de cada una de las áreas que conforman una organización. Hoy esta visión es global, se tienen que identificar indicadores de desempeño claros y precisos que, involucren no solo un área sino el desempeño de equipos interdepartamentales y la organización como un todo.

4. Visión integral vs. Limitación de roles

Siguiendo la misma línea del punto anterior, la Gestión de Talento Humano confecciona acciones integrales sobre los empleados: engloba un programa completo para

⁸ Como tal, *coaching* es un vocablo procedente del inglés que se deriva del verbo *to coach*, que significa “instruir, entrenar, preparar, ayudar”. ... Durante el coaching, una persona es capaz de percibir cómo sus maneras de actuar y reaccionar ante determinados asuntos afecta su desempeño para conseguir objetivos específicos.

contratar, capacitar y retener a los mejores trabajadores. Requiere perfiles más versátiles, que sumen diversidad de conocimientos. Los Recursos Humanos convencionales se enfocaban en contratar aquellas personas capaces de asumir cierto rol específico y limitado para un puesto de trabajo, que solo sea capaz de cumplir con lo establecido.

5. Integración de todos los miembros de la empresa vs. Modelo jerárquico

La “Gestión de Talento Humano” incluye a todos los miembros de una empresa. Impulsa actividades e iniciativas para que participen desde los ejecutivos, coordinadores o gerentes de primera línea hasta los trabajadores en el nivel jerárquico más básico. El objetivo es conseguir que todos se involucren, se sientan integrados y responsables del talento de la compañía. En esta línea, esta área desarrolla conceptos priorizando el “ser personas”: piensa en el empleado como sujeto, que es feliz y comprometido, para generar por ende mayor productividad. Los departamentos de Recursos Humanos “a la vieja usanza” delimitaban, marcaban distancias y se basaban en una estructura piramidal de las compañías. De este modo, lograban mantener intacto el modelo jerárquico.

6. Flexibilidad vs. Hermetismo

La Gestión de Talento Humano, apuesta por la flexibilidad: permite la iniciativa y hace responsable al empleado para que gestione su propio tiempo. Propone flexibilidad como método para empoderar al “empleado 3.0”⁹, y para que éste se sienta comprometido con su trabajo y sus propios actos. El Departamento de Recursos Humanos convencional no tenía como prioridad que los trabajadores cumplieran sus objetivos

⁹ Un **empleado 3.0** es aquél que se encarga de sacar partido de las nuevas tecnologías, por lo tanto, no se siente atado a horarios de trabajo, ya que es un profesional que se gestiona su propio tiempo y por ello se encuentra muy por encima del presentismo, trabajando por objetivos.

personales y se alinearan con los objetivos empresariales. Interpretaba a los mismos como simples ejecutores en una parcela o espacio más hermético, con líneas rígidas de acción no solo horarias y de roles, sino también, sin incluirlos como factores determinantes y socios estratégicos en el éxito del negocio.

3.1.1.2 Gestión del Talento Humano

Puede afirmarse que son las personas las que conservan el *statu quo*¹⁰ existente, y son las que generan y fortalecen la innovación y el futuro de una organización. Ellas son las que producen, venden, sirven al cliente, toman decisiones constantemente, lideran, motivan, comunican, supervisan, administran y hasta dirigen los negocios de las empresas.

La gestión del talento humano, puede definirse como el conjunto de procesos de la organización, llevados a cabo para atraer, desarrollar, motivar y retener a sus colaboradores.

Las compañías comenzaron a concebir el impacto positivo de contar con personal calificado, comprometido e involucrado con las metas de la organización. Lo más importante a la hora de sumar recursos a una organización es, el potencial de las personas y no solamente su experiencia, dado que, si se les brinda una formación adecuada y abordando programas orientados a resultados y rendimientos, los mismos pueden desarrollar sus habilidades y llegar a resultados sorprendentes.

La correcta administración de las personas ha conseguido que las organizaciones exitosas obtengan la excelencia y ha aportado el capital intelectual que simboliza, más que cualquier otra cosa, la relevancia del componente humano en plena era de la información.

¹⁰ La locución en latín *statu quo* significa estado del momento actual. El *statu quo* está relacionado con el estado de los hechos o de las cosas.

En este sentido, la clave de crecimiento y supervivencia de las organizaciones, bajo un contexto de globalización que les exige una adaptación permanente, donde deben aprovechar las oportunidades y superar los inconvenientes tanto locales como extranjeros que se le presenten, está en la administración del capital humano. Es decir, competir por medio de las personas que integran la organización.

“La idea de las organizaciones de “competir por medio de las personas” se fundamenta en el hecho de que alcanzar el éxito depende cada vez más de su capacidad para administrar el capital humano. El término capital humano se describe como los conocimientos, habilidades, capacidades y otros atributos de los empleados que tienen valor económico para una organización. Aunque es posible que el valor de estos activos no aparezca directamente en el balance general de una empresa, tiene un tremendo impacto en su desempeño.”(George W. Bohlander, 2018, p.5)

Según Bohlander (2018), cerca de la mitad de las organizaciones afirman que el mayor desafío de inversión que enfrentarán en la siguiente década será obtener capital humano y optimizar sus inversiones en este campo.

No obstante, resulta relevante entender la diferencia de los recursos y capitales físicos con el capital humano que es un intangible y por lo tanto, no se pueden administrar de la misma manera en que las organizaciones disponen de sus productos, tecnologías o infraestructura. Una de las razones reside en que los empleados, no la organización, son dueños del capital humano. Si los más valiosos dejan la organización, llevarán con ellos su capital humano y cualquier inversión que, sobre los mismos se haya realizado se perderá. Por este motivo, es notable como gran parte de las organizaciones busca una buena gestión del talento para dar solución al problema de retención de empleados ya que,

resulta más costoso realizar nuevas contrataciones que retener alguno de sus activos más valiosos.

Podemos decir entonces que, la esencia de la gestión del talento, consiste en un sinfín de actividades, que incluyen el análisis del entorno competitivo de la empresa y el diseño adecuado de los puestos de trabajo para que la estrategia organizacional pueda realizarse con éxito para superar a los competidores.

Para obtener este objetivo, es preciso identificar los perfiles de los puestos de trabajo, con una correcta descripción de sus funciones que sirvan de base para reclutar y seleccionar a las personas adecuadas para cada puesto, capacitarlas, motivarlas y evaluar sus desempeños, desarrollar políticas competitivas de compensación para retenerlas y prepararlas para dirigir la organización en el futuro, entre otras cosas. Todo este proceso puede observarse en el siguiente gráfico.

Gráfico 1: Proceso en la Gestión de Talento



Fuente: Elaboración Propia

3.1.2 Diseño de Puestos

3.1.2.1 Concepto de Puesto

Con frecuencia escuchamos hablar de puestos de trabajo, pero ¿Qué es un puesto?

Antes de abordar el diseño de puestos es importante definir qué se entiende por “puesto”.

A menudo para referirse a una persona que trabaja en una organización se hace referencia al puesto que tiene en la misma. Esto es porque a través del puesto, se puede saber qué es lo que esa persona hace en la empresa y se obtiene una idea de la importancia o nivel jerárquico que la misma ocupa en la organización.

Asimismo, para la compañía constituye la base de la colocación de las personas en las diferentes tareas organizacionales. Para las personas, el puesto representa una de las más importantes fuentes de expectativas y motivación en la empresa. Desde el momento de ingresar una persona a la compañía y durante toda su trayectoria en la misma ocupará algún puesto.

Esto nos lleva a la importancia de distinguir el concepto de puesto del concepto de Posición:

El **Puesto**: es el conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas. Puede requerir los servicios de una persona o los servicios de múltiples colaboradores (ejemplo: operarios).

Una **posición** es un conjunto de tareas y responsabilidades a cargo de una persona; existe una posición para cada individuo dentro de la organización.

Según Chiavenato (2007), el concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

a) Tarea: es toda actividad individualizada y ejecutada por el ocupante de un puesto (puestos simples y repetitivos-jornaleros o puestos por hora).

b) Obligación: tarea un poco más sofisticada, más mental y menos física.

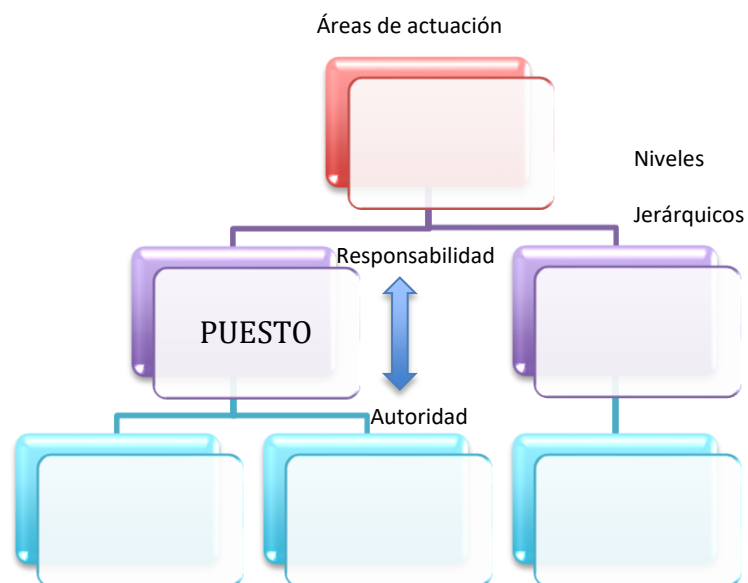
c) Función: es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto.

d) *Puesto: es un conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización.*

Bajo este concepto, un puesto representa un componente de la organización y radica en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo hacen diferente de los demás puestos.

La posición del puesto en el organigrama precisa su nivel jerárquico (en el prisma horizontal, cada puesto se ubica con otros puestos del mismo nivel jerárquico y en el prisma vertical, cada puesto estará dentro de algún departamento o área de la empresa), su subordinación (ante quién es responsable), sus subordinados (sobre quien ejerce autoridad) y el área o división al que corresponde.

Gráfico 2: Posición del puesto en el organigrama



Fuente: Chiavenato, Idalberto. "Gestión del Talento Humano", 2009, 204

“Con este enfoque, los puestos no existen por azar. Su diseño, proyección, definición y establecimiento responde a cierta racionalidad: la búsqueda de eficiencia de la organización” (Chiavenato, 2009, p204).

3.1.2.2 Diseño del Puesto- definición

El diseño de puestos es un proceso donde se determinan las tareas específicas y las actividades que deberán realizarse en el puesto, los métodos o técnicas que se utilizarán para cumplir con ellas, las calificaciones y responsabilidades atribuidas al ocupante, así como, su posición en la organización del trabajo como un todo (a quien debe supervisar o dirigir y a quien debe reportar el ocupante del puesto).

3.1.2.3 Visión General del Diseño de Puestos

Un puesto de trabajo consiste en mucho más que una serie de labores que se

registran en una ficha de análisis de responsabilidades y acciones y que se presentan de manera sumaria en una descripción estandarizada. En el siglo XXI, la manera en que se diseñen los puestos de trabajo de una organización determina, el éxito e incluso la posibilidad de supervivencia de muchas organizaciones. (William B. Werther y Keith Davisen, 2008, p108).

En el clima corporativo contemporáneo se ha hecho necesario alentar entre los integrantes de la empresa la creación de una clara conciencia de sus derechos y deberes. La certeza de estar facultado para tomar decisiones cuando se requiera, dentro de un ambiente de confianza y respeto profesional, se describe con frecuencia con el término *empowerment*¹¹. En el mundo corporativo actual, el término *empowerment* significa facultar al personal para tomar decisiones, delegando poder y autoridad efectivos y confiriéndoles la convicción de que son dueños de su propio trabajo. En gran medida, la forma en que las personas se desempeñan y llevan a cabo sus labores se ve influida por las características que tiene su puesto. Tanto la productividad como la calidad de la vida laboral, dependen en gran medida del diseño de los puestos de la organización. (William B. Werther y Keith Davisen, 2008, p.109).

La productividad y el nivel de satisfacción laboral de cada empleado constituyen

¹¹ **Empowerment** es una expresión que proviene de la lengua inglesa. Se refiere a una estrategia de gestión empresarial, que consiste en facultar a los trabajadores para ejercer mayor autonomía y poder en la toma de decisiones, a fin de optimizar el rendimiento de la empresa.

Aunque la palabra se podría traducir literalmente como 'empoderamiento', esta última tiene un matiz diferente en español. Empoderamiento se refiere al proceso de dotar de herramientas a un individuo, grupo o comunidad para alcanzar todo su potencial para el mejoramiento integral de su vida.

En cambio, el término en inglés se remite al área de recursos humanos. En este sentido, las palabras que mejor transmiten el significado de *empowerment* serían facultar, habilitar, permitir, capacitar u otorgar el poder para determinadas acciones en el contexto laboral.

una fuente de información sobre la manera en que se ha diseñado el puesto. Un puesto mal diseñado se traslada a menudo en la disminución de la productividad, alta rotación de personal, ausentismo, quejas, sabotaje, recurso de maniobras sindicales, renuncias y varios problemas más.

3.1.2.4 Modelos de Diseño de puestos

- I. **Modelo Clásico o Tradicional:** este modelo tiene sus orígenes en el diseño de puestos propagado por los ingenieros de la administración científica al inicio del siglo XX: Taylor¹², Gantt¹³ y Gilbreth¹⁴.

¹² **Frederick Winslow Taylor** (1856-1915) fue un economista e ingeniero industrial estadounidense, el cual es considerado el padre de la administración científica, precursor de la ingeniería industrial y reconocido por haber promovido la organización científica del trabajo. En 1878 efectuó sus primeras observaciones sobre la industria del trabajo en la industria del acero. A ellas les siguieron una serie de estudios analíticos sobre tiempos de ejecución y remuneración del trabajo. Sus principales puntos, fueron clave para determinar científicamente el concepto de trabajo estándar, crear una revolución mental y un trabajador funcional a través de diversos conceptos que se instruyen a partir de un trabajo suyo publicado en 1903 llamado Shop Management.

¹³ **Henry Gantt** (1861-1919) fue un ingeniero industrial mecánico estadounidense contemporáneo de Taylor, tuvo un profundo impacto sobre el desarrollo de la filosofía de Dirección. Sus numerosas aportaciones, derivadas de largos años de trabajo con Frederick Taylor en varias industrias y como consultor industrial, incluyen las siguientes facetas:

- ✓ Trabajos en el campo de la motivación y en el desarrollo de planes de tareas y primas, con un plan de incentivos de gran éxito.
- ✓ Mayor consideración a los obreros de la que era habitualmente concebida por la dirección en tiempo de Gantt.
- ✓ Propugnar el adiestramiento de los obreros por la Dirección.
- ✓ Reconocimiento de la responsabilidad social de las empresas y de la industria.
- ✓ Control de los resultados de la gestión, a través de los gráficos de Gantt y otras técnicas.

Estudió la Dirección Científica con mucha más visión humanística que Taylor, quien estaba interesado fundamentalmente en las características técnicas y científicas del trabajo en la industria. Una de sus principales aportes a la ingeniería industrial es la gráfica de barras conocida como carta o diagrama de Gantt, que consiste en un diagrama en el cual el eje horizontal representa las unidades de tiempo, y en el vertical se registran las distintas funciones, las que se representan por barras horizontales, indicando los diversos tiempos que cada una de ellas demanda.

¹⁴ **Frank Bunker Gilbreth**, conocido como **Frank Gilbreth** (1868-1924), fue un ingeniero industrial estadounidense defensor de la organización científica. Junto con su esposa **Lillian Moller Gilbreth** (1878-1972), fueron expertos en la eficiencia del trabajo, por lo que se destacaron por dar grandes aportes en el "estudio de movimientos y factores humanos": A principios del siglo XX, él y su esposa Lillian Moller, en búsqueda de un método más eficiente para desarrollar tareas manuales, desarrollaron una clasificación de 17 movimientos con los que se puede subdividir cualquier actividad laboral para analizar la productividad motriz, de un trabajador en su puesto de trabajo; a esa clasificación de movimientos la llamaron Therbligs

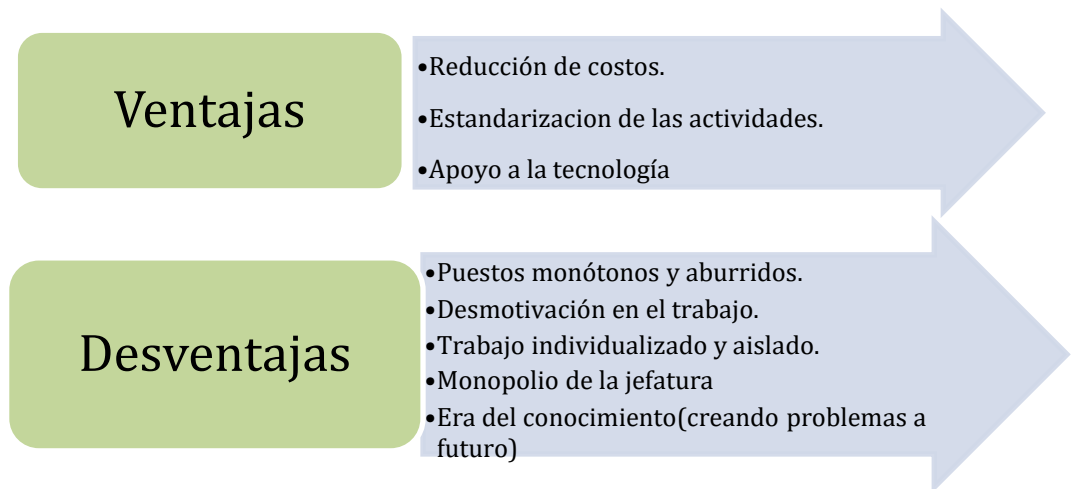
Según Chiavenato (2009), Sus principales aspectos son:

- ✓ La persona como apéndice de la máquina: la tecnología esta primero y las personas después. La tecnología (como: el equipamiento, las máquinas, las herramientas, las instalaciones, el arreglo físico) es la base para el diseño de puestos. En otras palabras, el diseño de puestos sirve exclusivamente para la tecnología y para los procesos de producción. La persona es un simple recurso productivo.
- ✓ Fragmentación del trabajo: Para cumplir con el razonamiento técnico, el trabajo se dividió y fragmentó con el objeto de que cada persona sólo haga una subtarea simple y repetitiva, o sea, que tenga una función parcial, para ejecutarla de manera rutinaria y monótona, con una norma de tiempo para la ejecución y ciclos de producción que se deben cumplir.
- ✓ Acento en la eficiencia: Cada obrero trabaja según el método y se ajusta a las reglas y los procedimientos establecidos. El obrero que logra una mayor eficiencia recibe premios por producción.
- ✓ Permanencia: El diseño clásico parte del supuesto de la estabilidad y la permanencia del proceso productivo a largo plazo. Éste es definitivo y está hecho para durar por siempre. No se piensa en cambios.

(La palabra *Therblig* es una derivación del apellido de sus fundadores, Gilbreth, invirtiéndolo salvo por mantener "Th" como sus iniciales). Establecieron que, una vez que al operario le sea asignada una tarea, la misma puede ser dividida en *los therbligs* necesarios para que se lleve a cabo correctamente.

A parte del campo de los movimientos, Frank Gilbreth y su esposa desarrollaron el sistema de tarjetas de personal utilizado en los actuales sistemas de calificación de méritos. Además, dieron énfasis a las instrucciones escritas para evitar confusiones, considerados como los discípulos más destacados de Taylor, usaron técnicas de la administración científica para disminuir el desperdicio de los movimientos manuales y corporales en el trabajo; también, hicieron experimentos en el diseño y uso de máquinas y herramientas correctas para optimizar el desempeño del mismo. También inventaron el micro cronómetro, que registra el tiempo en 1/2000 de segundo.

Gráfico 3: Ventajas y Desventajas del Modelo Clásico



Fuente: Elaboración Propia

- II. **Modelo Humanista:** También denominado Modelo de las Relaciones Humanas ya que surgió de los *experimentos de Hawthorne*¹⁵. La noción de *homo economicus* (persona motivada exclusivamente por recompensas salariales) fue reemplazada por la concepción de *homo social* (persona motivada por recompensas sociales). Con ella florecieron los iniciales conceptos sobre: liderazgo, motivación, comunicación y temas relacionados con las personas y su supervisión.
- El modelo humanista trata de incrementar la interacción de las personas entre sí y con los superiores, para satisfacer las necesidades individuales y aumentar la moral del personal

¹⁵ **Experimento Hawthorne:** la importancia de ser tenido en cuenta en el trabajo. El experimento *Hawthorne* supuso una llamada de atención acerca de la importancia del reconocimiento y las relaciones humanas en una época en la que la teoría clásica (rígida, autoritaria y deshumanizada) reinaba en el mundo empresarial. El término fue creado en 1955 por Elton Mayo cuando analizaba antiguos experimentos realizados entre los años 1924 y 1932 en Hawthorne Works (una fábrica de la Western Electric a las afueras de Chicago).

Tabla I: Diferencias entre Modelos Clásico y Humanista para el diseño de puestos

Modelo clásico	Modelo humanista
<ul style="list-style-type: none"> a. Importancia en la tarea y en la tecnología b. Fundamentado en la estructura organizacional c. Busca la eficiencia por medio del método y la racionalización del trabajo d. Preocupación por el contenido del puesto e. Sustentado en órdenes e imposiciones f. El trabajador ejecuta y obedece g. Concepto de <i>homo economicus</i> h. Recompensas salariales y materiales 	<ul style="list-style-type: none"> a. Importancia en la persona y en el grupo social b. Fundamentado en la interacción y en la dinámica de grupo c. Busca la eficiencia por medio de la satisfacción y la interacción de las personas d. Preocupación por el contexto del puesto, es decir, con su entorno social e. Sustentado en las comunicaciones f. El trabajador participa en las decisiones g. Concepto de <i>homo social</i> h. Recompensas sociales y simbólicas

Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano, 2009. P211

III. **Modelo Contingente o Situacional de las contingencias:** constituye una perspectiva más amplia y compleja al considerar tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización.

A diferencia de los dos modelos anteriores, en el modelo de las contingencias el diseño del puesto no parte del supuesto de la estabilidad y la permanencia de los objetivos y los procesos de la organización, sino, por el contrario, es dinámico y se fundamenta en el cambio continuo y la revisión del puesto como una responsabilidad básica en manos del gerente o de su equipo. En un mundo global y de fuerte competencia, en el cual todo cambia, los puestos no pueden ser estáticos ni permanentes de trabajo. (Chiavenato, 2009, p.211)

Chiavenato (2009), nos explica dentro de este modelo las **cinco dimensiones esenciales que todo puesto debe tener** en mayor o menor grado, las mismas

fueron desarrolladas por Richard Hackman y Greg Oldman¹⁶ en el “**Modelo de las Características del Trabajo (MCT)**”:

- **Variedad:** se refiere al número y diversidad de habilidades exigidas para el puesto. Los puestos con mucha variedad eliminan la rutina y la monotonía convirtiéndose en puestos más desafiantes, debido a que las personas tienen que utilizar una gran cantidad de sus habilidades y capacidades para hacer el trabajo con éxito.
- **Autonomía:** grado de independencia y de criterio personal que el ocupante del puesto tiene para planear y ejecutar su trabajo.
- **Significado de las tareas:** se refiere al conocimiento del impacto que el puesto provoca en otras personas o en la actividad de la organización.
- **Identidad con la tarea:** El ocupante se identifica con la tarea en la medida en que la ejecuta íntegramente.
- **Retroalimentación:** es el grado de información de regreso que recibe el ocupante para evaluar la eficiencia de sus esfuerzos para producir resultados.

¹⁶ La **teoría de características laborales** propuesta por **Hackman & Oldham (1976)** establece que el trabajo debe ser diseñado para tener cinco características básicas, que crean tres estados psicológicos críticos en los individuos: la experimentación, sentirse responsables de los resultados y comprender los resultados de sus esfuerzos. A su vez, estos estados psicológicos fueron propuestos para mejorar la motivación intrínseca de los empleados, satisfacción laboral, calidad del trabajo y rendimiento, al mismo tiempo reduciendo el cambio de personal.

Richard Hackman, (1940-2013) profesor de psicología social y organizacional en la Universidad de Harvard. Recibió su licenciatura en matemáticas de MacMurray College y su doctorado en psicología social de la Universidad de Illinois. La investigación de Hackman cambió la cara del diseño del trabajo en innumerables industrias, desde trabajos de servicio y fabricación, hasta educación, atención médica y artes escénicas.

3.1.2.5 Enfoques del diseño del puesto

Pueden definirse cinco enfoques del diseño del puesto de trabajo (Gómez, Balkin y Cardy, 2007): simplificación del trabajo, ampliación del trabajo, rotación del trabajo, enriquecimiento del trabajo y diseño del trabajo en función de equipos.

❖ Simplificación del trabajo: supone que el trabajo puede dividirse en tareas simples y repetitivas que maximizan la eficiencia. Bajo una óptica similar al modelo clásico ya analizado, este enfoque supone que, el trabajo puede ser eficiente en un entorno estable pero no en un entorno de cambios. Por otro lado, los profesionales de niveles superiores sujetos a la simplificación del trabajo pueden acabar estando tan especializados en sus tareas que no alcanzan a ver cómo afecta su trabajo al producto o servicio total de la organización.

❖ Ampliación del trabajo y Rotación del trabajo: estos dos enfoques se utilizan para volver a diseñar los puestos, reducir la fatiga y el aburrimiento de los trabajadores que realizan un trabajo simplificado y altamente especializado. La **ampliación del trabajo** aumenta las tareas de un trabajo mientras que la **rotación del trabajo** hace que, los trabajadores se turnen en distintas tareas bien definidas sin que se interrumpa el flujo de trabajo.

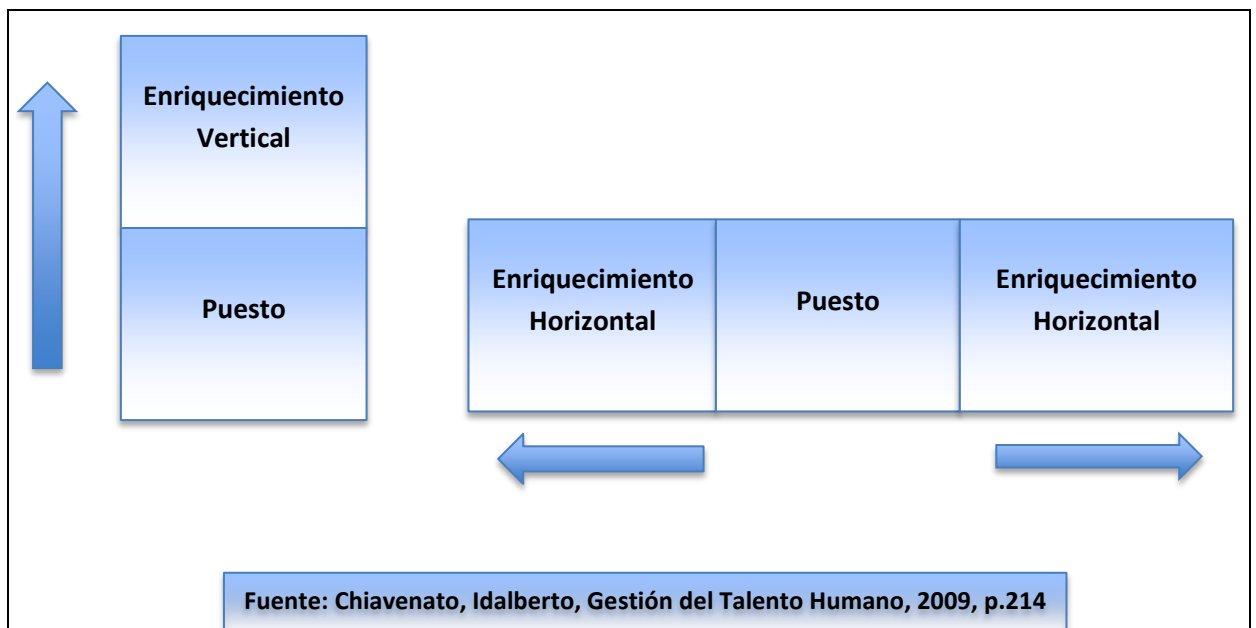
Ambos presentan como limitación que se centran principalmente en suprimir los aspectos menos motivadores del trabajo y en mejorar tan sólo una de las cinco características esenciales del trabajo que motivan a los trabajadores: la variedad.

❖ Enriquecimiento del trabajo: bajo este enfoque se reorganizan y se amplían las tareas. Es decir, se unen tareas especializadas de forma que una persona sea la responsable de la producción de un servicio o producto completo.

Este enfoque se encuentra dentro del modelo de las contingencias, el cual privilegia el cambio en función del desarrollo personal del ocupante. En otros términos, permite la adaptación del puesto al potencial de desarrollo personal del ocupante. Esa adaptación continua se hace mediante el enriquecimiento de los puestos, significando la reorganización y ampliación del puesto para acoplarlo al ocupante con el objeto de aumentar la satisfacción intrínseca al incrementar la variedad, la autonomía, el significado de las tareas, la identidad con las tareas y la realimentación. (Chiavenato, 2009, p.214).

Como puede observarse en el Gráfico N° 4, el enriquecimiento del trabajo puede ser horizontal (ampliación de la carga lateral con la suma de nuevas responsabilidades del mismo nivel) o vertical (suma de nuevas responsabilidades más elevadas).

Gráfico 4: Enriquecimiento de los puestos



- ❖ Diseño del trabajo en función de equipos: el trabajo se diseña para un equipo y no para una persona. Los miembros del equipo tienen la capacidad de decidir entre ellos cómo van a realizar el trabajo y frecuentemente los mismos tienen una formación completa en las distintas tareas lo que les permite turnarse para realizarlas.

El diseño del trabajo en función de equipos se ajusta mejor a estructuras organizativas planas¹⁷ y sin fronteras.

3.1.2.6 Perspectiva motivacional en el diseño de puestos

“La motivación puede definirse como aquello que fortalece, dirige y mantiene el comportamiento humano. En la gestión de las personas, este término hace referencia al deseo de una persona de hacer el trabajo lo mejor posible, o de ejercer más esfuerzo para realizar las tareas encomendadas. La cuestión fundamental en el estudio de la motivación consiste en dirigir el comportamiento al logro de un objetivo.

La teoría de la motivación intenta explicar por qué los empleados están más motivados y más satisfechos con un tipo de trabajo que con otro. Para los directivos resulta esencial comprender la motivación del trabajo porque los empleados que están muy motivados están en mejor disposición de ofrecer un producto o servicio de calidad superior que aquellos otros trabajadores que carecen de motivación.”(Gómez, Balkin, Cardy; 2007, p.71)

Existe una estrecha relación entre el diseño del puesto y la motivación de los

¹⁷ Una **organización plana** (organización horizontal) tiene una estructura organizativa con pocos o nulos niveles de gestión entre el personal y la dirección de la empresa.

trabajadores de una organización.

Los psicólogos organizacionales Greg R. Oldham y J. Richard Hackman en su **Teoría de Calidad de Vida en el trabajo** (basado en el Modelo de las Características del Trabajo (MCT) descrito con anterioridad), expresan que las particularidades tenidas en cuenta para el diseño de los puestos son determinantes de la calidad de vida en el trabajo porque, ofrecen recompensas intrínsecas que producen satisfacción en el trabajo y automotivan a las personas para realizar mejor sus tareas.

Hackman y Oldham, en su trabajo realizado en 1975, se basaron en el estudio de 658 trabajadores en 62 puestos de trabajo en siete organizaciones, publicando la teoría resultante al año siguiente, la cual sigue siendo un modelo para el diseño de puestos de trabajo 40 años después. Con el fin de diagnosticar el trabajo, utilizaron un modelo de investigación basado en un inventario de diagnóstico de las características del puesto, el cual permite medir el grado de satisfacción y de motivación interna para el diagnóstico de la Calidad de Vida en el Trabajo.

Si un trabajo es diseñado de manera consciente para ser variado y significativo, con abundante comunicación bidireccional, el empleado estará más comprometido con su papel.

Existen dos métodos de motivación comunes que se han desarrollado a partir del modelo de diseño de trabajo: **la rotación y el enriquecimiento del trabajo**, también enunciados en los apartados anteriores.

Por su lado, Frederick Herzberg¹⁸ desarrollo la **Teoría de los dos factores**:

1. Factores “motivadores”: son aquellos internos al trabajo y que generan satisfacción laboral y una mayor motivación. Algunos ejemplos son: la naturaleza del trabajo, el reconocimiento, la responsabilidad, la realización, las oportunidades de carrera en la organización. Cabe destacar, que el salario no está incluido en la lista de factores de motivación.
2. Factores “de higiene”: son todos los factores ajenos al trabajador, es decir, todo lo relacionado al entorno laboral. Entre otros factores de higiene podemos enumerar los siguientes: políticas de la empresa, prestaciones, condiciones laborales, relaciones con supervisores y directivos, seguridad laboral, relaciones con los compañeros, salario, relaciones con los subordinados.

Según Herzberg, cuando la dirección proporciona los factores de higiene adecuados, los empleados no estarán insatisfechos con su trabajo, pero tampoco estarán motivados para rendir al máximo. Para motivar a los trabajadores, la dirección debe ofrecer algunos factores de motivación.

La teoría de los dos factores tiene dos implicaciones en el diseño del puesto de trabajo:

- a. Los puestos de trabajo deben estar diseñados para ofrecer el máximo número de factores de motivación posible y
- b. Los cambios (externos) en los factores de higiene, tales como: la paga o las

¹⁸ **Frederick Irving Herzberg** (1923 - 2000) fue un renombrado psicólogo que se convirtió en una de las personas más influyentes en la gestión administrativa de empresas. Es especialmente reconocido por su «Teoría del enriquecimiento laboral» y la «Teoría de los dos factores», también conocida como la «Teoría de la motivación e higiene».

condiciones laborales, no mejorarán de forma sostenida la motivación de los trabajadores a largo plazo, salvo que, vayan acompañados de cambios (internos) en el propio puesto de trabajo.

Teoría del ajuste laboral

Esta teoría plantea que, la motivación y la satisfacción laboral de los empleados obedecen al ajuste entre sus necesidades y cualidades y, las características del puesto de trabajo y de la organización. Un ajuste no adecuado entre las características individuales y el entorno laboral puede provocar baja motivación. (Gómez, Balkin, Cardy; 2007)

La teoría del ajuste laboral propone que:

- ✓ El diseño del puesto laboral puede hacer que un empleado se vea motivado y retado, pero no conseguir los mismos efectos en otro trabajador.
- ✓ Existen trabajadores que no quieren verse involucrados en la toma de decisiones. Los empleados con poca motivación para participar pueden adaptarse mal a un equipo autogestionado porque pueden resistirse a dirigir a otros miembros del equipo y a aceptar la responsabilidad de las decisiones del equipo.

Teoría del establecimiento de objetivos o metas

Esta teoría, desarrollada por Edwin Locke¹⁹, sugiere que, los objetivos del empleado permiten explicar la motivación y el rendimiento laboral. Según Locke, la motivación del individuo para alcanzar las metas que se proponga estará determinada por las propias metas o por el simple hecho de habérselas propuesto.

¹⁹ El profesor Edwin A. Locke (nacido el 5 de enero 1938) es un psicólogo estadounidense y un pionero en la teoría de la fijación de objetivos. Él es un ex profesor del Decano de motivación y liderazgo en el Robert H. Smith School of Business de la Universidad de Maryland, College Park.

Algunas consecuencias de esta teoría:

- ✓ Los empleados estarán más motivados para rendir cuando tienen metas claras y específicas.
- ✓ Los empleados estarán más motivados para lograr objetivos difíciles. Por supuesto, los objetivos deben ser alcanzables, puesto que, de no ser así el empleado se acabará sintiendo frustrado.
- ✓ En algunos casos, aunque no en todos, la participación de los empleados en el establecimiento de los objetivos es más motivadora que, si los objetivos son establecidos por los directivos.
- ✓ Los empleados que reciben a menudo una retroalimentación sobre los avances que están teniendo para alcanzar sus objetivos tendrán un grado mayor de motivación y de rendimiento que, los empleados que no reciben esa información o la reciben con poca frecuencia.

3.1.2.6.1 Desafío de la gestión de talento del siglo XXI: Motivación de *Millennials*²⁰

Los *Millennials* forman una generación con la que a veces las demás generaciones que conviven con ellos en un ambiente laboral, no se acaban de entender.

Estos jóvenes poseen gran preparación, que, si se compara con generaciones anteriores, resulta extraordinaria ya que tienen una importante formación académica, muchos de ellos pudieron contar con importantes experiencias de intercambio o estudios en el exterior, dominan más de un idioma, etc. El problema principal es que, su forma de

²⁰ La **generación Y**, también conocida como **generación del milenio** o milénica—del inglés *millennial generation*—, es la cohorte demográfica que sigue a la generación X y precede a la generación Z. No hay precisión o consenso respecto a las fechas de inicio y fin de esta generación; los demógrafos e investigadores suelen utilizar los primeros años de la década de 1980 como años de inicio del nacimiento y de mediados de la década de 1990 a principios de la de 2000 como años de finalización del nacimiento.

pensar y hacer no termina de ser compatible con aquellas más tradicionales. Sin embargo, su presencia en el mercado laboral es y continuará siendo mayoritaria.

En este contexto, resulta necesario que las empresas asimilen la importancia y proyección de futuro de esta generación en la fuerza laboral.

A todas las organizaciones les resulta relevante encontrar la manera de atraer, alcanzar y motivar a esta generación en su jornada laboral. Esto ocurre porque a pesar de ser personas con una gran vitalidad, energía, productividad, llenos de ideas frescas e innovadoras que aportan mucho valor a las organizaciones, no son comprendidos o valorados en la mayoría de las organizaciones. Con frecuencia, las empresas siguen un modelo antiguo de gestión de personas donde aún no evolucionaron para estar a la altura de las circunstancias, incluso muchos directivos confrontan con este tipo de características mencionadas de la generación *Millennials*.

En pos de crear un ambiente y entorno laboral favorable, con puestos de trabajo diseñados para lograr la satisfacción laboral y bienestar general en esta generación deben considerarse, entre otras cosas, los siguientes aspectos:

- ❖ **Feedback²¹ constante:** en los *millennials* este es un componente clave para mejorar su eficiencia en cualquier empresa. Si bien siempre el *feedback* ha sido un aspecto importante, tal como se explicó en apartados anteriores, para esta generación cobra más relevancia. Les resulta fundamental esta comunicación para mejorar la productividad, corregir los posibles errores y también para valorar el trabajo bien hecho.

²¹ **Feedback** es una palabra del inglés que significa retroalimentación; podemos utilizarla como sinónimo de respuesta o reacción.

- ❖ **Estética y diseño:** un elemento distintivo de esta generación es su gran creatividad y apreciación de los detalles. Si bien esto puede aplicarse a cualquier generación de trabajadores, adquiere mayor relevancia para estos jóvenes el hecho de contar con un espacio de trabajo estéticamente seductor. Por el contrario, un lugar de trabajo demasiado simple les resultará aburrido y reducirá el interés general de los trabajadores que pasan sus jornadas ahí. Puede observarse en las compañías que cuentan con diseños especialmente preparados para estos nuevos colaboradores, pinturas en colores claros en las paredes que se traducen en un elemento relajante para el trabajador, con muebles diferentes y decorativos, frases inspiradoras o divertidas junto a cuadros o detalles sutiles que animen cualquier espacio.
- ❖ **Flexibilidad:** este aspecto representa uno de los reclamos más frecuentes de esta generación. Estos jóvenes consideran elemental lograr un equilibrio entre la vida personal y la profesional y es aquí, donde solicitan flexibilidad que no necesariamente se refiere a horarios laborales sino también a la forma de trabajar, al espacio de trabajo, la forma de vestir, entre otros. Por otro lado, valoran el trabajo colaborativo antes que un trabajo competitivo y muchos de ellos aspiran a trabajar conjuntamente con una figura clara de tutor en vez de un superior. Adicionalmente y con respecto a la manera de trabajar es importante hacerles sentir que aportan su granito de arena constantemente.
- ❖ **Actividad social:** para tener un entorno saludable son numerosos los

factores que entran en juego. Un ambiente laboral amigable y actividades sociales que lo provoquen resultan imprescindibles para aumentar la motivación diaria de los *Millennials*, traducido en la productividad general. Existen diferentes opciones para lograrlo, pero las más comunes que se observan en las empresas que llevan a cabo este tipo de acciones podemos mencionar, la realización de actividades dentro de la empresa o fuera de la misma, incluso con otras compañías bajo la figura de alianzas estratégicas, que permiten fortalecer el vínculo en las relaciones laborales. Otra acción es permitir cierta informalidad y diversión dentro del ámbito laboral festejando fechas diversas. Todas estas actividades influyen directamente en el rendimiento de los equipos de trabajo y de cada colaborador, mejora la capacidad de comunicación y se traduce en excelentes resultados globales de su trabajo.

- ❖ **Internet y redes sociales:** la valoración de esta generación con respecto a la tecnología, internet, redes sociales, etc. no es un tema menor. Las redes sociales, y los medios internos de comunicación con sus plataformas interactivas para dar a conocer los proyectos, y resultados de la organización, así como los sistemas operativos que agilizan procesos, son herramientas claves que hacen más eficiente el trabajo y permiten brindar un valor agregado. Por ejemplo, prohibir el uso de redes sociales puede resultar contraproducente, por el contrario, señalar ciertas pautas de uso y principales puntos para que los trabajadores no abusen de este privilegio conlleva a mejores resultados.

Pensar en superar estas diferencias de las generaciones anteriores con esta generación, en espera a que los gerentes se jubilen, no sería práctico: parece más próxima la solución de encontrar maneras productivas de trabajar y establecer puentes que superen el abismo en la comunicación. Las organizaciones que lo hagan tendrán grandes ventajas estratégicas sobre las demás. (Caraher, 2015).

3.1.3 Análisis y Descripción de Puestos

3.1.3.1 Análisis de Puestos

El **análisis de puestos** es un proceso sistemático para identificar y determinar las habilidades técnicas y aptitudinales que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización. (R. Wayne Mondy, 2010, p.92).

A través del análisis de puestos, se obtiene un detalle de las funciones y requerimientos de los puestos de trabajo y la importancia relativa de estas funciones para un puesto determinado. Esta información posteriormente, se utiliza para elaborar las “descripciones de trabajo” (lo que involucra el puesto) y las “especificaciones o el perfil del puesto de trabajo” (el tipo de individuo que se debe contratar para ocuparlo).

Con el análisis de puestos se garantiza que, el trabajo a realizar en un cargo se describa con precisión, esto se formaliza con la “descripción de puestos” que, es el documento que materializa los hallazgos del análisis de puestos.

“A través de este análisis, definiremos el perfil ideal de la persona que debería ocupar ese puesto de trabajo, en la organización bajo estudio”. (Del Corro Margarita, 2015, p.61).

La intención del análisis de puestos es conseguir respuestas para las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tareas físicas y mentales lleva a cabo el trabajador?

2. ¿Cuándo deberá terminarse el trabajo?
3. ¿Dónde deberá llevarse a cabo el trabajo?
4. ¿Cómo realiza el trabajo el empleado?
5. ¿Qué elementos tangibles o intangibles están relacionados con el puesto?
6. ¿Por qué se hace el trabajo?
7. ¿Qué cualidades son necesarias para llevar a cabo el trabajo?

El análisis de puestos es llevado a cabo por un analista especializado en recursos humanos o psicólogo, que puede ser interno o externo (cuando la empresa no cuenta con un especialista, puede contratar una consultora externa).

En la actualidad, el ambiente laboral es muy dinámico, los cambios tecnológicos se producen a un ritmo vertiginoso y contar con un sólido análisis de puestos es fundamental. Con frecuencia, en las organizaciones se crean nuevos puestos, los puestos antiguos se rediseñan o se eliminan y resulta necesario describir, analizar y redefinir constantemente los puestos.

Una encuesta realizada por la *School of Continuing and Professional Studies* de la Universidad de Nueva York²² reveló que, en promedio, los individuos cambiarán de carrera (y no tan sólo de “trabajo”) tres veces en su vida, lo que significa que trabajarán para un promedio de nueve compañías durante sus carreras. Si esta proyección es exacta, la necesidad de un análisis y de puestos exacto y oportuno cobra aún más importancia. (R. Wayne Mondy, 2010, p.101).

²² *School of Continuing and Professional Studies* es una de las escuelas y colegios que componen la Universidad de Nueva York. Fundada en 1934, la escuela ofrece programas de pregrado, posgrado y certificación. El campus principal de la escuela está ubicado en 7 East 12th Street, Nueva York, en el campus principal de Washington Square de NYU.

En este contexto, la fidelidad laboral de un empleado pierde su significado. Un análisis de puestos realizado tan sólo hace algunos años actualmente podría ser obsoleto.

De este modo, el análisis de puestos se llevará a cabo, al menos, en las siguientes situaciones:

- a. cuando se funda la organización y se inicia por primera vez un programa de análisis y diseño de puestos;
- b. cuando se crean nuevos puestos y
- c. cuando los puestos cambian de manera significativa como resultado de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos, sistemas;
- d. cuando ocurren cambios en los objetivos organizacionales que conllevan un rediseño de puestos.

El análisis de puestos combina las tareas de un trabajo con el conocimiento de los atributos humanos. Hay dos maneras diferentes de enfocar el análisis de puestos:

➔ **Orientado a la tarea**

El análisis se centra en las actividades reales involucradas en el desempeño del trabajo. Este procedimiento toma en consideración los deberes, responsabilidades y funciones del trabajo. El analista de puestos, en primer lugar, desarrollará una lista meticulosa y clara de las tareas que se realizan en el puesto y luego, clasificará las tareas en escalas, indicando: importancia, dificultad, frecuencia y consecuencias de los errores para cada una de las tareas.

• **Orientado al trabajador**

Bajo este enfoque, el objetivo es examinar los atributos humanos necesarios para realizar el trabajo con éxito, los cuales se pueden clasificar en cuatro categorías:

- El conocimiento: es la información que las personas necesitan para realizar el trabajo.
- Las habilidades: son las aptitudes necesarias para realizar cada tarea. Es importante incluir las habilidades blandas que debe poseer el trabajador para el puesto a ocupar.
- Las capacidades: son los atributos relativamente estables en el tiempo.
- Las otras características: son todos los demás atributos, generalmente factores de personalidad.

Los atributos necesarios para un puesto se deducen de las tareas importantes a realizar con mayor frecuencia.

3.1.3.2 Etapas del análisis de puestos

El proceso de análisis de puestos debe realizarse de manera lógica, esto significa que el mismo está supeditado a prácticas de gestión adecuadas. Por lo tanto, es un proceso de varias etapas, independientemente de los métodos utilizados.

Las etapas para un análisis de puestos pueden variar según los métodos utilizados, la cantidad de trabajos incluidos y dependerá, del tipo y envergadura de la organización bajo estudio.

No obstante, a continuación, se detallan las etapas que generalmente incluye el análisis de puesto (Chiavenato, 2007):

- A. Etapa de Planeación: fase en la que se planea cuidadosamente el trabajo del análisis de cargos. Esta etapa requiere algunos pasos, muchos de los cuales pueden suprimirse dependiendo de la situación en que se encuentre la definición de los cargos de la empresa. Los pasos de la planeación son:

- ✓ Determinación de los cargos que van a describirse.
- ✓ Comprender e identificar de la posición respectiva de cada uno de los cargos a analizar en el organigrama.
- ✓ Elaboración del cronograma de trabajo: el mismo permitirá comprender dónde se empezará con el programa de análisis.
- ✓ Elección de los métodos de análisis que van a aplicarse: los métodos más adecuados se eligen de acuerdo a la naturaleza y las características de los cargos que han de analizarse. La elección recaerá en los métodos que presenten las mayores ventajas o, al menos, las menores desventajas en función de los cargos que van a analizarse.
- ✓ Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis, sobre la base de dos criterios:
 - a.- Criterio de generalidad: los factores de especificaciones deben estar presentes en la totalidad de los cargos que van a analizarse o, al menos, en el 75% de ellos, para que puedan cotejarse las características ideales de los ocupantes; por debajo de ese porcentaje, el factor desaparece y deja de ser adecuado para la comparación.
 - b.- Criterio de variedad o discriminación: los factores de análisis deben variar según el cargo, es decir, no pueden ser constantes o uniformes.
- ✓ Dimensionamiento de los factores de análisis: determinar su límite de variación dentro del conjunto de cargos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia comprendida entre el límite inferior y el superior que un factor puede alcanzar con relación a un conjunto de cargos. En el fondo, los

factores de análisis constituyen un conjunto de medidores que sirven para analizar un cargo.

- ✓ Graduar los factores de análisis: consiste en transformar cada factor de una variable continua (que puede asumir cualquier valor dentro de su intervalo o amplitud de variación) en una variable discreta o discontinua (que sólo puede asumir determinados valores que representan segmentos o franjas dentro de su amplitud o intervalo de variación). Un factor de análisis se gradúa para facilitar y simplificar su aplicación.

B. Etapa de Preparación: es la etapa en la que se preparan las personas, los esquemas y materiales de trabajo. Es importante la comunicación al personal involucrado. La etapa de preparación puede realizarse en forma simultánea a la etapa de planeación.

C. Etapa de Ejecución: es la puesta en marcha del análisis de puestos, en esta etapa, se obtienen los datos respecto a los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis:

- ✓ Obtención de los datos mediante los métodos seleccionados.
- ✓ Selección de los datos obtenidos.
- ✓ Redacción del Informe preliminar de análisis de puestos.
- ✓ Presentación de la redacción al gerente o supervisor inmediato del cargo bajo análisis, para que la ratifique o rectifique.
- ✓ Redacción definitiva del Informe de análisis de puestos: descripciones y especificaciones de cada uno de los puestos analizados.
- ✓ Presentación del Informe final, para su aprobación, ante los directivos o área

responsable de su oficialización dentro de la empresa.



3.1.3.3 Descripción de puestos

Una descripción del puesto de trabajo es una definición resumida de la información recopilada en el proceso de análisis del puesto de trabajo. Es un documento escrito que, identifica, define y describe un trabajo a partir de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones. (Gómez, Balkin y Cardy, 2007, p.85).

Existen dos tipos de descripciones de puestos:

- Descripciones específicas: consiste en un extracto minucioso de las tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto de trabajo. También puede indicar la relación con otros puestos específicos dentro de la organización y los límites de responsabilidad dentro de sectores funcionales, geográficos o de otro tipo, de la compañía. Este tipo de descripción de puestos de trabajo

se aplica en empresas o ciertas áreas de las mismas, con flujos de trabajo basados en la eficiencia, control y la planificación detallada del trabajo. Es decir, organizaciones con estructura burocrática, con fronteras definidas y separación de funciones claramente especificadas en todos los niveles del organigrama.

- Descripciones generales: consiste en documentar las obligaciones y responsabilidades más genéricas para un puesto, se asocia a compañías con flujos de trabajo que destacan la innovación, la flexibilidad y una planificación amplia del trabajo. Este tipo de descripción del puesto de trabajo se ajusta a una estructura plana o sin fronteras, en la que los límites entre funciones y niveles de dirección están difusos.

Resulta imprescindible que, las descripciones de puestos sean tan relevantes como exactas, para ello deben incluir enunciados concisos que detallen todo lo que se espera que el empleado realice en dicho puesto, como se realizará y las condiciones en las cuales cumplirá sus deberes.

El contenido de la descripción de puestos varía dependiendo del propósito para que el que sea utilizado, el tipo de puesto que se describe, entre otros factores, por lo que no existe un formato regulado para efectuar estas descripciones, pero en líneas generales implica los siguientes aspectos claves:

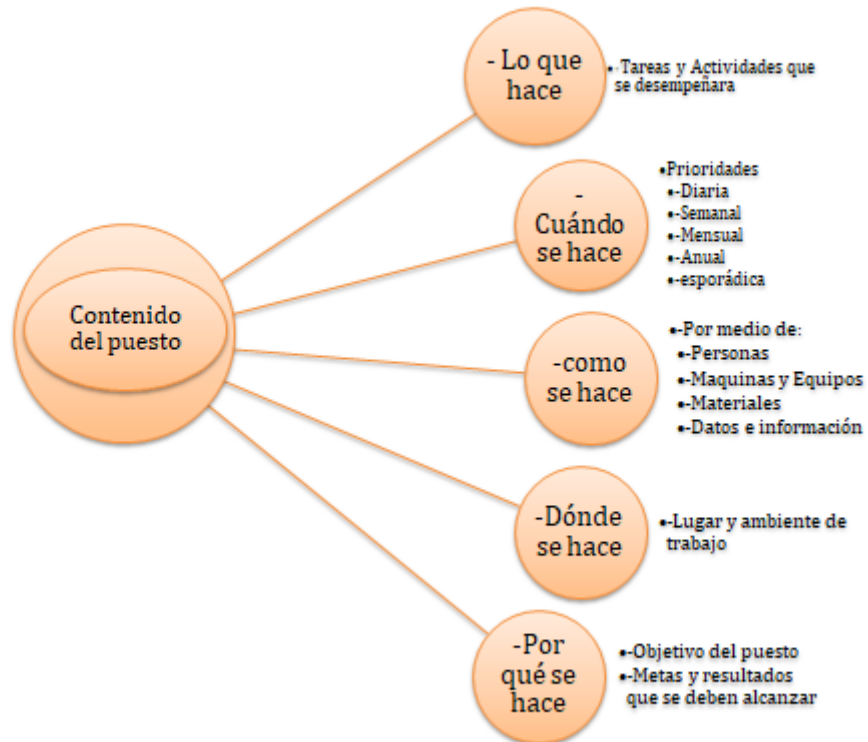
- ❖ **Identificación del puesto**: se señala el título del puesto, el área o departamento al que pertenece, cantidad de cargos o posiciones con ese puesto, el código del puesto (en caso de tenerlo). En algunos casos, puede incluir la posición en el organigrama y el supervisor directo.

- ❖ Fecha del análisis del puesto.
- ❖ Resumen del puesto: describe las funciones o actividades principales a ser desarrolladas por quien ocupe el puesto. Periodicidad con que se realizan las tareas (diarias, quincenales o mensuales).
- ❖ Relaciones, responsabilidades y deberes: detalla las interacciones del empleado con otras personas dentro y fuera de la organización (otras áreas de la compañía, clientes o proveedores), así como sus responsabilidades y deberes reales.
- ❖ Autoridad: establece los límites del puesto en el campo de la toma de decisiones, supervisión sobre otros y limitaciones presupuestarias. Al referirse a los reportes o informes que se confeccionan en el puesto, debe especificarse a quienes se elevan los mismos para su validación.
- ❖ Criterios de desempeño: algunas descripciones de puestos precisan en qué aspectos y con qué criterios será evaluado el desempeño del trabajador. Para poder especificar estos criterios es importante que la empresa tenga un Programa de Evaluación de Desempeño activo y que, el analista tenga acceso a la información relevante para asociar el análisis del puesto.
- ❖ Condiciones de trabajo y ambiente: detalla las condiciones físicas (ruido, temperatura, riesgos, etc.), si el puesto involucra salidas de la empresa (visitas a clientes, viajes, etc.), las condiciones sociales (consecuencias sobre el trabajo de otros, ritmo de trabajo, nivel de exigencia).

En países donde existen leyes referentes a Discapacidades, puede ocurrir que dichas leyes indiquen cómo deben describir sus puestos las empresas, aunque si se considera que la descripción debe incluir las funciones esenciales del puesto, las

mismas, se refieren a las responsabilidades que los trabajadores deben ser capaces de cumplir, ya sea con o sin ayuda de una adaptación razonable.

Gráfico N° 6
El contenido del puesto según la descripción de los puestos



Fuente: Chiavenato Idalberto. "Gestión del Talento Humano -Tercera Edición y Adaptación propia

3.1.3.4 Especificación del puesto

La **Especificación del puesto** es un extracto escrito que contiene las cualidades mínimas aceptables que debe poseer un individuo para desempeñar un trabajo en particular de manera correcta.

Las especificaciones de puestos siempre deben manifestar las cualidades mínimas, y no las cualidades ideales, para un puesto específico. Si se exageran las especificaciones, pueden ocasionarse problemas: (R. Wayne Mondy, 2010, p.100)

- Si las especificaciones se establecen a un nivel tan alto que eliminen de manera

sistemática la consideración de los grupos minoritarios y de las mujeres para los puestos, la organización corre el riesgo de ser culpada de discriminación.

- Los costos por remuneración aumentarán porque los candidatos ideales tendrán que ganar más que los candidatos con las habilidades mínimas.
- Las vacantes de puestos serán más difíciles de ocupar porque los aspirantes ideales son más difíciles de encontrar que los candidatos con las cualidades mínimas.

La determinación de las cualidades apropiadas para un puesto es sin duda la parte más compleja de un análisis de puestos y esto se debe a que, requiere un estudio profundo y minucioso por parte del analista de puestos, así como de una amplia comprensión de las habilidades necesarias para realizar los diversos trabajos.

Los aspectos que se incluyen en la especificación del puesto suelen ser muy concretos en cuanto a los factores relacionados con el trabajo, tales como: edad requerida para el puesto, años de experiencia profesional previa, requisitos educacionales, rasgos de personalidad como así también detalle de habilidades físicas. Incluso, en los casos en que una posición de trabajo incluye más de un solo país, la familiaridad con los aspectos lingüísticos, legales y culturales de ambos países resulta una obvia necesidad.

Estos requisitos expresados en las especificaciones de puestos surgen del análisis de puestos y generalmente, se incluyen en una sección esencial de las descripciones de puestos (aunque puede ir en un documento separado). Por esta razón, es común confundir los conceptos de descripción y especificación del puesto, la diferencia es muy sutil pero importante: la especificación del puesto hace hincapié en las características humanas que debe poseer el individuo para desempeñar un trabajo de manera adecuada, la descripción del puesto se refiere a las tareas o funciones, los deberes y

responsabilidades del cargo.

3.1.3.5 Estándares emocionales

En los últimos años, muchas empresas de diferentes sectores (tecnológicas, textiles o empresas de dotación de servicios) están priorizando las descripciones y especificaciones de puestos de trabajo que reflejan ciertos estándares emocionales de los candidatos. De este modo, pueden observarse palabras tales como: proactividad o emprendimiento que, aparecen repetidamente en muchas de las descripciones de puestos.

Esta tendencia responde al viraje psicológico que las técnicas de selección de recursos humanos han sufrido en los últimos años. Esto quiere decir que, las organizaciones ya no solo solicitan que sus candidatos posean una serie de aptitudes y habilidades, sino que también buscan trabajadores en los que se comprueben estándares emocionales. Este proceso, consiente en la creación de una tipología de trabajador en la que la conjunción de buenas habilidades formales y una actitud positiva ante el trabajo aseguran al candidato un puesto de trabajo de éxito. El desarrollo de estas herramientas vendrá de la mano de la figura del emprendedor; imagen personificada del trabajador buscado. (Gómez Jesús, 2019)

Los estándares emocionales se refieren, entre otros, a la capacidad de empatizar con los compañeros de trabajo, tener influencia y desarrollo en los demás, la habilidad para poder trabajar en equipo, capacidad de prevenir y solucionar conflictos, la capacidad para un eventual liderazgo, entre otros.

David MacClelland²³, profesor de la Universidad de Harvard, evidenció empíricamente que el éxito laboral y personal no está directamente relacionado con las aptitudes o la trayectoria académica de una persona, sino con características personales que son la causa de un rendimiento eficiente, pudiendo tratarse de razones, enfoques de pensamiento, habilidades, conjunto de conocimientos que se aplican a cualquier situación donde la persona demuestra que es capaz de hacer cuando se le demanda. (Blanco Prieto Antonio, 2007, p.22).

Asimismo, el análisis, descripción y especificación de puestos de trabajo proporcionan datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico o **profesiograma** en el que, se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto.

El “profesiograma”, consiste en una ficha con categorías y cualidades necesarias, asignándole a cada una de ellas una valoración en cuanto a importancia relativa. (Del Corro Margarita, 2015, p.67)

Esta información será más enriquecedora y útil cuando considere los estándares emocionales mencionados, pudiendo así el profesiograma orientar en cuanto a la elección del conjunto de pruebas psicológicas que se utilizarán para medir las características aptitudinales y de personalidad que busca la organización en cada vacante. También servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos

²³ **David Clarence McClelland** (20 mayo 1917 - 27 marzo 1998) fue un reconocido psicólogo estadounidense, conocido por su Teoría de la Motivación y Necesidades.

selectivos que se utilicen: dinámicas de grupo, *assessment center*²⁴, etc.

3.1.3.6 ¿Para qué sirve el Análisis y Descripción de puestos?

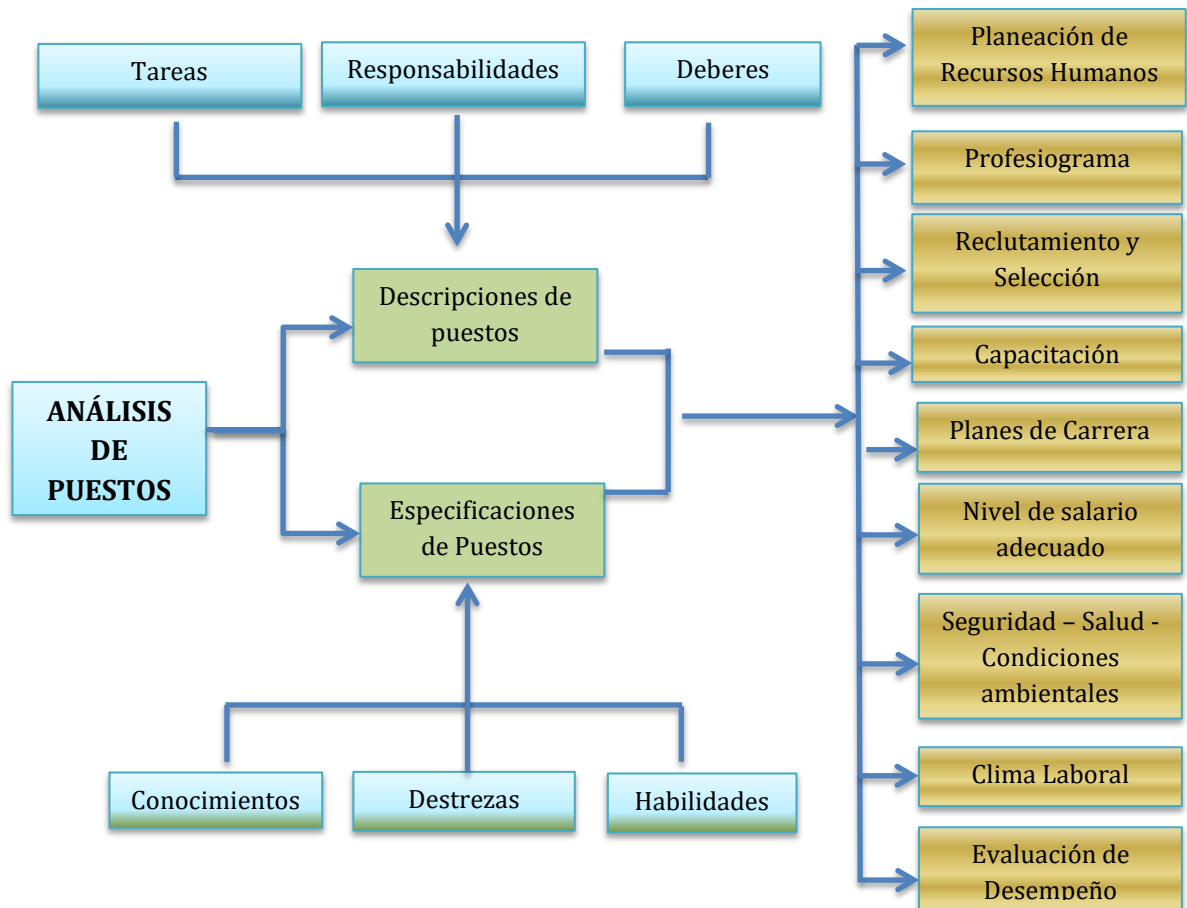
El análisis de puestos es un procedimiento crucial que implica un estudio minucioso, que revela detalles importantes y que servirá, por un lado, para ayudar a las personas a desarrollar sus carreras, y por otro lado, para ayudar a las organizaciones a potenciar al máximo el talento de sus colaboradores.

Los resultados del análisis de puestos resultan de gran relevancia para varias áreas de la organización y a su vez determinan, la cantidad y calidad de actividades que se llevan a cabo en el área de gestión del talento.

En el siguiente grafico se resume cómo el Análisis de puestos es una herramienta básica para la administración de recursos humanos.

²⁴ El **Assessment Center** o Entrevistas de Evaluación Situacional, es un proceso que en la actualidad se implementa para la selección de personal en diferentes empresas. Este proceso facilita, a los selectores, a predecir conductas de los postulantes en situaciones concretas que tienen que ver con su futuro desempeño en el puesto vacante; es decir, si se quiere predecir el rendimiento de una persona ante un conjunto de tareas que puedan resultar críticas en su puesto de trabajo, se debe observar, clasificar y evaluar con precisión su comportamiento ante este tipo de situaciones.

Gráfico 7: Análisis de Puestos: Una Herramienta Básica de la Administración de Recursos Humanos



Fuentes: R. Wayne Mondy, "Human Resource Management, 11th edition y Adaptación propia

3.1.3.7 Métodos de Análisis y Descripción de Puestos

Históricamente, el análisis de puestos se ha ejecutado de diversas maneras, esto se debe a que las necesidades organizacionales y los recursos para llevar a cabo tal análisis difieren. La selección de un método específico dependerá, por un lado, de los objetivos para los cuales se va a usar la información (evaluación de desempeño, capacitación, programas de carreras en la empresa o algún otro) y por otro, del tipo de puesto bajo estudio, su grado de complejidad y el enfoque que sea más viable para una organización

en particular.

Los métodos más comunes del análisis de puestos son los siguientes:

a) **Observación Directa**: el analista de puestos presencia el desempeño del trabajador mientras éste realiza las tareas del cargo; luego, registra sus observaciones. Este método es especialmente útil para recopilar información sobre los puestos que requieren de habilidades manuales y rutinarias, haciendo posible que el observador identifique las partes esenciales del trabajo en un tiempo razonable.

Ventajas:

- ✓ Veracidad de los datos obtenidos.
- ✓ No requiere la participación activa del ocupante del puesto.
- ✓ Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos (¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿para qué lo hace?).

(Chiavenato, 2007, p.231)

Desventajas:

- ✓ Implica un tiempo extendido para poder realizar el análisis.
- ✓ La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite la obtención de datos verdaderamente importantes para el análisis. (Chiavenato, 2007, p.231)

b) **Entrevistas**: Es el método más flexible y productivo, a través del mismo, el analista de puestos adquiere una comprensión general del puesto al entrevistar tanto al empleado que ocupa el mismo y al supervisor. Generalmente, el analista entrevista primero al ocupante y obtiene la descripción de los deberes,

obligaciones y responsabilidades; posteriormente al entrevistar al supervisor valida los datos obtenidos en la entrevista con el empleado. Es probable que la entrevista sea la técnica más utilizada ya que, garantiza una interacción directa entre analista y empleado, lo que permite la eliminación de dudas y sospechas, especialmente en el caso de empleados difíciles o reacios.

Si la entrevista está bien estructurada, se puede obtener información sobre todos los aspectos del puesto, sobre la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que lo componen y sobre los porqués y cuándo.

Ventajas de la entrevista directa: (Chiavenato, 2007, p. 233)

- ✓ Obtención de los datos del puesto a través de las personas que mejor lo conocen.
- ✓ Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas.
- ✓ Es el método de mayor conveniencia y el que proporciona un mayor resultado en el análisis, debido a la obtención estandarizada y racional de los datos.
- ✓ No tiene contraindicación: se puede aplicar a puestos de cualquier tipo o nivel.

Desventajas de la entrevista directa: (Chiavenato, 2007, p.233)

- ✓ Una entrevista mal dirigida puede llevar a reacciones negativas en el personal, que resultan en una falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
- ✓ Posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos.
- ✓ Pérdida de tiempo si el analista de puestos no se prepara bien para esa

tarea.

- ✓ Costo operacional elevado: se necesitan analistas con experiencia y la paralización del trabajo del ocupante.

c) **Cuestionarios:** El análisis se efectúa al solicitar al personal que conteste ciertas preguntas para obtener un examen adecuado de un puesto determinado. Este método implica que el trabajador responda por escrito sobre las necesidades del trabajo en cuanto a: conocimientos, habilidades, aptitudes, obligaciones y responsabilidades. De esta manera, el analista obtiene información sobre su contenido y sus características.

El cuestionario puede ser estructurado o abierto. Los cuestionarios estructurados indican un listado de tareas donde el ocupante del puesto irá marcando cuál realiza y, dejará en blanco aquellas que el mismo no desarrolle. En el otro extremo, los cuestionarios abiertos solicitan al empleado que describa las principales responsabilidades de su puesto de trabajo.

Chiavenato (2007, p.232) menciona las siguientes Ventajas y Desventajas del método:

Ventajas del cuestionario:

- ✓ El cuestionario puede ser contestado, por los ocupantes del puesto o por sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, con ello se obtiene una visión más amplia del contenido y de sus características, además de contar con la participación de varios niveles.
- ✓ Es el método más económico para el análisis de puestos.
- ✓ Es el método más completo; el cuestionario puede ser distribuido a todos

los ocupantes de los puestos, contestado por ellos y devuelto con relativa rapidez. Esto no ocurre con los demás métodos para el análisis de puestos.

- ✓ Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo y las actividades de los ejecutivos.

Desventajas del cuestionario:

- ✓ El cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel, en los cuales los ocupantes pueden tener dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
 - ✓ Exige planeación y realización cuidadosa.
 - ✓ Tiende a ser superficial y distorsionado.
- d) **Registro del empleado o Bitácora de trabajo**: esta técnica es una de las menos utilizada y la misma implica que, el trabajador escriba un diario o una bitácora de lo que hacen durante el día laboral.
- e) **Métodos Mixtos o combinados**: consiste en aplicar combinados, algunos de los Métodos anteriores.

Tabla II: Participación de los involucrados en la recopilación de datos.

Métodos para reunir información	Participación del analista del puesto	Participación del ocupante o del supervisor
Entrevista	Participación activa. El analista reúne los datos por medio de la entrevista.	Participación activa. El ocupante proporciona los datos por medio de la entrevista.
Cuestionario	Participación pasiva. El analista recibe los datos por medio del cuestionario.	Participación activa. El ocupante proporciona los datos por medio del cuestionario.
Observación	Participación activa. El analista reúne los datos por medio de la observación.	Participación pasiva. El ocupante sólo trabaja, mientras el analista observa

Fuente: Chiavenato, Idalberto. *Gestión del Talento Humano* (2009) y adaptación propia.

Resulta importante aclarar que, los métodos de análisis de puestos de trabajo han evolucionado utilizando enfoques orientados tanto a tareas como a trabajadores. Dado que el resultado final de ambos es el mismo, ninguno de los dos puede considerarse la forma "correcta" de realizar el análisis de puestos de trabajo. Surge de este modo, el Análisis de puestos por competencias, explicado en el apartado siguiente.

3.1.3.8 Análisis de puestos en organizaciones sin puestos de trabajo específicos

En la actualidad, en un mundo globalizado sujeto a cambios permanentes como ya se expresó en los apartados anteriores, las organizaciones se ven obligadas a trasladar estos cambios a sus puestos de trabajo y hacer los mismos más flexibles y dinámicos.

Esta remodelación y modernización constante de puestos ha llevado a que, en las

empresas se esfumara el significado de trabajo como un conjunto de responsabilidades bien definidas y delineadas con claridad. De este modo, tiende a desaparecer el concepto tradicional de puestos de trabajo y aparece el “*Dejobbing* o Sin Puesto Específico”.

Dejobbing: es la ampliación de las responsabilidades de los puestos de trabajo de la empresa y alentar a los empleados a no limitarse a realizar lo que está en las descripciones de un único puesto de trabajo. Este fenómeno puede observarse en

- ✓ Organizaciones planas: en vez de las organizaciones piramidales con siete o más niveles administrativos, se están volviendo más comunes empresas planas con sólo tres o cuatro niveles. Conforme los gerentes sobrevivientes quedan con más personas bajo sus órdenes, las supervisan menos; así, los trabajos de los subalternos ganan en términos de una responsabilidad más amplia y profunda (empowerment). (Dessler, Gary y Varela Juárez, Ricardo; 2009; p.88)
- ✓ Equipos de Trabajo: tradicionalmente, los trabajos eran más especializados en la naturaleza y los empleados tenían que, realizar las mismas tareas diariamente. En la actualidad se observa que, los gerentes organizan las tareas en torno a equipos y procesos en lugar de hacerlo por funciones especializadas. Esto significa que, los trabajos de los empleados cambian diariamente y existe un esfuerzo adicional e intencional para evitar que cada uno de los colaboradores que conforman los equipos de trabajo, vean sus trabajos como un conjunto específico de responsabilidades. Un ejemplo, son las áreas de tecnología o informática que

aplican la metodología *Scrum*²⁵ en el desarrollo de software, que establece específicamente que, dentro del proceso *Scrum*, el único título reconocido para los miembros del equipo es "miembro del equipo".

- ✓ Organización sin límites: se refiere a equipos interculturales que son creados y utilizados ampliamente, es decir, alientan a los empleados a deshacerse del tipo de actitud donde expresan la famosa frase: "no es mi trabajo". Bajo este concepto, se define el proyecto o la tarea con una estructura de gestión más horizontal, es decir, proyectos interdepartamentales y el empoderamiento de los miembros del personal.
- ✓ Reingeniería: cuando los miembros de la organización reconsideren qué trabajo debe hacerse, cómo debe hacerse y cómo implementar estas decisiones de manera correcta. La reingeniería hace hincapié en que el trabajo debería organizarse en torno a los resultados y no en torno a las tareas o funciones.

Como resultado de lo expuesto, existe la tendencia a encontrar formas nuevas para analizar y describir puestos de trabajo. Una de ellas es el análisis de puestos basado en competencias.

Análisis de puestos basado en competencias

¿Qué son las competencias?

²⁵ Metodología *Scrum*: es un marco de trabajo para desarrollo ágil de software. Es un proceso en el que se aplican de manera regular un conjunto de buenas prácticas para trabajar colaborativamente, en equipo y obtener el mejor resultado posible de proyectos, caracterizado por:

- Adoptar una estrategia de desarrollo incremental, en lugar de la planificación y ejecución completa del producto.
- Basar la calidad del resultado más en el conocimiento tácito de las personas en equipos auto organizados, que en la calidad de los procesos empleados.
- Solapar las diferentes fases del desarrollo, en lugar de realizar una tras otra en un ciclo secuencial o en cascada.

Según Dessler, Gary y Varela Juárez, Ricardo (2009, p.89), las competencias se definen como las características demostrables en un individuo que permiten a éste el desempeño. De manera que, las competencias de puestos son conductas observables y medibles que forman parte de un trabajo. Es posible decir que, el análisis de puestos basado en competencias significa, describir el puesto en términos de competencias conductuales medibles y observables (conocimientos, habilidades y/o comportamientos), que el trabajador que ocupa el puesto debe mostrar para desempeñar bien su labor. Esto difiere de la forma tradicional que describe el puesto en términos de obligaciones y responsabilidades.

El análisis de puestos tradicional se enfoca en “qué”, en cuanto a obligaciones y responsabilidades. El análisis basado en competencias se centra más en “cómo” el trabajador cumple con los objetivos del puesto o desempeña en realidad su trabajo. Por lo tanto, el análisis de puestos tradicional se enfoca más en el trabajo; mientras que, el análisis basado en las competencias se concentra más en el trabajador, en específico, en lo que es capaz de hacer.

3.2 Variables que se usaron en el análisis.

- Las variables que se analizarán en los puestos de trabajo son:
 - a. Conocimientos de tareas desarrolladas.
 - b. Frecuencia de las tareas.
 - c. Informes recibidos y a entregar.
 - d. Proveedores y clientes internos y externos.
 - e. Formación, información y experiencia.
 - f. Habilidades Blandas: Proactividad, trabajo en equipo, polifuncionalidad y

capacidad para adaptarse a los cambios, autonomía, capacidad de motivación y liderazgo, trabajo bajo presión, planificación y organización, uso del tiempo.

- Las variables relacionadas al diseño de los puestos bajo análisis y satisfacción laboral, son las siguientes:
 - i. Motivación y reconocimiento.
 - ii. Área y ambiente de trabajo.
 - iii. Seguridad e Higiene de los puestos de trabajo y área.
 - iv. Conocimiento de Planes de carrera internos y evaluación de desempeño.

3.3 Referencia a los padres de la teoría y sus sucesores.

Carrasco (2009), desde la época primitiva cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la Administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas.

La forma de enfocar la gestión de los recursos humanos ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial.

Los estudios preliminares en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos, Charles Babbage²⁶, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que

²⁶ **Charles Babbage** FRS (26 de diciembre de 1791-18 de octubre de 1871) fue un matemático y científico de la computación británico. Diseñó y desarrolló una calculadora mecánica capaz de calcular tablas de funciones numéricas por el método de diferencias.

plantearon que, el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

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

La administración científica contribuyó a la profesionalización de la Gestión de los Recursos Humanos. 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 empresarial, introduciéndose la idea de que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían considerarse en dicho ámbito, convirtiéndose la satisfacción laboral y el compromiso con el trabajo en acápites 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 Talento, se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que, consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT) como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues, casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

El hombre desde siempre ha tenido problemas para coordinarse con otros semejantes por lo que en la distribución de actividades y responsabilidades, se buscó sistemáticamente garantizar que, cada cual asumiese voluntaria o contractualmente aquellas para las que parecía estar especialmente dotado. Probablemente porque resultaba muy útil para aquel fin, el origen y desarrollo histórico del análisis y descripción de puestos de trabajo está estrechamente vinculada a los intentos de llevar a cabo una selección de personal que, redujese al mínimo posible el riesgo de que una persona ocupase un puesto de trabajo en el que no pudiese lograr los resultados esperados.

Las funciones de dirección y organización se han especializado hasta tal extremo que, todos los avances científicos que han tenido lugar en las últimas décadas en disciplinas relacionadas directa o indirectamente con el comportamiento humano han sido rápidamente incorporados por los profesionales más capaces y dispuestos a asumir el reto de hacer las cosas de otra forma, cosas que tienen que ver con la importancia personal y organizacional, la naturaleza y significado de variables así como, con su diseño e implementación. De alguna forma, la actuación sobre estas u otras variables requería la información derivada del ADP.

4 Metodología

4.1 Encaje del método con su epistemología

La naturaleza de la investigación realizada es cualitativa y descriptiva, ya que, en la misma se analizan y describen en detalle los puestos de trabajo de las áreas bajo análisis, con el fin de mejorar la administración del Talento Humano de dicha organización y profesionalizar las áreas. Sin embargo, para llevar a cabo este trabajo se combinaron por un lado, métodos de Investigación cualitativa: observación, entrevistas y cuestionarios cualitativos; y por otro lado, métodos de investigación cuantitativa: cuestionarios o encuestas y test. Esto se debe a que, las técnicas cualitativas y cuantitativas resultan complementarias y mediante su combinación se obtienen resultados representativos y detallados.

La investigación cualitativa representa el punto de partida para descubrir problemas y/u oportunidades, que a través de los métodos cuantitativos se podrá confirmar y ayudar a comprender mejor el problema y/u oportunidad.

Observación:

Ávila (2008), es una verdad incuestionable que la observación tiene su origen en el mundo de la vida cotidiana. Sin haber recibido entrenamientos específicos en algún campo profesional o en algún campo del saber, todos nosotros, cada uno a su manera, hacemos observaciones en diferentes dominios del mundo de la vida y con base en ellas construimos conocimiento y experiencia.

Las ciencias experimentales fueron las primeras en trasladarla a su ámbito de investigación, imponiéndole una cierta disciplina. En realidad, lo que estas ciencias han hecho es tomar en serio la observación como una base confiable para la formulación de

leyes generales, suponiendo un acceso directo a algunas propiedades del mundo. Su apropiación o traslación al campo de las ciencias socio-culturales (antropología, sociología, economía, etc.) obedece a una segunda importación.

“Podríamos decir que fue Galileo, entonces, uno de los hombres que a comienzos del siglo XVII puso en cuestión la doctrina hegemónica de la época e inauguró un nuevo modo de la mirada, una nueva perspectiva; **afirmándose en la observación** y el razonamiento matemático para construir nuevos parámetros de validez”. (Hendel, Verónica, 2018, p.56)

La observación se encuentra allí, en los comienzos de la ciencia moderna, en el nacimiento de las ciencias sociales, formando parte central de nuestra experiencia sensible.

Asimismo, la Observación es el punto de partida del método científico, es decir que, es el primer paso del método empírico, requisito de la investigación científica y consiste en realizar observaciones de la naturaleza, sea con trabajo de laboratorio o con trabajo de campo.

Dentro de la Investigación cualitativa, se llama observación a un procedimiento estructurado de recolección de datos que explora, describe, comprende, identifica y genera hipótesis sobre ambientes, contextos, sub-culturas y la mayoría de los aspectos de la vida social. Existen dos tipos de observación: participante y no participante, dependiendo del investigador y si el mismo se involucra activamente o no, en tareas o situaciones.

Es importante resaltar que la Observación, dentro de la investigación cualitativa, no es mera contemplación (“sentarse a ver el mundo y tomar notas”); implica adentrarnos

en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como, una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones. Es decir, es necesario que el investigador este entrenado para observar y es diferente de simplemente “ver” (lo cual hacemos cotidianamente). Es una cuestión de grado. Y la **“observación investigativa” no se limita al sentido de la vista, implica todos los sentidos, poner atención a los detalles, poseer habilidades para descifrar y comprender conductas no verbales, ser reflexivo y disciplinado para escribir anotaciones, así como flexible para cambiar el centro de atención, si es necesario.** (Sampieri, Collado & Baptista Lucio, 2010, p.411-418)

Entrevista:

Se dice que la entrevista es una técnica utilizada desde tiempos milenarios, según Fontana y Frey (2005) el uso de la entrevista se inicia desde la época ancestral egipcia cuando se conducían censos poblacionales. Asimismo, se destaca que, en tiempos recientes la tradición de la entrevista evoluciona desde dos tendencias, la primera cuando la entrevista adquirió gran popularidad y expansión en casos de uso para diagnóstico clínico y orientación, y el segundo fue, durante la primera guerra mundial donde la entrevista llegó a ser utilizada para pruebas de psicología.

Sin embargo, Lucca y Berríos (2003) señalan que, no es sino a partir del siglo XIX cuando se comenzó a documentar el uso de la estrategia de la entrevista en la recopilación de información para usos de investigación, y mencionan como dato

interesante al sociólogo Charles Booth²⁷, quien en 1886, realizó una encuesta social basada en entrevista y esto ocurrió durante la Primera Guerra Mundial; según Denzin y Lincoln (citados por Lucca y Berríos, 2003) las encuestas de opinión ganaron terreno y se desarrollaron en los Estados Unidos, de donde se pueden destacar los miembros de la Escuela de Chicago alrededor de los años 1930, quienes utilizaron una combinación de observación, documentos personales y entrevistas formales en la realización de estudios.

Así, a partir de 1965, se inició con una distinción más clara entre la entrevista y el cuestionario, y es cuando se empieza hablar de estructurada, y no estructurada, las cuales se usan como una estrategia apropiada para revelar información, y en la que, el entrevistador mantenía el control de la misma, y lleva al entrevistado a contestar lo que deseaba escuchar.

Desde una perspectiva antropológica se destaca que, la entrevista es más que una relación social a partir de la cual se construyen relatos, ya que, *es una instancia de observación*, “es un acontecimiento social en el que el entrevistador (y el entrevistado) es un observador participante” (Hammersley y Atkinson, 1994, p.141). Concebir a la entrevista de esta forma, implica prestar atención al contexto que la rodea.

La entrevista es una técnica de investigación dominante, siendo valorizada diferencialmente por su supuesta mayor capacidad de lograr "que los otros hablen".

Siguiendo al sociólogo canadiense Jean Poupart (2010, p.216), existen varios argumentos favorables hacia la entrevista. Algunos de ellos, de orden epistemológico,

²⁷ **Charles Booth** (1840 - 1916) fue un filántropo e investigador social británico. Es famoso por su trabajo innovador que documentó la vida de la clase obrera en Londres a fines del siglo XIX. Booth cuestionaba la información estadística existente sobre la pobreza, pues argumentaba que, tras analizar los resultados de los censos, no era satisfactoria.

destacan la posibilidad de "exploración en profundidad de la perspectiva de los actores sociales (...) indispensable para una exacta interpretación y comprensión de las conductas sociales". Otros, de orden ético-político, posibilitan "comprender y conocer internamente los dilemas y cuestiones enfrentados por los actores sociales". Finalmente, considerando argumentos metodológicos, la entrevista se propone "como instrumento privilegiado de acceso a la experiencia de los actores". (Robertt, Pedro; Lisdero Pedro, 2016) (Robertt & Lisdero, 2016)

Cuestionarios, test y encuestas:

Dentro de todos los análisis de los métodos cuantitativos podemos encontrar una característica basada en el positivismo como fuente epistemológica que, es el énfasis en la precisión de los procedimientos para la medición.

El método cuantitativo insiste en el conocimiento sistemático, comparable, medible y replicable.

La investigación cuantitativa, somete la realidad a controles experimentales de variables, analiza hechos objetivos sometidos a leyes generales, prefiere el experimento y el test estandarizado y tiene predilección por los modelos estadísticos y el análisis matemático. Dentro de esta investigación encontramos las encuestas, test y cuestionarios.

Las encuestas actuales progresaron a partir de los primeros estudios de marketing que se efectuaron después de la Primera Guerra Mundial, según un modelo de diseño experimental, el cual confeccionó un conjunto de test para medir las preferencias del consumidor. Dichos test se utilizaron, a partir de los años 30, en encuestas aplicadas a la población general. Esto facilitó la base para que los medios de comunicación desarrollaran las primeras encuestas sobre preferencias temáticas y más tarde, sobre conocimientos y

preferencias artísticas o literarias, con cuya práctica, especialmente en las revistas populares, consolidó la idea de que las circunstancias sociales podían medirse y luego contarse.

Evidentemente los cuestionarios, eran muy primitivos, las entrevistas eran breves y ningún tema fue explorado en profundidad, pero el sentimiento social de que todo podía ser medido para proporcionar el acceso de los ciudadanos a los bienes de consumo se propagó ligeramente.

“En la investigación cuantitativa mejoraron los procesos y se crearon programas electrónicos que facilitan la tabulación de datos; asimismo, ahora se manejan con mayor propiedad los marcos epistemológicos. Cabe mencionar que, en este tipo de investigación, las pruebas estadísticas son valiosas para determinar si existen diferencias significativas entre mediciones o grupos, además de que permiten obtener resultados más objetivos y precisos”. (Sampieri, Collado, & Baptista Lucio, 2010)

Finalmente, es preciso destacar que en una investigación se pueden combinar técnicas cuantitativas y cualitativas para recabar información, que impliquen encuestas, observaciones y entrevistas. Pero, a nivel ontológico y epistemológico, no es posible mezclar los enfoques, puesto que los planteamientos, en cuanto a la visión de la ciencia y la relación con el objeto de estudio, son muy divergentes. (Sampieri, Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Asimismo, el cuestionario puede ser cualitativo o cuantitativo. En el presente trabajo, para recolectar los datos pertinentes para el Análisis de Puestos se utilizó un Cuestionario cualitativo (véase Anexo IV en la sesión Apéndices), ya que, el mismo incluye preguntas abiertas con el objetivo de recolectar información particular, los resultados son

subjetivos y según el tipo de respuestas poder estudiar a cada participante.

4.2 Referencia de otros trabajos similares del área que emplearon ese método.

A continuación, se presentan los trabajos finales consultados, que utilizaron los mismos métodos aplicados en el trabajo de campo del presente estudio y cuya temática es similar a la abordada.

- Tesis Internacionales:
 - ✓ Pilay Castro, María Auxiliadora (2017), en su tesis “MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS Y FUNCIONES PARA LA COMPAÑÍA ECUA-ANDINO, EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”- Universidad de Guayaquil (Guayaquil-Ecuador), utiliza para la recolección de información los métodos: Observación Directa, Entrevistas y Cuestionarios.
 - ✓ Marín Elías, José Francisco (2012), en su trabajo final de grado “ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO EN PYMES Caso: EIRTEL, S.L.” – Universidad de León (León- España), presenta siete pasos para el trabajo de campo: 1. Identificación e Inventario de puestos de trabajo; 2. Conocer el Organigrama actual de la empresa; 3. Diseñar la técnica de recogida de información a través de charlas informales (no entrevistas por tratarse de una pequeña empresa y cuestionarios); 4. Ejecutar el análisis de puestos; 5. Redactar las descripciones y especificaciones de cada puesto; 6. Crear, modificar, reconvertir, puestos de trabajo, desarrollar un Nuevo Organigrama, si procede; 7. Comunicar y Presentar los resultados del proyecto a la gerencia de la empresa.
 - ✓ Padilla Loera, Raúl Ángel (2013), en su tesis “IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO

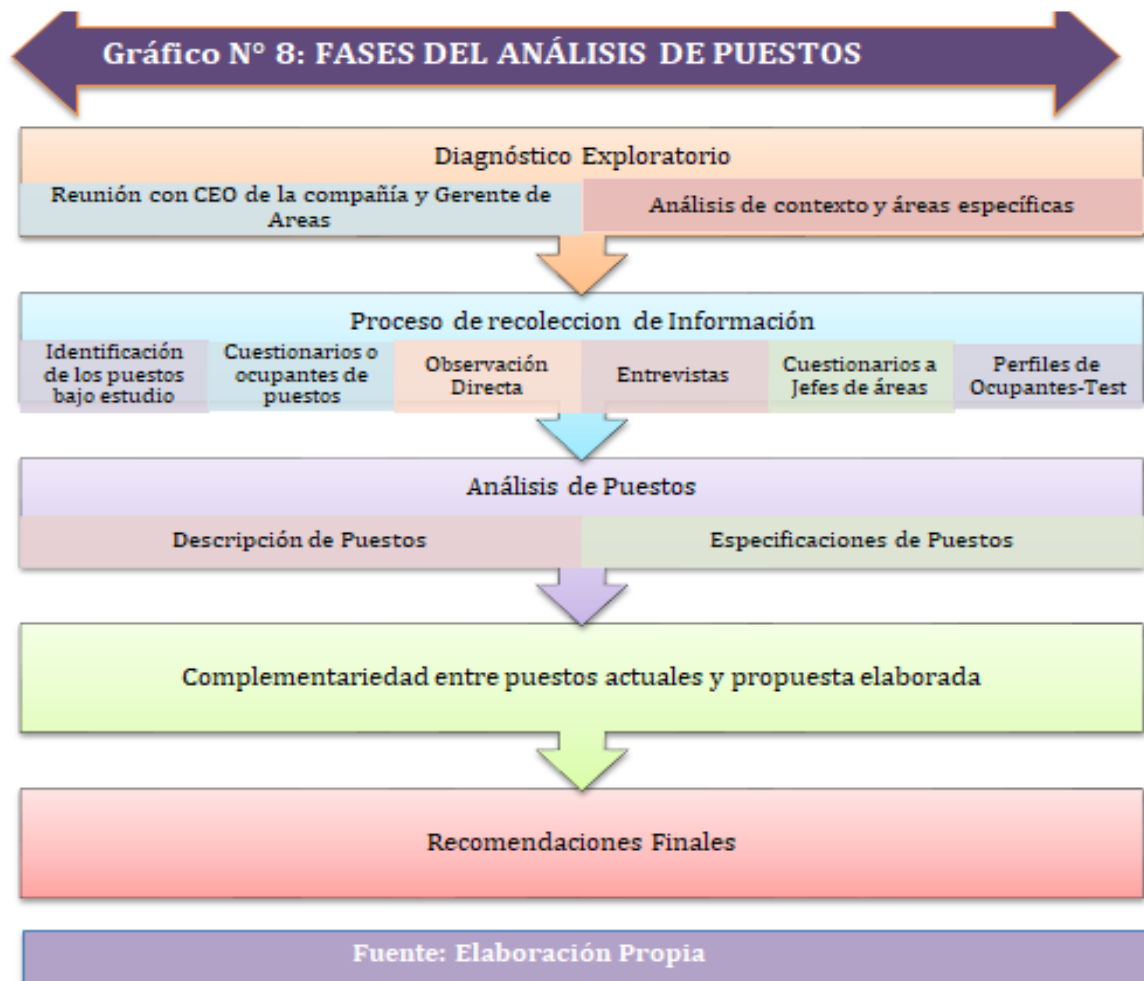
PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE UNA EMPRESA DE GIRO METAL-MECÁNICA” - Universidad Autónoma de Nuevo León (Nueva León – México), utiliza los métodos: Observación Directa, Entrevistas y Cuestionarios.

- Tesis Nacionales:
 - ✓ Batista, Antonela (2018), en su tesis “MOTIVACIÓN DEL PERSONAL CIVIL DE LA DIRECCIÓN DE RELACIONES INSTITUCIONALES DE LA ARMADA ARGENTINA.UN ESTUDIO DESCRIPTIVO SOBRE LAS PRINCIPALES VARIABLES INTERVINIENTES”, Universidad de San Andrés – (Buenos Aires, Argentina), emplea por un lado como método cualitativo la entrevista y por otro lado, métodos cuantitativos: encuestas y cuestionarios.
 - ✓ Ormeño Guzman, Gabriela Elizabeth (2017), en su tesis “LA GESTION DEL TALENTO EN LAS PYMES DE TECNOLOGIA”. Universidad de San Andrés – (Buenos Aires, Argentina), emplea en el trabajo de campo como técnica de recolección de datos la entrevista y para la interpretación utiliza el análisis de su contenido.

4.3 Explicar cómo permite alcanzar los objetivos deseados

Para el Análisis de Puestos, se utilizaron los métodos: Observación Directa, Cuestionarios y Entrevistas. Asimismo, durante las entrevistas personales se realizaron test a los actuales ocupantes de los puestos para conocer su satisfacción laboral, nivel de Proactividad y en el Área Conciliaciones Bancarias completaron un Test de Uso del Tiempo.

Para el trabajo de campo se siguieron los siguientes pasos:



5 Análisis y resultados

5.1 Procedimientos ejecutados en la metodología

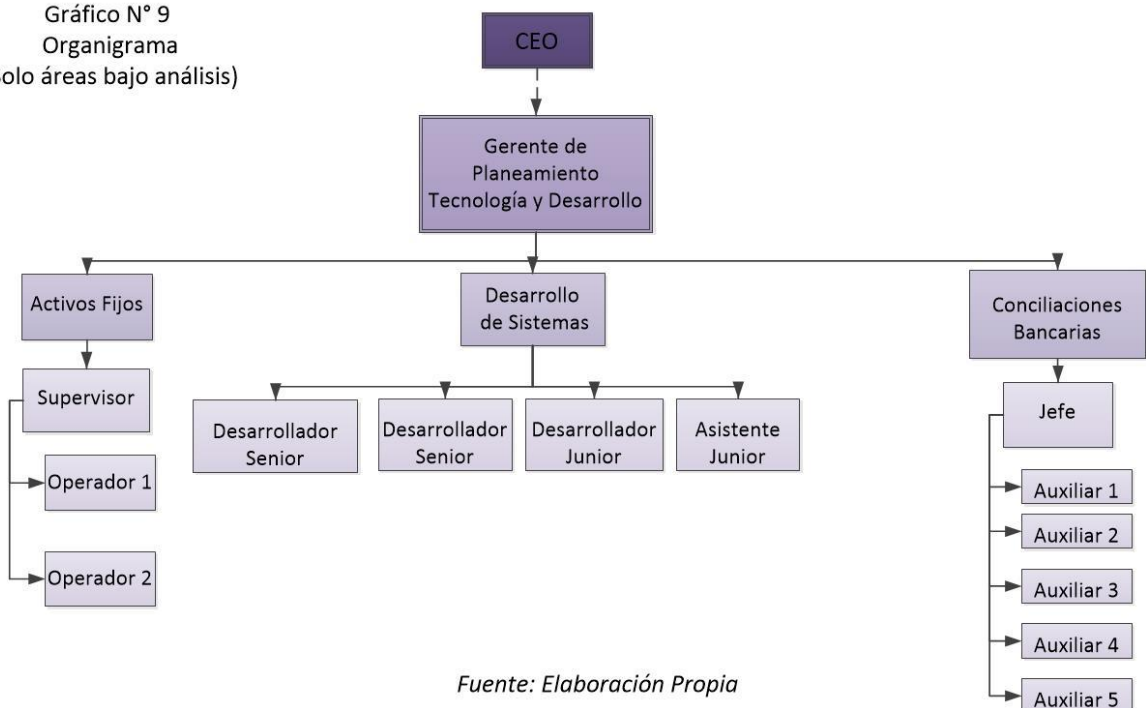
5.1.1 Diagnostico Exploratorio

Se llevó a cabo una reunión con el CEO de la compañía y el Gerente de Planeación, Tecnología y Desarrollo que el mismo lidera las tres áreas bajo análisis. El análisis de

puestos se realizará desde el nivel jerárquico de Jefatura, para abajo en cada una de las áreas analizadas, es decir que, el presente trabajo no considero el puesto del Gerente. En este encuentro, se conocieron los planes de expansión de la compañía y la importancia de contar con un adecuado análisis de puestos y descripción de los mismos. Asimismo, se presentó el cronograma de trabajo y el mismo fue aprobado por los Directivos presentes.

A continuación, se presenta el organigrama, solo de las áreas bajo análisis:

Gráfico N° 9
Organigrama
(Solo áreas bajo análisis)



Fuente: Elaboración Propia

5.1.2 Proceso de recolección de información

Esta etapa comenzó con la Identificación de puestos bajo análisis y las técnicas utilizadas fueron: cuestionarios, entrevistas y observación directa. En el área Conciliaciones Bancarias se aplicaron los tres métodos y en las otras dos áreas solo cuestionarios y entrevistas.

✓ Población y Muestra:

- Se aplicaron las metodologías seleccionadas para cada área al 100% de los ocupantes de las mismas, siendo en total 15 personas ocupando 8 puestos de trabajo.
- Si bien el número de personas que integran la muestra puede parecer reducido para arribar a conclusiones, esto se debe solo a que la población es pequeña y por lo tanto, no afecta a los resultados del presente trabajo. Tal como se expresó en el punto anterior, se consideró el 100% de la nómina de las áreas analizadas (universo) lo que la convierte en representativa.
- Para el área Conciliaciones Bancarias se aplicaron los tres métodos: observación Directa, Cuestionarios y Entrevistas. Asimismo, se realizaron durante la Entrevista un test de Satisfacción Laboral y Test de Uso del tiempo para el 100% de la población.
- Para el área Activos Fijos y Desarrollo de Sistemas se aplicaron los métodos Cuestionarios y Entrevistas. Adicionalmente, durante las entrevistas individuales, se realizaron los siguientes test: Satisfacción Laboral y Proactividad.
- La dotación de las áreas es la siguiente:

Tabla III: Áreas analizadas- Puestos por área			
Área	Nivel Jerárquico / Técnico	Nombre del Puesto	Número de Personas
Conciliaciones Bancarias	Jefe	Jefe de Conciliaciones Bancarias	1
	Auxiliares	Auxiliar Administrativo en Conciliaciones Bancarias	7
Activos Fijos	Jefe	Supervisor de Activos Fijos	1
	Operarios	Operador de Activos Fijos	2
Desarrollo de Sistemas	Senior	Desarrollador Senior	2
	Junior	Desarrollador Junior	1
	Junior	Asistente Junior	1
<i>Fuente: Elaboración Propia</i>			

✓ Métodos utilizados:

❖ **Área Conciliaciones Bancarias**

Observación Directa:

La observación directa se aplicó al total de la población, dado el número reducido de colaboradores en el área, resultó una técnica adaptable y suficiente.

En el instrumento se evaluaron 7 puntos: 1. Datos generales del puesto; 2. ¿Qué hace?; 3. ¿Cómo lo hace?; 4. ¿Cuánto tiempo dedica a esta tarea?; 5. Equipo o herramientas utilizadas; 6. Ambiente de trabajo; 7. Frecuencia de las tareas: regular, periódica o específica.

Como procedimiento de validación, puede afirmarse que, se cumplió el objetivo propuesto, ya que la herramienta de observación directa resultó confiable y válida.

Para efectuar la observación directa, se les comunicó previamente a los trabajadores del área a los efectos que estén todos presentes en ese momento.

Comenzó a primera hora de la mañana y la duración fue de tres horas: 8:00 hs a 11:00 hs.

Los resultados arrojados permitieron, por un lado, constatar con lo respondido por los mismos trabajadores en los Cuestionarios de relevamientos de tareas y por otro lado, pueden resumirse las siguientes afirmaciones:

- El contacto directo y verbal con el trabajador, permitió la preparación de datos relevantes para el análisis y descripción de cargos.
- La mayoría de los integrantes del área están al tanto de los requerimientos del puesto y la jerarquía con el Jefe.
- Se pudo verificar que todos los colaboradores saben perfectamente los tiempos y formas de trabajo para llevar adelante las tareas pertinentes a su puesto.
- Se verificó que se garantiza la seguridad e higiene de cada empleado en su puesto de trabajo.
- Se verificó que cada uno cuenta con los insumos y maquinas necesarias para el desarrollo de las tareas.
- Se comprobó que existieran las adecuadas condiciones ambientales del lugar de trabajo y sus alrededores tales como: ventilación, clima adecuado, exposición al riesgo entre otros, para que los trabajadores puedan realizar las funciones asignadas.

Cuestionarios:

Los cuestionarios fueron enviados vía correo electrónico al Jefe del área Conciliaciones Bancarias y él los distribuyó a todos los integrantes y luego, fueron devueltos por la misma vía al analista de puestos, tanto los auxiliares administrativos del

área como el mismo Jefe.

Con esta herramienta, pudo obtenerse la descripción de tareas pertinentes al área, frecuencia, relación proveedores y clientes tanto internos como externos, flujo de información como así también, los Informes emitidos por cada uno de los integrantes del área.

Los resultados fueron efectivos y a través de los métodos Observación Directa y Entrevista se validaron los resultados del cuestionario.

Los resultados obtenidos de los cuestionarios a Jefe y auxiliares pueden resumirse de la siguiente manera:

- El 87% de los trabajadores conocen perfectamente cuáles son sus tareas y las prioridades del puesto que ocupan. Asimismo, saben expresar claramente cuáles de las tareas son diarias, periódicas o eventuales
- El 87% de los trabajadores identifican cuáles son sus proveedores y clientes externos e internos.
- El 87% de los integrantes del área conoce qué Informes debe recibir y cuáles entregar.

Entrevistas

Se entrevistó a la totalidad de la población, pudiendo cumplir el objetivo propuesto y resultando así, un instrumento confiable de validación.

Las entrevistas fueron semiestructuradas, ya que, si bien se mantuvo la estructura básica de la entrevista, la misma fue flexible permitiendo al entrevistado un ambiente más relajado pudiendo acceder así a la recolección de información completa sobre todos los elementos del puesto y al mismo tiempo conocer el perfil de los ocupantes mediante test

con modalidad de encuestas que se realizaron durante la entrevista.

A través de las entrevistas se obtuvo la siguiente información: edad de los trabajadores, dónde viven y qué medios utilizan para ir a trabajar, nivel de estudios, experiencia laboral, antigüedad en la empresa y en el cargo, salario, horario de trabajo, descripción de las actividades realizadas a diario, cómo gestionan la información, cómo son sus entregables y quién los controla, cómo actúan en situaciones críticas o frente a un problema, citaron situaciones en las que tuvieron que hacer un esfuerzo extra para lograr un resultado exitoso, relación con los compañeros y el trabajo en equipo, qué es lo que más les gusta de la empresa, qué los hace sentir incómodos o no les gusta de la compañía, cómo se ven dentro de unos años, nivel de flexibilidad del trabajador.

Para esta área en particular y durante la entrevista, los colaboradores respondieron un “Test del Uso del Tiempo”, dado que, es un área con tareas muy rutinarias que administrando bien el tiempo pueden aumentarse las mismas y permitir que la Dirección pueda conocer si es posible reducir así el número de trabajadores del área. Asimismo, respondieron también durante la entrevista un “Test de Satisfacción laboral” que, permitió obtener información sobre tres aspectos: motivación y reconocimiento, área y ambiente de trabajo y por último la formación e información.

Los resultados de las entrevistas serán expuestos en el apartado siguiente y los mismos serán tabulados para presentarlos como cuadros estadísticos, a los fines de un mejor entendimiento.

❖ **Área Activos Fijos**

Cuestionarios:

Los cuestionarios fueron enviados vía correo electrónico al Supervisor del área

Activos Fijos y Él los distribuyo a todos los integrantes y luego fueron devueltos por la misma vía al analista de puestos, tanto los operadores como el Supervisor.

Con esta herramienta pudo obtenerse la descripción de tareas pertinentes al área, frecuencia, relación proveedores y clientes tanto internos como externos, flujo de información como así también los Informes emitidos por cada uno de los integrantes del área.

Los resultados obtenidos de los cuestionarios a Supervisor y operadores pueden resumirse de la siguiente manera:

- El 100% de los trabajadores conocen perfectamente cuáles son sus tareas y las prioridades del puesto que ocupan. Asimismo, saben expresar claramente cuáles de las tareas son diarias, periódicas o eventuales
- El 100% de los trabajadores identifican cuáles son sus proveedores y clientes externos e internos.
- El 67% de los integrantes del área conocen qué Informes deben recibir y cuáles entrega
- El 67% de los trabajadores expresaron tener épocas con capacidad ociosa y que durante las mismas colaboran con otras áreas.

Entrevistas:

Se entrevistó a la totalidad de la población, pudiendo cumplir el objetivo propuesto y resultando así, un instrumento confiable de validación.

Las entrevistas fueron semi-estructuradas, ya que, si bien se mantuvo la estructura básica de la entrevista, la misma fue flexible permitiendo al entrevistado un ambiente más relajado pudiendo acceder así a la recolección de información completa sobre todos los

elementos del puesto y al mismo tiempo conocer el perfil de los ocupantes mediante test con modalidad de encuestas que se realizaron durante la entrevista.

A través de las entrevistas se obtuvo la siguiente información: edad de los trabajadores, dónde viven y que medios utilizan para ir a trabajar, nivel de estudios, experiencia laboral, antigüedad en la empresa y en el cargo, salario, horario de trabajo, descripción de las actividades realizadas a diario, planificación del trabajo a realizar en las instalaciones de clientes, planificación de viajes fuera de Asunción y tiempos de trabajo. cómo resuelven la demora que puede presentarse en el desarrollo del trabajo, relación con los compañeros y el trabajo en equipo, qué es lo que más les gusta de la empresa, qué los hace sentir incómodos o no les gusta de la compañía, cómo se ven dentro de unos años, nivel de flexibilidad del trabajador.

Para esta área en particular y durante la entrevista, los colaboradores respondieron un “Test de Proactividad”, considerando importante la proactividad en esta área porque los colaboradores se desempeñan solos en las instalaciones de clientes y muchas veces en localidades lejanas a la casa central, siendo importante su proactividad para la efectividad de las tareas.

Asimismo, respondieron también durante la entrevista un “Test de Satisfacción laboral” que permitió obtener información sobre tres aspectos: motivación y reconocimiento, área y ambiente de trabajo y por último la formación e información.

Los resultados de las entrevistas serán expuestos en el apartado siguiente y los mismos serán tabulados para presentarlos como cuadros estadísticos, a los fines de un mejor entendimiento.

❖ **Área Desarrollo de Sistemas**

Cuestionarios:

Los cuestionarios fueron enviados vía correo electrónico a cada uno de los integrantes del área y luego fueron devueltos por la misma vía al analista de puestos. En esta área no existen jerarquías entre los colaboradores, sino que a cada uno se les asignan proyectos o parte de los mismos, según sus categorías Junior o Senior.

Con esta herramienta, pudo obtenerse la descripción de tareas pertinentes al área, frecuencia, relación proveedores y clientes tanto internos como externos, flujo de información como así también los Informes emitidos por cada uno de los integrantes del área. Asimismo, para esta área en particular se indagó sobre quienes controlaban las tareas de cada uno y quienes realizaban el testing.

Los resultados obtenidos de los cuestionarios a Supervisor y operadores pueden resumirse de la siguiente manera:

- El 75% de los trabajadores conocen perfectamente cuáles son sus tareas y las prioridades del puesto que ocupan. Asimismo, saben expresar claramente cuáles de las tareas son diarias, periódicas o eventuales
- El 75% de los trabajadores identifican cuáles son sus proveedores y clientes externos e internos.
- El 75% de los integrantes del área conoce qué Informes debe recibir y cuáles entregar.
- El 25% de los trabajadores expresaron tener épocas con capacidad ociosa y que no desarrollan plenamente su conocimiento o en concordancia con sus estudios en las tareas que desempeñan.
- El 75% de los integrantes del área realizan ellos mismos el *testing*.

Entrevistas:

Se entrevistó a la totalidad de la población, pudiendo cumplir el objetivo propuesto y resultando así, un instrumento confiable de validación.

Las entrevistas fueron semiestructuradas, ya que, si bien se mantuvo la estructura básica de la entrevista, la misma fue flexible permitiendo al entrevistado un ambiente más relajado pudiendo acceder así, a la recolección de información completa sobre todos los elementos del puesto y al mismo tiempo conocer el perfil de los ocupantes mediante test con modalidad de encuestas que se realizaron durante la entrevista.

A través de las entrevistas se obtuvo la siguiente información: edad de los trabajadores, dónde viven y que medios utilizan para ir a trabajar, nivel de estudios, experiencia laboral, antigüedad en la empresa y en el cargo, salario, horario de trabajo, descripción de las actividades realizadas a diario, cómo resuelven la demora que puede presentarse en el desarrollo del trabajo, quién controla los entregables, relación con los compañeros y el trabajo en equipo, qué es lo que más les gusta de la empresa, qué los hace sentir incómodos o no les gusta de la compañía, cómo se ven dentro de unos años, nivel de flexibilidad del trabajador.

Para esta área en particular y durante la entrevista, los colaboradores respondieron un “Test de Proactividad”, considerando importante la proactividad en esta área porque a cada integrante se le asigna un proyecto o parte del mismo y trabajan, con autonomía hasta cumplir el requerimiento.

Asimismo, respondieron también durante la entrevista un “Test de Satisfacción laboral” que permitió obtener información sobre tres aspectos: motivación y reconocimiento, área y ambiente de trabajo y por último la formación e información.

Los resultados de las entrevistas serán expuestos en el apartado siguiente y los mismos, serán tabulados para presentarlos como cuadros estadísticos, a los fines de un mejor entendimiento.

5.1.3 Análisis de Puestos

❖ Área Conciliaciones Bancarias

El área Conciliaciones Bancarias está actualmente integrada por 8 personas, 7 auxiliares administrativos -operarios y 1 Jefe. Es un área con trabajo operativo, donde las personas que trabajan en la misma siguen una rutina de trabajo y los clientes son entidades financieras (bancos y financieras) que requieren de personal que tenga buena dicción y un trato apropiado además de los conocimientos para el trabajo diario.

Gran parte del trabajo es manual y realizado en Excel. El trabajo restante utiliza un sistema que actualmente se está mejorando (desde el área Desarrollo) para que, puedan simplificarse más las tareas y reducir los errores que lleva el trabajo manual. Una vez concluido el sistema ayudará a realizar el trabajo en menos tiempo y el área podrá contar con menos colaboradores reduciendo el costo laboral.

A continuación, se exponen las Fichas de Descripción y Especificaciones de Puestos, para cada una de las áreas, según el modelo de Chiavenato (2007) y adaptación propia con el agregado de Habilidades blandas:

Tabla IV: Descripciones y Especificaciones de Puestos: Área CONCILIACIONES BANCARIAS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Título del puesto: Auxiliar Administrativo	Fecha de Revisión: 06/07/2020
Área: CONCILIACIONES BANCARIAS	
Cantidad de cargos en este puesto: 7	Jefe inmediato: Jefe de Conciliaciones Bancarias
<p>Descripción Genérica: Realizar conciliaciones bancarias de los movimientos de Bancos clientes con otros bancos.</p> <p>Descripción específica</p> <p><u>Tareas diarias</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Descargar los extractos que envían los clientes y ordenarlos. • Una vez ordenados importar al sistema para poder conciliar los movimientos entre las respectivas cuentas. • Conciliar, generar el reporte (PDF/Excel) que enviamos a los bancos para la verificación de los mismos. <p><u>Periódicas -Quincenales y mensuales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Los bancos remiten los extractos en la quincena y a fin de mes para conciliación. • Conciliar de forma manual. • Una vez terminados los reportes en el formato solicitado por el cliente, se procede a remitirlos. • Algunos Bancos también lo solicitan impreso en papel. 	
<p>Especificaciones del puesto:</p> <p><u>Requisitos intelectuales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Escolaridad indispensable:</u> secundario-terciario. Preferente estudiante de contabilidad (no excluyente), manejo avanzado de Excel. • <u>Experiencia:</u> contar con experiencia en manejo de Excel intermedio o avanzado. Conocimientos de conciliación bancaria. <p><u>Habilidades y Aptitudes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Habilidades Interpersonales:</u> polifuncionalidad y capacidad de adaptarse a los cambios, autodisciplina, compromiso y motivación. • <u>Competencias Sociales:</u> capacidad de integración, capacidad de comunicación, trabajo en equipo. • <u>Habilidades metódicas:</u> planificación y organización, tolerancia y efectividad al trabajo bajo presión, con cumplimiento de fechas para las entregas. • <u>Otras aptitudes:</u> buena redacción de mails, buena dicción para tratar con las entidades bancarias. <p><u>Responsabilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Relaciones:</u> se requiere buen trato para relacionarse con empleados bancarios, vía mails, teléfono y personalmente. Discreción en asuntos confidenciales. <p><u>Condiciones de Trabajo</u> <u>Ambiente de trabajo:</u> normal de oficina, trabajo en las oficinas corporativas.</p>	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Título del puesto: Jefe de Conciliaciones Bancarias	Fecha de Revisión: 06/07/2020
Área: CONCILIACIONES BANCARIAS	
Cantidad de cargos en este puesto: 1	Jefe inmediato: Gerente de Planeamiento, Tecnología y Desarrollo
<p>Descripción Genérica: Supervisar, controlar y organizar el trabajo del área conciliaciones bancarias de los movimientos de Bancos clientes con otros bancos.</p> <p>Descripción específica</p> <p><u>Tareas diarias</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar el trabajo, rendimiento, cumplimiento de los integrantes del área que realizan las conciliaciones Bancarias. • Control de saldos anteriores (día anterior) previos a la realización de las conciliaciones. • Controlar la correcta recepción de archivos que proveen los bancos para luego realizar las conciliaciones bancarias, incluye hora de recepción y formato correcto. • Supervisar el trabajo de conciliación de cada una de las personas a cargo. • Descargar los extractos que envían los clientes y ordenarlos. • Una vez ordenados importar al sistema para poder conciliar los movimientos entre las respectivas cuentas. • Conciliar, generar el reporte (PDF/Excel) que enviamos a los bancos para la verificación de los mismos. • Cruces de partidas extraordinarias. (Indicadas por bancos s/ asientos contables). • Reenvío de las que hubieren sufrido variaciones. <p><u>Periódicas -Quincenales y mensuales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Los bancos remiten los extractos en la quincena y a fin de mes para conciliación. • Conciliar de forma manual. • Una vez terminados los reportes en el formato solicitado por el cliente, se procede a remitirlos. • Solicitar firmas digitales, para los Bancos que así lo requieren. • Acercar las conciliaciones a los bancos que deben llevarse personalmente en formato impreso. • Solicitud de Insumos de Librería para el área. <p><u>Anuales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar y/o conciliar partidas extraordinarias al cierre del Balance. • Control anual de todas las cuentas de Bancos del País al cierre definitivo del Balance. <p><u>Eventuales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Soporte para el desarrollo de nuevo sistema de conciliaciones. • Reuniones con clientes. • Cronograma de Vacaciones de los integrantes del área. • Asignar tareas para cubrir ausencias por enfermedad o vacaciones. 	

Especificaciones del puesto:

Requisitos intelectuales

- Escolaridad indispensable: secundario-terciario. Preferente estudiante de contabilidad (no excluyente), manejo avanzado de Excel.
- Experiencia: contar con experiencia en manejo de personas, Excel intermedio o avanzado. Conocimientos de conciliación bancaria.

Habilidades y Aptitudes

- Habilidades Interpersonales: resiliencia, polifuncionalidad y capacidad de adaptarse a los cambios, autodisciplina, confianza en uno mismo, autonomía, compromiso, capacidad de motivación y liderazgo.
- Competencias Sociales: capacidad de integración, capacidad de comunicación, trabajo en equipo y empatía.
- Habilidades metódicas: planificación y organización, técnicas de presentación, resolución de problemas, tolerancia y efectividad al trabajo bajo presión, con cumplimiento de fechas para las entregas.
- Otras aptitudes: buena redacción de mails, buena dicción para tratar con las entidades bancarias.

Responsabilidades

- Relaciones: se requiere buen trato para relacionarse con empleados bancarios, vía mails, teléfono y personalmente. Discreción en asuntos confidenciales y saber trabajar en equipo.
- Manejo de personal: se requiere perfil de liderazgo para supervisar el área.

Condiciones de Trabajo

Ambiente de trabajo: normal de oficina, trabajo en las oficinas corporativas.

❖ **Área Activos Fijos**

El área Activos fijos está actualmente integrada por 3 personas, dos operarios y un supervisor.

Es un área con mucho potencial a explotar, tanto en los servicios que ofrece como en la organización de la misma, la cual presenta la “necesidad de mejora” a través de un Sistema Informático que facilitara el trabajo, permitiendo mejores resultados al mismo tiempo que con dichos cambios la compañía puede ser más competitiva.

Tabla V: Descripciones y Especificaciones de Puestos: Área ACTIVOS FIJOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Título del puesto: Operador de Activos Fijos		Fecha de Revisión: 10/07/2020
Área: ACTIVOS FIJOS		

Cantidad de cargos en este puesto: 2	Jefe inmediato: Supervisor de Activos Fijos
<p>Descripción Genérica: Realizar Inventario Físico de todos los activos fijos de las compañías clientes.</p> <p>Descripción específica</p> <p><u>Tareas diarias</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Carga manual de planillas de inventario de activo fijo de clientes. • Cotejar el Inventario con la planilla de revalúo Técnico de Activos fijos (Bienes de uso) que provee cada cliente. • Informar las diferencias al cliente. <p><u>Periódicas-Quincenales y mensuales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento del activo fijo de los clientes que contratan este servicio. • Informar las bajas, obsolescencias y bienes deteriorados. • Viajes a las sucursales del interior del país previo cronograma de actividades a realizar la inspección ocular de inventario y fijar las etiquetas magnéticas en cada uno de los bienes. 	
<p>Especificaciones del puesto:</p> <p>Requisitos intelectuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Escolaridad indispensable:</u> secundario-terciario, manejo avanzado de Excel. • <u>Experiencia:</u> contar con experiencia en manejo de Excel intermedio o avanzado. <p>Habilidades y Aptitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Habilidades Interpersonales:</u> polifuncionalidad y capacidad de adaptarse a los cambios, autodisciplina, proactivo, compromiso y motivación. • <u>Competencias Sociales:</u> capacidad de comunicación, capacidad de aceptar críticas. • <u>Habilidades metódicas:</u> planificación y organización, tolerancia y efectividad al trabajo bajo presión, con cumplimiento de fechas para las entregas. • <u>Otras aptitudes:</u> buena redacción de mails, buena dicción para tratar con las entidades bancarias. <p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Relaciones:</u> se requiere buen trato para relacionarse con las empresas clientes personalmente, vía mails y por teléfono. Discreción en asuntos confidenciales y saber trabajar en equipo. <p>Condiciones de Trabajo</p> <p><u>Ambiente de trabajo:</u> normal de oficina, trabajo en las oficinas corporativas.</p> <p><u>Viajes:</u> viajes de corta, mediana y larga distancia para la toma de los inventarios.</p>	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Título del puesto: Supervisor de Activos Fijos		Fecha de Revisión: 10/07/2020
Área: ACTIVOS FIJOS		
Cantidad de cargos en este puesto: 1	Jefe inmediato: Gerente de Planeamiento, Tecnología y Desarrollo	

Descripción Genérica:

Organizar las tareas del área, realizar Inventario Físico de todos los activos fijos de las compañías clientes, controlar al operador del área.

Descripción específica**Tareas diarias**

- Carga manual de planillas de inventario de activo fijo de clientes.
- Cotejar el Inventario con la planilla de revalúo Técnico de Activos fijos (Bienes de uso) que provee cada cliente.
- Informar las diferencias al cliente.

Periódicas -Quincenales y mensuales:

- Mantenimiento del activo fijo de los clientes que contratan este servicio.
- Informar las bajas, obsolescencias y bienes deteriorados.
- Viajes a las sucursales del interior del país previo cronograma de actividades a realizar la inspección ocular de inventario y fijar las etiquetas magnéticas en cada uno de los bienes
- Cuando merma la actividad colabora en las planillas administrativas relacionadas al call center.

Especificaciones del puesto:**Requisitos intelectuales**

- Escolaridad indispensable: secundario-terciario, manejo avanzado de Excel.
- Experiencia: contar con experiencia en manejo de Excel intermedio o avanzado.

Habilidades y Aptitudes

- Habilidades Interpersonales: resiliencia, polifuncionalidad y capacidad de adaptarse a los cambios, autodisciplina, confianza en uno mismo, autonomía, proactivo, compromiso, capacidad de motivación y liderazgo.
- Competencias Sociales: capacidad de integración, capacidad de comunicación.
- Habilidades metódicas: planificación y organización, técnicas de presentación, resolución de problemas, tolerancia y efectividad al trabajo bajo presión, con cumplimiento de fechas para las entregas.
- Otras aptitudes: buena redacción de mails, buena dicción para tratar con las entidades bancarias.

Responsabilidades

- Relaciones: se requiere buen trato para relacionarse con las empresas clientes personalmente, vía mails y por teléfono. Discreción en asuntos confidenciales y saber trabajar en equipo.
- Manejo de personal: se requiere perfil de liderazgo para supervisar el área.

Condiciones de Trabajo

Ambiente de trabajo: normal de oficina, trabajo en las oficinas corporativas.

Viajes: viajes de corta, mediana y larga distancia para la toma de los inventarios.

❖ Área Desarrollo de Sistemas

El área Desarrollo de Sistemas está actualmente integrada por 4 personas, dos

recursos juniors y dos seniors.

Es un área que realiza desarrollo de sistemas propios de la compañía y da soporte a los mismos. Actualmente, no se están desarrollando sistemas para clientes externos, pero si es un servicio que brindan en el área y que han prestado con anterioridad. En esta nueva etapa de la compañía, se espera el desarrollo interno y externo.

Tabla VI: Descripciones y Especificaciones de Puestos: Área DESARROLLO DE SISTEMAS		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Título del puesto: Asistente Junior		Fecha de Revisión: 14/07 /2020
Área: DESARROLLO DE SISTEMAS		
Cantidad de cargos en este puesto: 1	Jefe inmediato: Gerente de Planeamiento, Tecnología y Desarrollo	
<p>Descripción Genérica: Realizar Asistencia permanente a los usuarios de los sistemas de la compañía y tomar los reclamos.</p> <p>Descripción específica</p> <p><u>Tareas diarias</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia al usuario, siempre que lo necesiten • Solucionar los errores que pueden ocurrir al usar los sistemas de la empresa • Dar asistencia con el Módulo Sueldos y Jornales cuando presentan inconvenientes con incorporaciones y desvinculaciones, ausencias, movimientos internos, proformas. Si requieren de una nueva programación, derivarlo a quien pueda realizarlo dentro del área. • Casos pendientes que pueden estar afectando los procesos de los sistemas. <p><u>Periódicas -Quincenales y mensuales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia a supervisores que utilizan el sistema BPM • Crear nuevos grupos dentro de BPM, para que las personas involucradas puedan ver casos y puedan gestionar • Crear nuevos usuarios con sus perfiles correspondientes según solicitud <p><u>Eventuales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilitación de procesos restringidos por fecha 		
<p>Especificaciones del puesto:</p> <p>Requisitos intelectuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Escolaridad indispensable:</u> secundario-terciario o universitario en curso relacionado a Analista de sistemas. • <u>Experiencia:</u> puede formarse en la compañía. Sin necesidad de experiencia previa. <p>Habilidades y Aptitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Habilidades Interpersonales:</u> capacidad de adaptarse a los cambios, autodisciplina, compromiso, proactivo y motivación. • <u>Competencias Sociales:</u> capacidad de integración, capacidad para trabajar en equipo. 		

- Habilidades metódicas: planificación y organización, tolerancia y efectividad al trabajo bajo presión, saber desenvolverse con nuevos medios.
- Otras aptitudes: buena redacción de mails
- **Responsabilidades**
- Relaciones: Se requiere de una persona proactiva que sepa relacionarse y dar rápida respuesta a las diferentes problemáticas que pueden presentarse a los usuarios de sistemas. Trabajo en equipo

Condiciones de Trabajo

Ambiente de trabajo: normal de oficina, trabajo en las oficinas corporativas.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Título del puesto: Desarrollador Junior		Fecha de Revisión: 14/07/2020
Área: DESARROLLO DE SISTEMAS		
Cantidad de cargos en este puesto: 1	Jefe inmediato: Gerente de Planeamiento, Tecnología y Desarrollo	
<p><u>Descripción Genérica:</u> Realizar Desarrollos dentro de BPM y Asistencia permanente a los usuarios de los sistemas de la compañía y tomar los reclamos.</p> <p><u>Descripción específica</u></p> <p><u>Tareas diarias</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del sistema de sueldos de jornaleros. • Asistencia al usuario, siempre que lo necesiten. • Solucionar los errores que pueden ocurrir al usar los sistemas de la empresa • Dar asistencia con el Módulo Sueldos y Jornales cuando presentan inconvenientes con incorporaciones y desvinculaciones, ausencias, movimientos internos, proformas. Si requieren de una nueva programación, derivarlo a quien pueda realizarlo dentro del área. <p><u>Tareas semanales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis y Testing. <p><u>Eventuales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia a usuarios en sus puestos de trabajo. 		
Especificaciones del puesto:		
<u>Requisitos intelectuales</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Escolaridad indispensable:</u> universitario- carreras afines a sistemas. - • <u>Experiencia:</u> experiencia en programación PHP, JAVA y JAVA SCRIPT. 		
<u>Habilidades y Aptitudes</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Habilidades Interpersonales:</u> capacidad de adaptarse a los cambios, responsabilidad individual, autodisciplina, compromiso, proactivo y motivación. • <u>Competencias Sociales:</u> capacidad de integración, capacidad para trabajar en equipo y para aceptar críticas. • <u>Habilidades metódicas:</u> planificación y organización, tolerancia y efectividad al trabajo 		

<p>bajo presión, saber desenvolverse con nuevos medios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Otras aptitudes</u>: buena redacción de mails, buena dicción para tratar con las entidades bancarias y / o financieras. • <u>Responsabilidades</u> • <u>Relaciones</u>: se requiere de una persona proactiva que sepa relacionarse y dar rápida respuesta a las diferentes problemáticas que pueden presentarse a los usuarios de sistemas. <p><u>Condiciones de Trabajo</u> <u>Ambiente de trabajo</u>: normal de oficina, trabajo en las oficinas corporativas.</p>

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Título del puesto: Desarrollador Senior	Fecha de Revisión: 14/07/2020
Área: DESARROLLO DE SISTEMAS	
Cantidad de cargos en este puesto: 1	Jefe inmediato: Gerente de Planeamiento, Tecnología y Desarrollo
<p><u>Descripción Genérica:</u> Desarrollo-programación del Sistema BPM en general</p> <p><u>Descripción específica</u></p> <p><u>Tareas diarias</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis, diseño y programación del sistema BPM <p><u>Tareas semanales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis y Testing • Backups <p><u>Periódicas -Quincenales y mensuales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de procesos y datos del sistema <p><u>Eventuales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Relevamiento 	
<p>Especificaciones del puesto:</p> <p><u>Requisitos intelectuales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Escolaridad indispensable</u>: universitario- carreras afines a Sistemas • <u>Experiencia</u>: contar con experiencia en programación, manejo de sistemas ERP y CRM. <p><u>Habilidades y Aptitudes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Habilidades Interpersonales</u>: resiliencia, polifuncionalidad y capacidad de adaptarse a los cambios, autodisciplina, dinámico, confianza en uno mismo, autonomía, proactivo, compromiso, capacidad de motivación y liderazgo. • <u>Competencias Sociales</u>: capacidad de integración, capacidad de comunicación, capacidad para trabajar en equipo y para aceptar críticas. • <u>Habilidades metódicas</u>: planificación y organización, analítico, técnicas de presentación, resolución de problemas, tolerancia y efectividad al trabajo bajo presión, con cumplimiento de fechas para las entregas. • <u>Otras aptitudes</u>: buena redacción de mails, buena dicción para tratar con las entidades bancarias y / o financieras. 	

Responsabilidades

- Relaciones: se requiere buen trato para relacionarse con las áreas de la empresa que utilizan los sistemas desarrollados. Discreción en asuntos confidenciales y saber trabajar en equipo.

Condiciones de Trabajo

Ambiente de trabajo: normal de oficina, trabajo en las oficinas corporativas.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Título del puesto: Desarrollador Senior	Fecha de Revisión: 14/07 /2020
--	-----------------------------------

Área: **DESARROLLO DE SISTEMAS**

Cantidad de cargos en este puesto: **1**

Jefe inmediato: Gerente de Planeamiento, Tecnología y Desarrollo

Descripción Genérica:

Desarrollo-programación de Sistemas asignados

Descripción específicaTareas diarias

- Relevamiento, diseño, programación e implementación de sistemas

Periódicas -Quincenales y mensuales:

- Informar a Gerencia los avances de los proyectos a cargo

Eventuales:

- Asistencia a usuarios de las fallas de los sistemas
- Participar en Reuniones donde se evalúan nuevos negocios con componentes tecnológicos informáticos.
- Identificar situaciones en las que se pueden mejorar los procesos con la introducción de un componente informático.

Especificaciones del puesto:

Requisitos intelectuales

- Escolaridad indispensable: Universitario- carreras afines a Sistemas
- Experiencia: contar con experiencia en programación PHP, JAVA y JAVA SCRIPT. Manejo de sistemas ERP y CRM.

Habilidades y Aptitudes

- Habilidades Interpersonales: resiliencia, polifuncionalidad y capacidad de adaptarse a los cambios, autodisciplina, dinámico, confianza en uno mismo, autonomía, proactivo, compromiso, capacidad de motivación y liderazgo.
- Competencias Sociales: capacidad de integración, capacidad de comunicación, capacidad para trabajar en equipo y para aceptar críticas.
- Habilidades metódicas: planificación y organización, analítico, técnicas de presentación, resolución de problemas, tolerancia y efectividad al trabajo bajo presión, con cumplimiento de fechas para las entregas.
- Otras aptitudes: buena redacción de mails, buena dicción para tratar con las entidades bancarias y / o financieras.

Responsabilidades

- Relaciones: Se requiere buen trato para relacionarse con las áreas de la empresa que utilizan los sistemas desarrollados. Discreción en asuntos confidenciales y saber

trabajar en equipo.

Condiciones de Trabajo

Ambiente de trabajo: normal de oficina, trabajo en las oficinas corporativas.

5.1.4 Complementariedad entre puestos actuales y propuesta elaborada

❖ Área Conciliaciones Bancarias

De la compatibilización de los perfiles de los ocupantes de los puestos actuales y el resultado del análisis de puestos se obtuvieron las siguientes conclusiones:

✓ Auxiliar 1: Juan Allen

Juan (29 años), es una persona que cuenta con antigüedad importante dentro de la compañía (9 años y 2 meses) pero pocos meses en el área que actualmente se desempeña (5 meses).

Se encuentra en un momento donde no está motivado y presenta quejas sobre el salario que perciben tanto El cómo sus compañeros del área.

Es una persona analítica y que tiene perfil para tareas administrativas pero su educación y formación (Lic. en Ciencias de la Comunicación) son, de otra área y le gustaría realizar algo relacionado a Ello y no trabajar en áreas administrativas.

Los resultados de su trabajo muestran un buen desempeño y la Evaluación de su jefe también arroja buenos resultados.

✓ Auxiliar 2: Guido Britez

Guido (21 años), es una persona con preparación para el área o cualquiera relacionada con la Administración, se encuentra en un proceso de aprendizaje y desarrollo lo cual es acorde con su edad y formación.

Se destaca en el manejo de Excel y ha realizado aportes al área con el uso de esta

herramienta. Su perfil es acorde al cargo que desempeña.

✓ Auxiliar 3: Leopoldo Escobar

Leopoldo (21 años), es una persona activa, que si bien no tiene estudios relacionados cuenta con experiencia importante en el área administrativa y conciliaciones, a pesar de corta edad.

En el área se desempeña bien y además de terminar su trabajo en buen tiempo cree que, podría tomar un Banco o Entidad financiera más, ya que a veces le sobra tiempo. Sin embargo, su Jefe opina que le falta desarrollar su eficiencia frente a situaciones de alta presión. Se encuentra en proceso de aprendizaje y tiene aspiraciones a aprender más ya que estudiara a partir del próximo año una carrera relacionada.

✓ Auxiliar 4: Miller Avalos

Miller (40 años), es una persona preparada y con mucha experiencia en áreas administrativas. Conoce la compañía, está involucrado con los valores culturales de la misma y se desempeña contento dentro del área y de la empresa.

Con respecto al puesto, si bien hace pocos meses que está en el área, realiza muy bien su trabajo y es muy reconocido por su jefe en cuanto a: su eficiencia, puntualidad, orden, trato con los clientes y aptitud para el puesto.

✓ Auxiliar 5: Cesar González

Cesar (60 años) es una persona metódica y ordenada, con un perfil muy acorde al puesto en el que se desempeña. Le gustan las tareas que presentan una rutina de trabajo, sabe administrar sus tiempos y conoce las particularidades de cada uno de los bancos clientes, pero tiene a su cargo los más importantes.

A lo largo de los 14 años que lleva en la compañía fue capacitando a las personas que ingresaban al área, todos sus compañeros hablan de El como si fuera un “profesor” dentro del área, pero él se presenta con mucha humildad y sencillez. Es reconocido también por su jefe quien destaca valores típicos de la generación a la que el Sr. Cantero pertenece, tales como: respeto, puntualidad, orden y empatía.

Es el soporte principal para el sistema que se está desarrollando en la empresa para el área Conciliaciones Bancarias.

Presenta desmotivación con respecto a reconocimientos y salario, pero trabaja con responsabilidad y sus resultados son buenos, a pesar de estos aspectos que no son de su agrado.

✓ Auxiliar 6: Felipa Agüero

Felipa (71 años), hace pocos meses que está en el área Conciliaciones Bancarias, pero lleva 14 años en la compañía. Anteriormente, se desempeñó en el área de *Clearing* donde supo aportar mucho a la empresa por los conocimientos y experiencia que traía de sus trabajos anteriores. Su labor en *clearing* era muy buena, ya que, es una persona con un perfil acorde para tareas manuales y operativas. Tanto sus superiores como sus compañeros de *Clearing* comentan de su buen desempeño y su valiosa personalidad para trabajar en equipo como así también, destacan su eficiencia en el trabajo.

A pesar de su edad, no es una persona que le cuesten los cambios, sino que por el contrario, cuando la cambiaron de área supo adaptarse sin problemas y se encuentra desde hace 8 meses en el área Conciliaciones Bancarias. Mantiene su energía y actitud para el trabajo y se le asignaron tareas manuales, aunque sabe utilizar la computadora y tiene ganas de aprender, esto fue posible porque el área aun presenta muchas tareas

manuales.

Es una persona activa, con buena presencia, dicción y se presenta muy respetuosa y agradecida a la compañía. Siente ganas de continuar trabajando ya sea, en el área o en cualquier otra relacionada con administración.

✓ Auxiliar 7: Verónica Valdez

Verónica (20 años), es una persona con perfil para tareas rutinarias, es proactiva y trabaja de manera estructurada y muy ordenada. Desempeña sus actividades con eficiencia, a pesar de tener estudios no relacionados con el área.

Reacciona muy bien cuando trabaja bajo presión y sabe adaptarse a los cambios y nuevos retos o actividades impuestas. Presenta un perfil colaborador respecto a los compañeros de equipo y contagia su dinamismo al resto.

✓ Jefe: Rodney Castillo

Rodney (23 años), es una persona activa y proactiva. Se desempeña con mucha energía en el cargo y es reconocido por sus subordinados.

Al mismo tiempo de tener la jefatura del área, desempeña a la par de ellos las tareas ya que tiene asignados Bancos clientes realizando las mismas tareas que los demás integrantes del área.

Como Jefe, se encuentra en su primera experiencia con este cargo jerárquico y en varios aspectos está en proceso de aprendizaje. Debería utilizar la importancia de su cargo para gestionar mejor los insumos del área y hacerse respetar por las demás áreas.

❖ **Área Activos Fijos**

✓ Operador 1: William Torres

William (35 años), es una persona que disfruta de hacer tareas rutinarias y operativas,

al mismo tiempo los resultados son muy buenos. Cuenta con experiencia dentro de la empresa en las áreas Activos fijos y *Clearing* y se sintió siempre a gusto con este tipo de tareas.

No presenta grandes aspiraciones de crecimiento laboral, a pesar de su edad, le gustaría seguir realizando tareas que tengan una rutina y bajo la supervisión de alguien.

Es una persona con baja proactividad y en algunos aspectos se muestra reactivo.

✓ Operador 2: Marcos Olmedo

Marcos (31 años), es un buen recurso, capacitado y con experiencia en el área. Cuenta con gran proactividad y sabe organizar su trabajo.

Tiene un perfil acorde al cargo que desempeña y podría aspirar a más, es muy activo pero se encuentra desmotivado.

✓ Supervisor: Oscar González

Oscar (28 años), es una persona proactiva, con mucha energía y ganas de hacer.

Se siente a gusto en la compañía y está dispuesto a ayudar y colaborar en cualquier proceso que signifique un cambio de crecimiento en la empresa porque siente que sería también un crecimiento personal.

Tiene potencial para el área y el puesto en el que se desempeña, pero también podría calificar para cualquier cargo de áreas administrativas.

❖ **Área Desarrollo de Sistemas**

✓ Asistente Junior: Javier Arani

Javier (25 años), actualmente se desempeña como soporte en el área de Desarrollo, pero antes estuvo en el área de *Clearing*. Es una persona extrovertida y dinámica, pero no está desarrollando a pleno su capacidad. Por otro lado, cuenta con mucho tiempo ocioso

donde no le asignan otras tareas, presentando quejas al respecto. En su puesto actual aplica poco lo aprendido en la Universidad, pero reconoce tener solo la teoría de programación ya que nunca tuvo práctica, por lo que le gustaría que le enseñen a programar y adquirir experiencia relacionada a su carrera universitaria.

✓ Desarrollador Junior: Monserrat Ferrari

Monserrat (29 años), es muy proactiva, bien preparada para el cargo y con muchas ganas de seguir aprendiendo y creciendo tanto en lo profesional como, adentro de la compañía.

Tiene potencial para el área y el puesto en el que se desempeña, pero todavía está en etapa de aprendizaje. Le molesta el ruido para poder concentrarse en los desarrollos que tiene a cargo, por lo que suele ir a trabajar de noche para poder tener concentración. Esta situación dificulta el poder dar soporte a las demás áreas que, son usuarios del sistema que Ella tiene a cargo y que trabajan de día.

✓ Desarrollador Senior: Alfredo Ranitti

Alfredo (36 años), es una persona con experiencia en el sistema *BPM*²⁸, llegó al área junto con la implementación de este. A través del despliegue del mismo se buscaron formalizar ciertos procesos. A medida que fueron surgiendo necesidades de mejoras, Alfredo fue customizando el sistema para adaptarlo a los procesos y los resultados fueron óptimos. Cuenta con años de experiencia en la compañía y se siente identificado con la misma aunque no tan motivado, le gustaría algunos cambios en el área.

²⁸ **BPM**: es un sistema propio de la empresa. Es un **CRM: Customer Relationship Management**, que en español significa Gestión de Relaciones con Clientes. La definición de CRM es un software de empresa que sirve para tener todas las comunicaciones con clientes en un mismo sitio y accesible por todo el mundo en la empresa.

Por otro lado, a pesar de su experiencia en el área, no cuenta con perfil de liderazgo significando este un techo en las oportunidades de crecimiento que la compañía pueda ofrecerle a futuro.

✓ **Desarrollador Senior: Hugo Arévalo**

Hugo (55 años), es un recurso con años de experiencia que no está aplicando todo su potencial en el puesto que desempeña en la compañía. Esto se debe a que, desde que ingresó a la misma realizó varios desarrollos de sistemas y muchos no se utilizaron y no fueron tampoco analizados por ningún jerárquico. Actualmente, se encuentra desarrollando un sistema para el área Conciliaciones Bancarias con importantes aportes para dicha área y se encuentra en la etapa final del mismo.

5.1.5 Recomendaciones Finales

5.1.5.1 Recomendaciones para cada área analizada

✓ **Área Conciliaciones Bancarias:**

- Mejorando el uso del tiempo, en esta área, se optimizarán los resultados y las tareas podrían desarrollarse con menos personal. Es decir, se podría reducir a cinco el número de personas en el cargo Auxiliar Administrativo de Conciliaciones Bancarias.
- A su vez, actualmente, puede evaluarse la posibilidad de transferir dos de los recursos a otras áreas para desarrollar mejor el potencial de los mismos y, por otro lado, mejorar la motivación.

✓ **Área Activos Fijos**

- La dotación de recursos en el área es la adecuada. Sin embargo, los resultados se optimizarán si se utilizara un sistema para la toma de inventarios, reduciendo así el

trabajo manual. Este sistema puede ser desarrollado por el área “Desarrollo de Sistemas” siendo múltiples los beneficios y pudiendo mencionar, entre otros, los siguientes: reducción de errores propios de trabajos manuales, mejora de tiempos, resultados más beneficiosos para el área y la compañía, traduciéndose esto en una importante motivación de las personas que ocupan los cargos.

✓ **Área Desarrollo de Sistemas**

- Formación y seguimiento del recurso que ocupa el puesto “Asistente Junior”. Actualmente, este colaborador no está aprovechando al máximo su capacidad y formación y resultaría muy beneficioso, tanto para El como para la compañía, formarlo y asignarle tareas acordes a su perfil. Al mismo tiempo, cuenta con horas libres durante su jornada, pudiendo utilizar las mismas para capacitación y entrenamiento.
- *Testing*: a la fecha de análisis, los desarrolladores, junior y senior, realizan también el proceso de *testing*. Para lograr resultados más eficientes y eficaces, se recomienda que, se contrate un recurso dedicado a *Testing* y que él mismo, realice este trabajo para todos los proyectos que llevan adelante los desarrolladores. Esta división de trabajo, brindará mejores resultados y permitirá a los desarrolladores enfocarse y mejorar sus proyectos.
- El área de trabajo debería mudarse a un espacio sin ruidos, que permita un ambiente más óptimo para los desarrollos que lleva a cabo el área. Al momento del análisis, algunos recursos cambian sus horarios de trabajo por un horario nocturno en el que no trabaja el *Contact Center* (área que se encuentra físicamente al lado), para no tener ruidos y lograr así mayor concentración. La

situación descrita conlleva problemas de respuestas y calidad de los servicios brindados, por los integrantes del área Desarrollo de Sistemas que dan soporte a los usuarios de los sistemas en el *Contact Center*. Si se reubica al área de Desarrollo de Sistemas, en otro piso o sector más tranquilo, dichos problemas desaparecerán.

- A continuación, se presenta el documento “Descripción de Puestos” para el nuevo puesto “Analista de *Testing*”, el mismo servirá de base para el proceso de Reclutamiento y Selección que llevara a cabo el área Talento Humano:

Tabla VII: Descripción del Nuevo Puesto: ANALISTA DE TESTING

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Título del puesto: Analista de <i>Testing</i>	Fecha de Revisión:
Área: DESARROLLO DE SISTEMAS	
Cantidad de cargos en este puesto: 1	Jefe inmediato: Gerente de Planeamiento, Tecnología y Desarrollo
<p>Descripción Genérica: Diseñar Plan de <i>Testing</i> y llevar a cabo el mismo, para todos los proyectos desarrollados por el área. Gestionar el armado de ambientes de prueba y generar datos o lotes de prueba.</p> <p>Descripción específica</p> <p><u>Tareas diarias</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar los casos de prueba y realizar la documentación de las pruebas, estadísticas, etc. • Registrar los incidentes en base a los defectos encontrados. • Realizar su seguimiento para asegurar su adecuada corrección. • Analizar y reportar los resultados de las pruebas, estadísticas, etc. <p><u>Periódicas -Quincenales y mensuales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir las pruebas que se realizarán. Test de integración, performance, aceptación, usabilidad/navegabilidad e instalación. • Despliegues en entornos operativos con <i>testing</i> en dichos lugares. 	
<p>Especificaciones del puesto:</p> <p>Requisitos intelectuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Escolaridad indispensable:</u> profesionales de carreras técnicas o universitarias de Computación, Informática, Sistemas o afines. • <u>Experiencia:</u> contar con experiencia de 1 a 3 años en <i>testing</i> de software • <u>Otros:</u> conocimiento de automatización de pruebas y conocimientos de lineamientos de control de calidad como ejecución de casos de prueba. Manejo de herramientas de gestión de incidencias o <i>bug</i>: <i>Redmine</i>, <i>Mantis</i>, <i>Jira</i>. <p>Habilidades y Aptitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Habilidades Interpersonales:</u> capacidad de adaptarse a los cambios, responsabilidad individual, autodisciplina, compromiso, proactivo y motivación. • <u>Competencias Sociales:</u> capacidad de integración, capacidad para trabajar en equipo y para 	

aceptar críticas.

- Habilidades metódicas: planificación y organización, tolerancia y efectividad al trabajo bajo presión, saber desenvolverse con nuevos medios.
- Otras aptitudes: capacidad resolutive

Responsabilidades

- Relaciones: se requiere de una persona proactiva que sepa relacionarse y dar rápida respuesta a las diferentes problemáticas que pueden presentarse.

Condiciones de Trabajo

Ambiente de trabajo: normal de oficina, trabajo en las oficinas corporativas.

5.1.5.2 Recomendaciones generales a todas las áreas

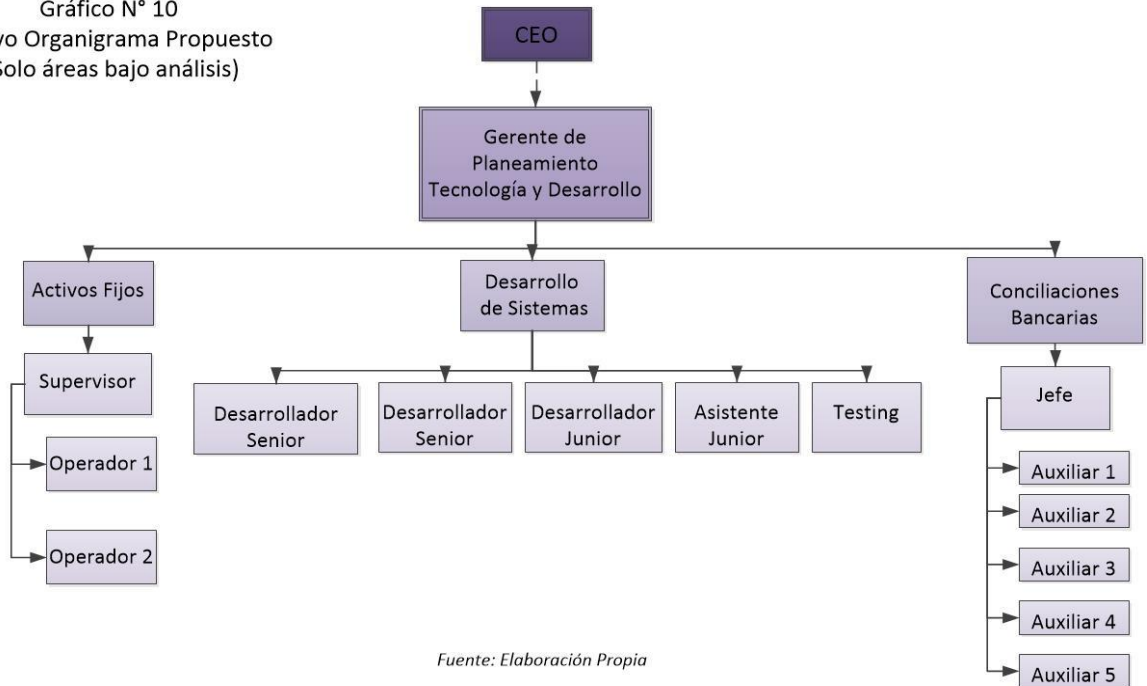
Luego de realizar el trabajo de campo, es posible arribar a las siguientes afirmaciones, generales a todas las áreas bajo análisis:

- El 80% de los actuales ocupantes de los puestos tiene un perfil acorde al mismo.
- El área Talento Humano debe trabajar y mejorar sus actividades relacionadas a potenciar las habilidades blandas, competencias y taxonomía afectiva (véase apartado 2.7) de los colaboradores integrantes de estas áreas: motivación y reconocimiento, área y ambiente de trabajo, formación e información, evaluación de desempeño y comunicación sobre planes de carrera existentes en la compañía.
- Asimismo, considerando el segmento de trabajadores que pertenecen a la Generación “*Millennials*” (véase Gráfico N.º 11 de la siguiente sesión), resulta muy importante para los mismos el “*Feedback constante*”, tal como se explica en el apartado 3.1.2.6.1 de la sesión Fundamentación Teórica. En las tres áreas analizadas, el 40% recibe *feedback* de su desempeño debiendo el área Talento Humano, mejorar las Evaluaciones de Desempeño y comunicar las mismas.
- Se deben mejorar las capacitaciones en materia de liderazgo para los cargos

medios: jefes, supervisores y recursos senior.

A continuación, se presenta el nuevo organigrama propuesto:

Gráfico N° 10
Nuevo Organigrama Propuesto
(Solo áreas bajo análisis)



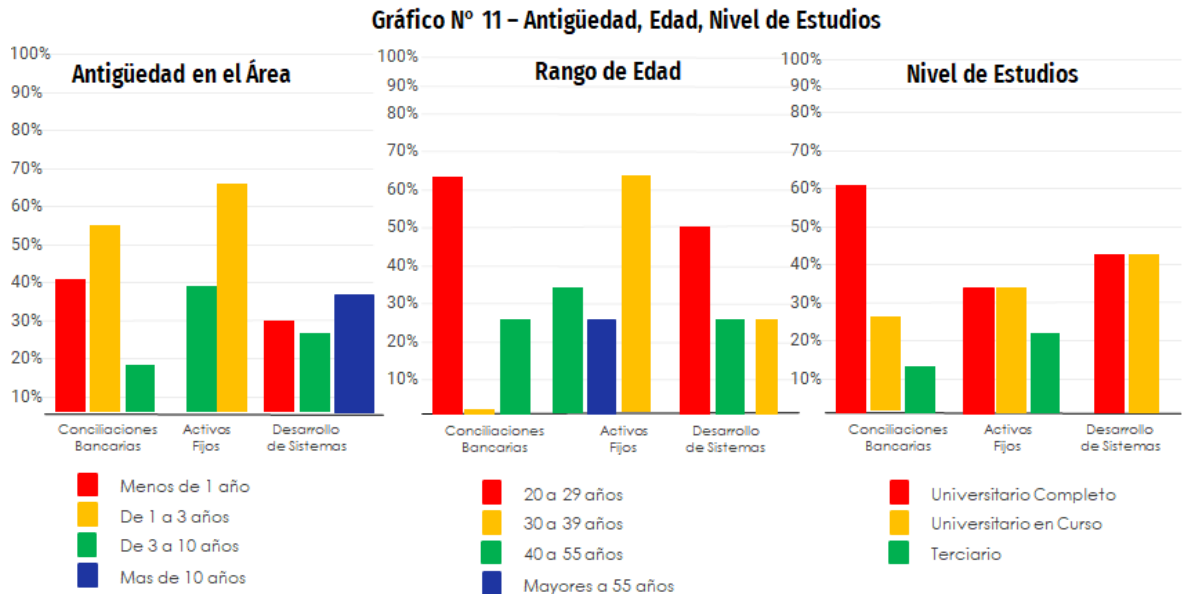
Fuente: Elaboración Propia

Frente al nuevo desafío, que se encuentra la organización, si se logra mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores, esto se traducirá en un fuerte compromiso de los mismos que permitirá a la empresa beneficiarse de muchas maneras, entre las que se pueden mencionar:

- Reducción de los índices de rotación de personal.
- Aumento en la productividad.
- Cumplimiento de resultados.
- Incremento en la motivación y satisfacción de los empleados.
- Mejora en los resultados y ventajas competitivas.

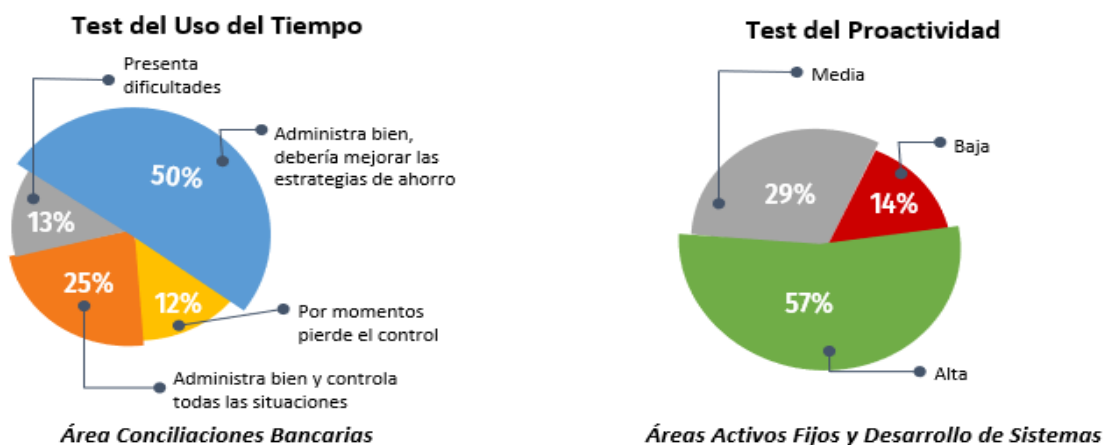
5.2 Datos cuantitativos y nominales.

A continuación, se presentan los resultados, más relevantes, de las entrevistas realizadas a los integrantes de las áreas analizadas, incluidos los resultados de las encuestas o test realizados durante dichas entrevistas.



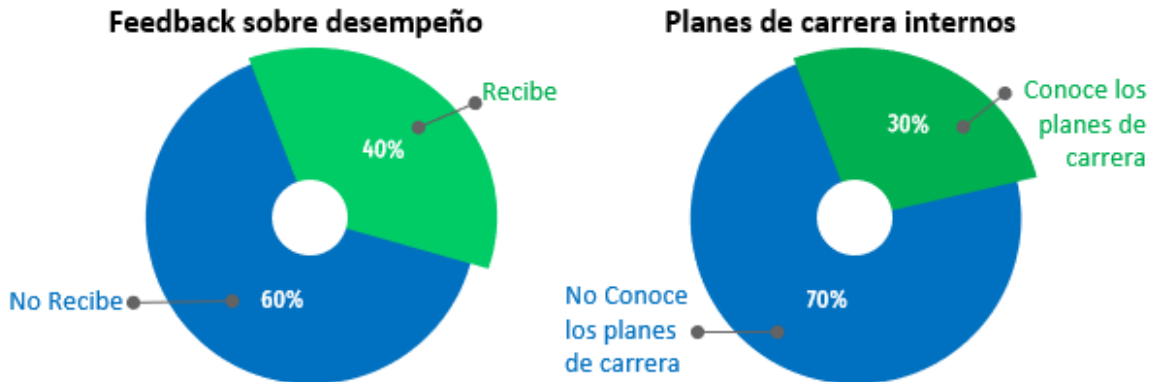
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 12



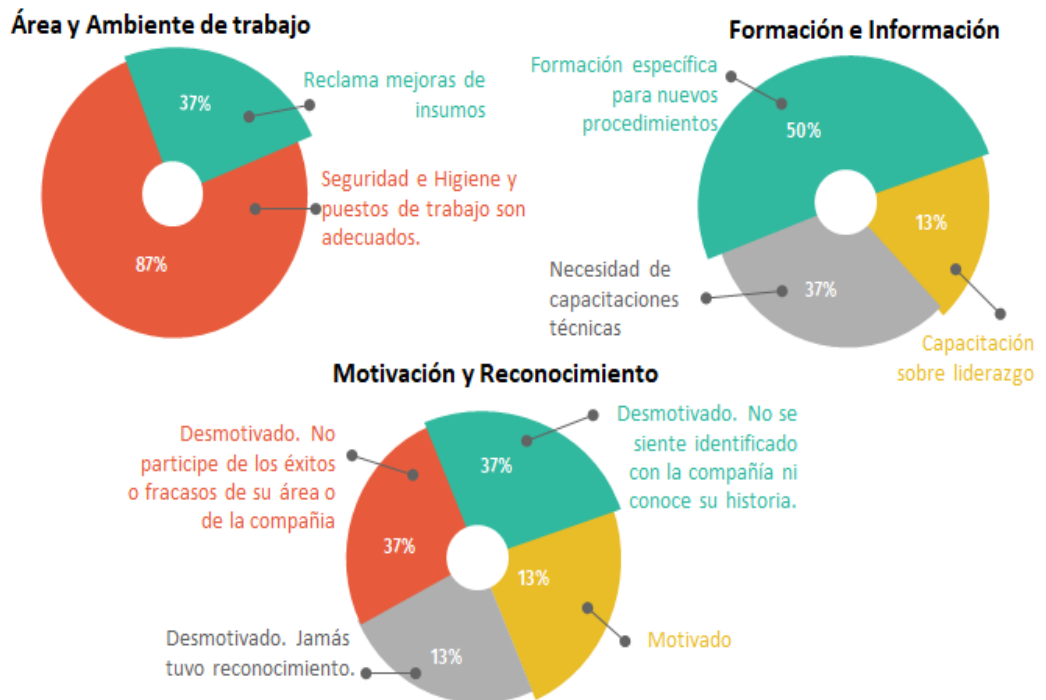
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 13 – Información de Desempeño y Planes de Carrera Internos



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 14 Área Conciliaciones Bancarias



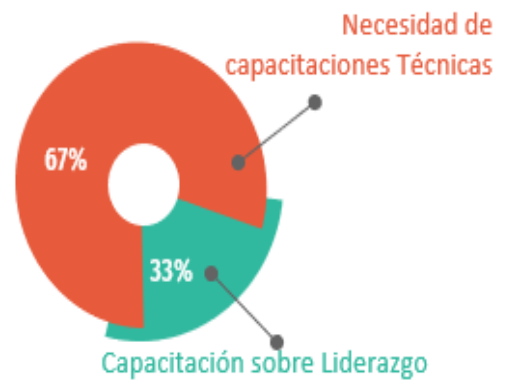
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N°15 - Área Activos Fijos

Motivación y Reconocimiento



Formación e Información



Área y Ambiente de trabajo

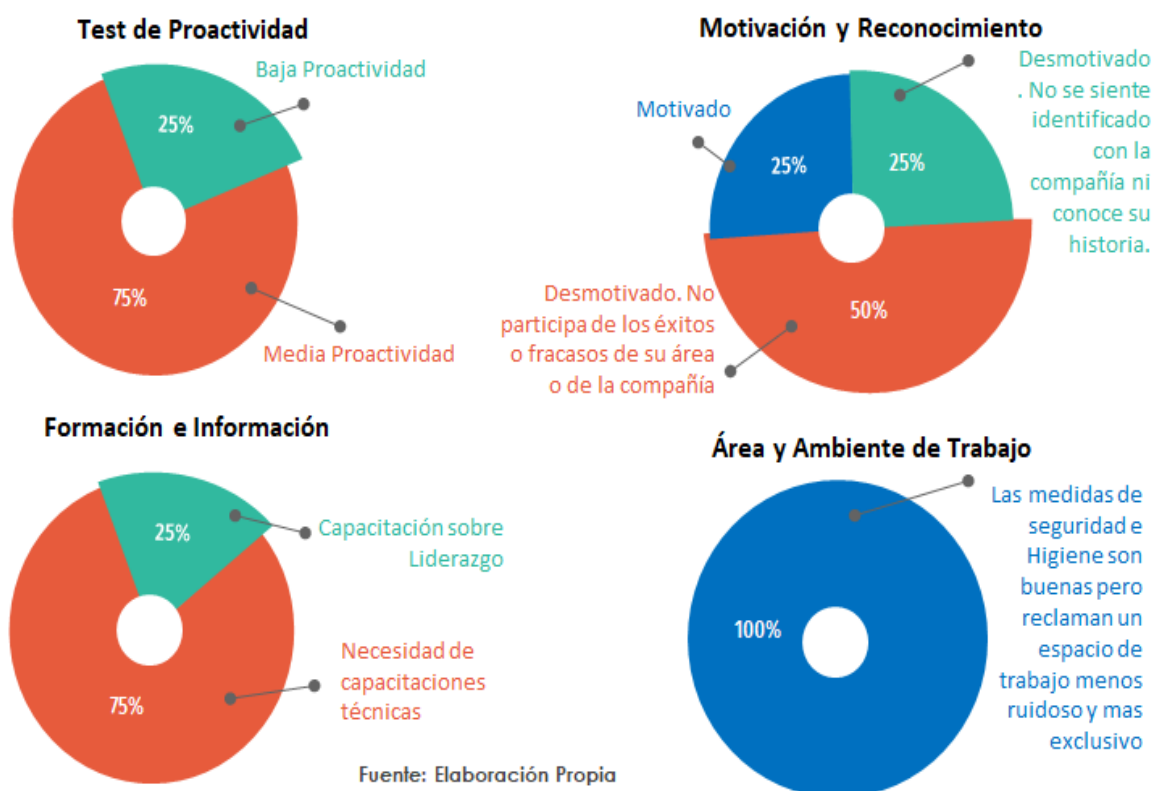


Insumos y Herramientas de Trabajo



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 16 - Área Desarrollo de Sistemas



5.3 Discusión de los resultados con la literatura abordada

Los principales ejes temáticos de este trabajo son tres:

I. Administración Moderna de Recursos Humanos

Los resultados del trabajo evidenciaron la necesidad de mejorar las actividades que lleva a cabo el área de Talento Humano tendientes a optimizar la gestión del talento y que la misma, se traduzca en ventajas competitivas de la organización dentro del actual proceso de expansión. Tal como lo explica el apartado 2.2.3: “...La eficaz gestión de las personas que trabajan en una organización es el componente más significativo para poder evolucionar, mantener, desarrollar y tener un crecimiento en el mercado. Esto se traducirá en la optimización y mejora de la calidad de vida de todos los integrantes de la organización que a su vez está estrechamente relacionado con la calidad de vida laboral y los resultados del trabajo...”

II. Diseño de Puestos

Tal como se expresó en fundamentación teórica: El diseño de puestos de trabajo es una actividad que se deriva del análisis del puesto de trabajo y que, procura la mejora a través de aspectos técnicos y humanos de manera que, se logre una mayor eficacia organizativa y satisfacción laboral del empleado.

En este trabajo, durante las entrevistas individuales que se realizaron a los actuales ocupantes de los puestos, se realizó un test de satisfacción laboral cuyos resultados se presentaron en el apartado 5.2 para cada una de las áreas. Los resultados evidenciaron una baja satisfacción laboral y la necesidad de mejorar las actividades relacionadas con motivación y reconocimiento, área y ambiente de trabajo, formación e información, evaluación de desempeño y comunicación sobre planes de carrera existentes en la compañía.

III. Análisis de Puestos.

- ❖ El trabajo fue realizado bajo el “Enfoque de análisis de puestos orientado al trabajador”, tal cual se explica en el apartado 3.1.3.1, donde el objetivo principal fue examinar los atributos humanos necesarios para realizar el trabajo con éxito.
- ❖ Por otro lado, en el Proceso de Análisis de Puestos, se siguieron las etapas del Gráfico Nº 5: Planeación, Preparación y Ejecución.
- ❖ En las Especificaciones de Puestos y siguiendo el enfoque de Administración Moderna de Recursos Humanos, se incluyeron las Habilidades y Aptitudes que debe poseer el individuo para ocupar el puesto (véase Tablas 4, 5 y 6). Este aporte de la Gestión de Talento resulta relevante y se diferencia del enfoque tradicional que simplemente consideraba los conocimientos y experiencia que debía poseer la persona. Tal como se expresó en el apartado 3.1.1.2 “lo más importante a la

hora de sumar recursos a una organización es el potencial de las personas”. En este sentido, considerando que las habilidades blandas y estándares emocionales son claves y con los mismos se puede elaborar un Profesiograma (véase 3.1.3.5), herramienta de gran utilidad en el área Talento Humano, se recomienda a la compañía trabajar la taxonomía afectiva de cada uno de los empleados de las tres áreas analizadas (véase 5.1.5).

6 Conclusiones

6.1 Objetivos Alcanzados

Retomando los Objetivos del presente trabajo:

- ✓ **Objetivo General:** “Elaborar una propuesta de análisis y descripción de puestos de trabajo, para avanzar en la profesionalización de los recursos humanos de las tres áreas de la compañía descritas en alcance”.

El mismo se encuentra alcanzado, véase “Apartado 5.1.3 – Tablas IV, V y VI”.

- ✓ **Objetivos Específicos:**

- 1) “Identificar y maximizar las oportunidades de los puestos de trabajo bajo estudio”. El cumplimiento de este objetivo se observa en los apartados: 5.1.4; 5.1.5 y 5.2.
- 2) “Entregar a la empresa una propuesta de valor agregado, con el análisis y descripción de los puestos de trabajo de las áreas bajo estudio, que le permitan alcanzar sus planes de consolidación y expansión”. Esta alcanzado, véase “Apartados: 5.1.3 (Tablas IV, V y VI); 5.1.4; 5.1.5 y 5.2.

3) “Diseñar una herramienta posible de utilizar en todas las organizaciones que deseen hacer uso de este trabajo como una guía, para el proceso de análisis y descripción de puestos, adaptable a las necesidades y naturaleza de cada organización”. Objetivo alcanzado, ya que puede aplicarse la Metodología detallada en el apartado 4.3 a cualquier organización, con las adaptaciones pertinentes y bajo la fundamentación teórica de la sesión 3 del presente trabajo.

6.2 Contribuciones del trabajo

Los resultados del Análisis de Puestos y Test realizados a los ocupantes de los mismos, permitieron a la organización:

- a. Revelar la necesidad del área Activos Fijos de contar con un Sistema Informático que permita reducir las actividades manuales y mejorar los resultados. Dicho sistema, comenzó a desarrollarse por la propia área Desarrollo de Sistemas de la organización.
- b. Descubrir nuevos ítems para incorporar al Sistema Informático del área Conciliaciones Bancarias, el mismo ya se estaba desarrollando, por el área pertinente, al momento de comenzar el presente trabajo. Sin embargo, una vez añadidos los nuevos ítems se logrará reducir las tareas manuales y consecuentemente serán mínimos los errores.
- c. Reducir los costos laborales del área Conciliaciones Bancarias, ya que la misma puede funcionar con dos recursos menos. Asimismo, dos de los recursos analizados presentaban perfiles acordes a otras áreas de la compañía y fue posible la re- asignación de los mismos. Esta transferencia de personal tuvo, por un lado,

un efecto motivador para los empleados y por otro lado, la compañía pudo completar la nómina de las áreas donde fueron asignados sin incurrir en costos de reclutamiento y selección.

- d. En el área Desarrollo de Sistemas, a través del Análisis de los Puestos quedo en evidencia la necesidad de contar con un recurso adicional para realizar el *Testing*. El área Talento Humano comenzó el proceso de reclutamiento y selección de dicho recurso.

6.3 Limitaciones del trabajo

Tal como se expresó en el apartado 5.1, el número de personas analizadas puede parecer pequeño para arribar a conclusiones y ser una limitación, esto no afectó el trabajo y no fue una limitación porque por un lado, se consideró al 100% del universo bajo estudio donde la población es pequeña y por otro lado, al tratarse de una investigación cualitativa donde se analizan factores de taxonomía afectiva, considerando variables cualitativas, no afecta el tamaño de la muestra. En una investigación cualitativa, es importante que la composición de la muestra sea representativa de las variables estudiadas, pero no desde el punto de vista estadístico (Sampieri, Collado, & Baptista Lucio, 2010)

Afortunadamente, no se presentaron limitaciones para la realización del trabajo y pudieron cumplirse los objetivos propuestos.

6.4 Estudios futuros sugeridos

Las sugerencias para el área Talento Humano, son las siguientes:

- Desarrollar e implementar Programas de Capacitación y Formación para potenciar Habilidades Blandas y mejorar la Motivación, en todos los estamentos de la

organización.

- Desarrollar Programas de Capacitación y Formación, que permitan el entrenamiento y actualización técnica de los colaboradores de las áreas.
- Implementar Programas de Capacitación de Liderazgo, dirigidas a Jefes de áreas y cargos medios.
- Difusión de Planes de carreras internos.
- Evaluación de Desempeño: desarrollar un programa que permita obtener indicadores de desempeño, preferentemente con el uso de algún software de evaluación flexible y con metas y objetivos conocidos por todos los integrantes de las áreas.

Bibliografía

- Arnoletto, E. J. (s.f.). *Administración de la producción como ventaja competitiva*. Edición electrónica gratuita- <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/299/>.
- Avila, R. (Enero-Junio de 2008). La Observación, una palabra para desbaratar y re-significar. Hacia una epistemología de la Observación. *Revista Científica Guillermo de Ockham Vol 6 N° 1*, 15-26.
- Batista, A. (Diciembre de 2018). *Biblioteca Max Von Buch- Repositorio Digital San Andres*. Obtenido de Universidad de San Andres- Maestría en Gestión y Dirección de Recursos Humanos :
<http://repositorio.udes.a.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16757/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.%20M.%20Rec.%20Hum.%20Batista%2c%20Antonela.pdf>
- Becerra Lopez, P. A. (2018). *Repositorio Universidad Austral de Chile*. Obtenido de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2018/bpmb389a/doc/bpmb389a.pdf>
- Blake, O. J. (2001). *La Capacitación*. Ediciones Macchi.
- Blanco, P. A. (2007). *Trabajadores Competentes-Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por Competencias*. ESIS EDITORIAL.
- Bohlander, G. W., Morris, S., & Snell, S. A. (2018). *Administración de Recursos Humanos* (17ad. Edición ed.). (., Ed.) Editorial: Cengage Learning.
- Caldentey, D. (12 de 03 de 2018). *UNIR- La Universidad en Internet*. Obtenido de "Del departamento de RRHH al de Talento Humano: los cambios van más allá del nombre": <https://www.unir.net/empresa/revista/del-departamento-de-rrhh-al-de-talento-humano-los-cambios-van-mas-alla-del-nombre/>
- Caraher, L. (2015). *Millennials en la Oficina*. Grupo Planeta Spain.
- Carrasco Carrasco, J. (2009). Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo en la Administración Local. *CEMCI-Publicación trimestral del Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional, Agencia Pública Administrativa Local de la Diputación de Granada- España.*, 1-50.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava Edición ed.). México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestao de Pessoas* (3° Edición ed.). México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Del Corro, M. A. (2015). *Repositorio Digital UNC*. Obtenido de Universidad Nacional de Córdoba - Facultad de Ciencias Económicas: <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/4551>
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2009). *A framework for human resource management* (5th edition ed.). (., Ed.) Mexico: Pearson Education, Inc., publicada como PRENTICE HALL Copyright ©.
- Fontana, A., & Frey, J. (2005). *The Interview, from neutral stance to political*. London, UK.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnely, J. (1996). *Las Organizaciones comportamiento, estructura, procesos* (8va ed.). (., Ed.) McGraw-Hill Interamericana.
- Gómez, J. (30 de ENERO de 2019). *CEREM -INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL*. Obtenido de Evolucion de las Descripciones de Puestos de Trabajo: <https://www.cerem.es/blog/evolucion-de-las-descripciones-de-puestos-de-trabajo>
- Gómez, L. R., Balkin, D. B., & L., R. (2005). *Gestión de Recursos Humanos* (5.ª edc ed.). Madrid, España: PEARSON EDUCACIÓN S.A.
- Hammersley, M., & Atkinson, Paul. (1994). *Etnografía. Métodos de investigación*. Barcelona, España: Paidós Ibérica.
- Hendel, V. (03 de 2018). De Practicas y Discursos- Cuadernos de Ciencias Sociales-Universidad Nacional del Nordeste- Centro de estudios sociales Año7- N° 9, marzo 2018- Hendel, Verónica: Doctora en Ciencias Sociales. Becaria posdoctoral-Conicet/Unlu.
- Hernández Santos, E., Martínez Muñóz, I., & Méndez Fuentes, E. (2017). *ri UES*. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad de El Salvador: <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/12008/>
- Lucca Irizarry, N., & Berrios Rivera, R. (2003). *Investigación Cualitativa en educación y ciencias sociales*. Puerto Rico: Hato Rey, PR; Publicaciones Puertorriqueñas.
- Marín Elías, J. F. (Junio de 2012). *Biblioteca Universidad de Leon - Repositorio Institucional Abierto*. Obtenido de Buleria: <https://buleria.unileon.es/handle/10612/1868?show=full>
- Ormeño Guzman, G. E. (Octubre de 2017). *Biblioteca Max Von Buch - Repositorio Digital San Andres*. Obtenido de Universidad de San Andres- Maestría en Gestión y Dirección de Recursos Humanos : <http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16988/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.%20M.%20Rec.%20Hum.%20Orme%c3%b1o%20Guzm%c3%a1n%2c%20Gabriela%20Elizabeth.pdf>
- Padilla Loera, R. A. (SEPTIEMBRE de 2013). *REPOSITORIO UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON*. Obtenido de FACULTAD DE PSICOLOGIA: <http://eprints.uanl.mx/7264/1/1080259469.pdf>

- Pilay Castro, M. A. (Enero de 2017). *Repositorio Institucional de la Universidad de Guayaquil*. Obtenido de Repositorio UG: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/16459>
- Poupart, J. (2010). *A entrevista de tipo qualitativo: considerações epistemológicas, teóricas e metodológicas*.
- Rivera Reñazco, A. L. (Junio de 2017). *Repositorio Institucional UNAN-Managua*. Obtenido de Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua: <https://repositorio.unan.edu.ni/5206/>
- Robertt, P., & Lisdero, P. (2016). *Epistemología y metodología de la investigación sociológica : reflexiones críticas de nuestras prácticas de investigación*.
- Sampieri, R., Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Werther, W. B., & Davis, J. K. (2008). *Administración de Recursos Humanos- El Capital humano en las empresas*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Wondy, R. W. (2010). *Human Resource Management* (11° ed.). Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Apéndices

Anexo I: Documento “DESCRIPCIÓN DE PUESTOS”

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Título del puesto:		Fecha de Revisión:
Área:		
Cantidad de cargos en este puesto:		Jefe inmediato:
Descripción Genérica: Descripción específica <u>Tareas diarias</u> <u>Periódicas -Quincenales y mensuales:</u> <u>Eventuales</u>		
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: Requisitos intelectuales <ul style="list-style-type: none">• <u>Escolaridad indispensable</u>• <u>Experiencia</u> Habilidades y Aptitudes <ul style="list-style-type: none">• <u>Habilidades Interpersonales:</u>• <u>Competencias Sociales:</u>• <u>Habilidades metódicas:</u>• <u>Otras aptitudes:</u> Responsabilidades <ul style="list-style-type: none">• <u>Relaciones:</u> Condiciones de Trabajo <ul style="list-style-type: none">• <u>Ambiente de trabajo:</u>• <u>Viajes:</u>		

Anexo II: Documento "OBSERVACION DIRECTA"

OBSERVACIÓN DIRECTA

Nombres y Apellidos: _____

Área: _____

1-Datos Generales del Puesto

Nombre del Puesto Actual	Puesto Superior Inmediato	Personas a su cargo

2-¿Qué hace?

3-¿Cómo lo hace?- ¿Para qué lo hace?

4- ¿Cuánto tiempo dedica a la tarea?

5-Equipamiento- Herramientas utilizadas

6-Frecuencia de la tarea (regular, periódica o esporádica)

Firma del Analista _____

Fecha: _____

Anexo III: Documento “ENTREVISTA INDIVIDUAL”

Entrevista individual

- I. Apellido y Nombre:
- II. Edad:
- III. ¿Dónde vive? Y ¿con quién? |
- IV. Estudios
- V. Experiencia Laboral
- VI. Cuanto hace que están en la empresa- Fecha de Ingreso
- VII. Salario:
- VIII. Horario:
- IX. Describa un día de trabajo tipo
- X. ¿Quién controla sus tareas y los entregables que tiene?
- XI. Si Ud. nota que algo no lo va a poder terminar en el tiempo comprometido. ¿Cómo actúa? ¿Cómo trata de resolverlo?
- XII. Describa cual sería a una situación compleja en las tareas de su área
- XIII. Recuerda alguna situación en la que te haya tenido que hacer un esfuerzo adicional el cual haya sido determinante del éxito de esa situación.
- XIV. ¿Siente acompañamiento de las personas que son sus jefes a la hora de resolver temas complejos? ¿Cómo comunica si algo no sabe cómo encararlo o resolverlo?
- XV. ¿Ha necesitado trabajar en equipo? Como se sintió? ¿Quiénes son sus colaboradores?
- XVI. ¿Qué le gusta de trabajar en PARAGUAY BPO S.A.?
- XVII. ¿Que no le gusta o con que no Se sientes cómodo?
- XVIII. ¿Cómo se ve en su futuro laboral?
- XIX. ¿Dónde se ve en cinco años?

Anexo IV: Documento “CUESTIONARIO VIA E-MAIL”

Cuestionario- Relevamiento De Puesto	AREA:
--------------------------------------	-------

Con el fin de llevar adelante la Definición formal de los Puestos del Proceso del área _____, le solicitamos completar la siguiente Información.

La misma debe ser remitida al correo: xxxxx@gmail.com, con copia a su Jefe directo.

Nombre:

Puesto:

Antigüedad en el Cargo:

Antigüedad en PARAGUAY BPO SA:.....

1. Describir en forma detallada todas las tareas que desarrolla, clasificándolas en:

Diarias:

Periódicas (especificar con que frecuencia)]

Eventuales

2. ¿Tiene un Procedimiento escrito para llevar adelante cada Tarea? Si es afirmativo, deberá adjuntar el mismo.

3. ¿Qué tipo de Informes confecciona, con qué frecuencia, a quién se los presenta?

4. Relación con Procesos Vinculantes. ¿Quiénes son los Proveedores Internos Y Proveedores externos?

5. ¿Qué Información recibe de ellos y cómo les llega?

6. ¿Quiénes son sus Clientes internos/ Clientes externos?

7. ¿Qué información les provee?

Muchas Gracias

Anexo V: Documento “TEST DE SATISFACCION LABORAL”

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

Evaluado:

Cargo:

Área:

Fecha:

Marcar con una X su nivel de satisfacción con respecto a cada pregunta o ítem. Considere la siguiente escala:

1	Muy Insatisfecho
2	Insatisfecho
3	Satisfecho
4	Muy Satisfecho

PERCEPCIÓN GENERAL

	1	2	3	4
¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?				

MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

	1	2	3	4
¿Conoces la historia y trayectoria de tu empresa?				
¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?				
¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?				
¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?				
El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?				
¿Las condiciones salariales para usted son buenas?				
¿Cómo califica su relación con los compañeros?				
¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?				
¿Se siente parte de un equipo de trabajo?				
¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?				
¿Conoce las tareas que desempeñan otras áreas?				
¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?				

ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO

	1	2	3	4
¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?				

¿Las condiciones de trabajo de su línea son seguras?				
¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?				
¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?				
¿Puede realizar su trabajo de forma segura?				
¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?				

FORMACIÓN E INFORMACIÓN

	1	2	3	4
¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?				
Cuando necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación ¿ha sido satisfecha?				
Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, la empresa me lo proporciona				
La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional				

SUGERENCIAS (Señale aquellas sugerencias que considere necesarias para una mejora en el desempeño de sus funciones).

.....

.....

.....

.....

Anexo VI: Documento “TES DE USO DEL TIEMPO”

CUESTIONARIO DE ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO			
--	--	--	--

		Frecuentemente	A veces	Rara vez
1	¿Prepara todos los días una lista de cosas para hacer?			
2	¿Marca prioridades dentro de la lista de cosas que hacer, en función del provecho que le reporten?			
3	¿Realiza todos los asuntos de la lista?			
4	¿Actualiza, por escrito, sus metas profesionales y personales?			
5	¿Está limpia y ordenada su mesa?			
6	¿Pone cada cosa en su sitio?			
7	¿Resuelve eficazmente las interrupciones?			
8	¿Le resulta fácil encontrar lo que busca en los archivos?			
9	¿Actúa con decisión?			
10	¿Se reserva algo de tiempo cada día, durante el cual poder trabajar tranquilo, sin que le "molesten"?			
11	¿Trata adecuadamente a las personas que "se enrollan"?			
12	¿Procura evitar los problemas antes de que surjan, en vez de tener que resolverlos después de aparecidos?			
13	¿Hace el mejor uso posible del tiempo?			
14	¿Cumple las fechas límite con tiempo sobrado?			
15	¿Llega a tiempo al trabajo, a las reuniones y a los demás actos a que acude?			
16	¿Delega bien?			
17	¿Sus subordinados cooperan con entusiasmo en las tareas que les asigna?			
18	Tras haber sido interrumpido, ¿puede volver al trabajo sin perder el ritmo?			
19	¿Hace cada día algo que le acerque a sus metas a largo plazo?			
20	¿Puede relajarse durante su tiempo libre, olvidándose del trabajo?			
21	¿Sabe la gente cuál es el mejor momento para despachar con usted?			
22	¿Realiza el trabajo más importante durante las horas de máxima energía?			
23	¿Pueden otros hacerse cargo de la mayoría de las tareas de usted, si se ausenta del trabajo?			
24	¿Comienza y finaliza sus proyectos en las fechas previstas?			
25	¿Despacha los papeles con sólo manejarlos una vez?			
	PUNTUACIÓN TOTAL			

Anexo VII: Documento “TES DE PROACTIVIDAD”

TEST DE PROACTIVIDAD		
Evaluado:	Fecha:	
Puesto:	Firma:	
Área:		
	SI	NO
1 ¿Conoces tus fortalezas y debilidades?		
2 ¿Gestionas positivamente tus emociones?		
3 ¿Manifiestas tus opiniones de forma asertiva?		
4 ¿Confías en ti mismo y te gusta asumir retos?		
5 ¿Tomas la iniciativa y pasas a la acción?		
6 ¿Actúas con decisión para conseguir tus metas?		
7 ¿Sueles transformar los problemas en oportunidades para aprender y cambiar?		
8 ¿Eres perseverante y conciencizado, y no te das por vencido ante la primera dificultad?		
9 ¿Asumes los fracasos?		
10 ¿Eres amoldable a las circunstancias y desafías lo tradicional por tu propias convicciones?		
11 ¿Eres inconformista y te esfuerzas siempre por mejorar todo lo que te rodea?		
12 ¿Eres un líder y aportas siempre algo positivo a las personas que te rodean?		
13 ¿Tienes las agallas de asumir en cada momento lo que quieres hacer y cómo lo vas a hacer?		
14 ¿Asumes la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan?		
CONCLUSIONES		