



**UNIVERSIDAD CATOLICA DE SALTA**

**FACULTAD**

**ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN**

**CARRERA**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA**

**“LA APLICACIÓN DE MÉTODOS DE GESTIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS EN LAS RELACIONES ENTRE LAS  
EMPRESAS Y LAS ASOCIACIONES SINDICALES”**

**ALUMNO**

**SEBASTIAN BRIONES**

**AÑO**

**2019**

## **AUTORIDADES**

### **Gran Canciller**

S. E.R. Mons. Mario Antonio Cargnello

### **Rector**

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

### **Vicerrectora Académica**

Mg. Prof. Constanza Diedrich

### **Vicerrector Administrativo**

Dr. Darío Eugenio Arias

### **Vicerrector de Investigación**

Dr. Federico Colombo Speroni

### **Vicerrector de Formación**

Pbro. Cristian Arnaldo Gallardo

### **Decano de la Facultad de Economía y Administración**

Dr. Juan Lucas Dapena

### **Jefa de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas**

Lic. Mabel Las Heras

# ÍNDICE

PRIMERA PARTE .....	1
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....	1
ASPECTOS GENERALES .....	1
ANTECEDENTES HISTÓRICOS:.....	1
EVALUACIÓN DE TAREAS.....	4
INTRODUCCIÓN .....	4
¿QUE ES EL ANÁLISIS DE TAREAS? .....	5
IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE TAREAS .....	7
PROPÓSITO DEL ANÁLISIS .....	8
EL ANÁLISIS Y LAS DESCRIPCIONES .....	8
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS .....	10
PASOS DE UN PROGRAMA DE DESCRIPCIONES .....	11
TIPOS DE DESCRIPCIONES .....	13
DATOS QUE SE INCLUYEN EN UNA DESCRIPCIÓN.....	13
ANÁLISIS DE PUESTOS NUEVOS Y ACTUALES.....	14
FORMAS DE REALIZAR LAS DESCRIPCIONES.....	15
EVALUACIÓN DE PUESTOS .....	18
INTRODUCCIÓN:.....	18
FINES DE UN PROGRAMA DE VALUACIÓN DE PUESTOS.....	19
SISTEMAS O MÉTODOS CLÁSICOS .....	20
METODOLOGÍA HAY DE EVALUACIÓN DE PUESTOS POR PERFILES Y ESCALAS .....	24
INTRODUCCIÓN:.....	24
EL MÉTODO DE PERFILES Y ESCALAS .....	25
IMPLEMENTACIÓN DEL MÉTODO .....	29
REPRESENTACIÓN SINDICAL.....	32
CONFLICTOS DE ENCUADRAMIENTO .....	32
MARCO METODOLÓGICO.....	35
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	35
TEMA: .....	35
SUBTEMA: .....	35

MOTIVACIÓN: .....	35
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:.....	36
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA: .....	36
ORIGINALIDAD: .....	37
FACTIBILIDAD: .....	37
FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN: .....	38
HIPÓTESIS:.....	38
OPERACIÓN DE LAS VARIABLES:.....	38
METODOLOGÍA:.....	39
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: .....	39
NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN: .....	39
MÉTODOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS: .....	40
TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS: .....	40
SEGUNDA PARTE.....	41
TRABAJO DE CAMPO .....	41
DESARROLLO .....	41
LA ORGANIZACIÓN:.....	41
LA ORGANIZACIÓN Y LOS GREMIOS:.....	42
LA SITUACIÓN GREMIAL EN LA ORGANIZACIÓN:.....	42
LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN LA EMPRESA: .....	44
EL MODELO S.E.NE: .....	46
EL MODELO S.C.N.:.....	51
APLICACIÓN DE LOS MODELOS PROPUESTOS .....	53
TERCERA PARTE .....	61
CONCLUSION FINAL:.....	61
BIBLIOGRAFÍA.....	63

# PRIMERA PARTE

## MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

### ASPECTOS GENERALES

#### ANTECEDENTES HISTÓRICOS:

Los primeros gremios de la historia, conocidos actualmente con sindicatos, originaron las agrupaciones de trabajadores artesanos y fueron creados para proteger sus propios intereses. Estos estaban formados por personas que poseían problemáticas comunes y los caracterizaba la cooperación y ayuda que prestaba mutuamente.

Como referencia más remota se puede señalar que es durante la Edad Media cuando en los gremios se establecen jerarquías de trabajos o categorías, la más inferior de las cuales era la del aprendiz, desde la que se podía progresar con el tiempo y, llenando ciertas condiciones, llegar a maestro. El aprendiz trabajaba como jornalero para su maestro y recibía de éste un pago y casa y/o comida. Podía pasar luego a oficial y, finalmente a maestro. En forma rudimentaria, sin ningún criterio metodológico, se creaba una carrera cuyas etapas eran posiciones definidas muy similares a un puesto.

Al comenzar la era de la industrialización empiezan a distinguirse las tareas, y con la aparición las tareas, y con la aparición de la máquina y del trabajo en “usinas” surgen oficios y tareas industriales y especialidades diversas.

Con el tiempo, se producen la diferenciación e identificación de las distintas tareas que individualmente son desempeñadas por muchas personas en un mismo lugar.

#### **La dirección científica:**

Podemos hacer referencia a los siguientes acontecimientos:

En 1871, la Comisión de Servicios Civiles de EE.UU. intenta las primeras experiencias en la materia.

En 1881, Taylor, que se desempeñaba en la Midvale Steel Company, efectúa un estudio de tiempos necesarios para el desarrollo de cada tarea. Sus trabajos son completados por Gilbert.

En 1909, Grifenhagen realiza la evaluación de los puestos municipales de Chicago, y, posteriormente (1912), la de Edison Company.

En los dos últimos casos, se utiliza el Sistema de Jerarquización, pero al no tener en cuenta una serie de detalles que la experiencia ha demostrado, debe estimarse que su resultado no habría sido excelente.

En 1914, Harry Hopf evalúa puestos en un banco y compañías de seguros.

A partir de esta fecha, el tema de la evaluación de puestos de deja de un lado, asignándose prioridad a la selección de personal, tiempos y movimientos, traslados y ascensos, etc. Tampoco el de los niveles de salarios, dadas las especiales circunstancias económicas, es un objeto muy importante para estas empresas.

### **La primera Guerra Mundial:**

Con la primera Guerra Mundial (1914 / 1918) y con la entrada de EE.UU. en ésta, se produce la necesidad de dar tono a las remuneraciones ante la creciente falta de mano de obra.

En 1922, el Bureau of Personal Research del Carnegie Institute of Technology pone en práctica el método de clasificación, con el nombre de “**descripción de grados**”.

El método de factores por puntos es desarrollado por Merrill R. Lott en 1924; sobre la base de quince factores clásicos, construye un plan científico de evaluación.

Eugene Benge y asociados (Burk y Hay) elaboran en 1926 un sistema que denominan “Sistema de comparación de Factores”. Edward Hay es autor de un sistema denominado “métodos de perfiles” cuya aparición es posterior al sistema de comparación de factores.

### **Segunda Guerra Mundial:**

Durante la Segunda Guerra Mundial el estudio tomó un notable impulso, debiéndose ello en gran parte a la acción de un organismo oficial, el War Labor Board. Se estableció que las empresas no podían dar aumentos de sueldos sin el permiso de este organismo, el cual exigía para otorgarlos que aquéllas dieran aumentos “individuales” basados en sistemas de valoración que ordenaría las retribuciones.

Por supuesto que las empresas que no tenían sistemas adoptaron en seguida alguno cualquiera para conseguir la autorización del WLB<sup>1</sup>.

Hacia 1950, se comienza a conocer en Argentina, especialmente en las empresas multinacionales y en las estatales. También en los convenios colectivos empiezan a aplicarse criterios de evaluación mediante clasificaciones y descripciones de los puestos, pero en forma bastante precaria.

Desde entonces ha pasado bastante tiempo, pero, sin embargo, son muy pocas las empresas que poseen sistemas vigentes, algunos sitúan esto en un 5 %. Pero se advierte una tendencia a implementarlos.

En 1960, la Organización Mundial de Trabajo (OIT) publicó un folleto en el cual se puede advertir que aún existen muchas confusiones sobre el fin que persiguen los sistemas de descripción y valoración de puestos.

No obstante, a pesar de la oposición de los sindicatos, que creen que las técnicas de evaluación son un escollo para la discusión de salarios en las convenciones colectivas, estos sistemas han tomado gran difusión, calculando que paulatinamente las asociaciones gremiales irán incorporando especialistas en la cuestión para poder discutir condiciones a un mismo nivel, hecho que en la realidad ya está ocurriendo.

En la actualidad, frente a la importancia que el tema remuneraciones ha tomado en razón de las especiales características de la situación económica vigente, son muchas las empresas que, participando en un encuesta de salarios, al advertir las dificultades para la aplicación interna de los datos obtenidos, se han decidido encarar la implementación de un sistema de descripción y evaluación.

---

<sup>1</sup>Maristany, Jaime, Evaluación de tareas y administración de remuneraciones, Ediciones Contabilidad Moderna, Buenos Aires, 1971.

# EVALUACIÓN DE TAREAS

## INTRODUCCIÓN

La evaluación de tareas o puestos y su análisis tienen un origen muy distinto y por lo tanto una historia diferente. La relación de una técnica con otra nace cuando se utilizan determinados sistemas de evaluación, en especial los analíticos, en los cuales evidentemente resulta necesario como paso previo efectuar un análisis de tareas. Entre las diversas técnicas que se emplean en la Administración del Personal, tal vez dicho análisis sea una de las más importantes por su estrecha relación con la selección de personal, la capacitación y, por supuesto, las remuneraciones.

El análisis de tareas nació de la aplicación de las teorías de la “Dirección Científica de Taylor” en especial del estudio de tiempos y movimientos, cuyos trabajos habían sido encarados por Gilbreth. Luego, el desarrollo de la psicología aplicada a la industria cimentó las ideas eficientes. En Alemania, a principios del siglo XX, se aplicaban ya los “índices de tareas”, cuya redacción es similar a la de los análisis de tareas actuales. En 1910, en los EE.UU., y simultáneamente en Europa, tuvieron lugar las primeras experiencias.

Durante la Primera Guerra Mundial, al exigirse en concurso de una gran cantidad de trabajadores con ciertas especialidades, que demandó el conocimiento profundo de los distintos trabajos, fue necesario encarar el análisis de los mismos. Igualmente, durante la Segunda Guerra, un fenómeno semejante obligó tanto a Inglaterra, como a los EE.UU., a atender este problema. En este último país, la Ward Manpower Comisión adoptó oficialmente el análisis de tareas y recomendó a todas las empresas su uso.

En Europa, la acción desplegada por la agencia Europea de productividad luego de la guerra, junto con el reconocimiento por parte de la O.I.T. del análisis de las tareas y su recomendación para aplicarlo en los países miembros, ha representado, juntamente con la psicología industrial, un aporte sensible para atender a los problemas de personal en el fenómeno de la expansión industrial de la posguerra.

El análisis, como técnica de personal, está mucho más difundido que la evaluación de tareas. Muchas empresas utilizan solo este método, no aplicando la evaluación que queda relegada no obstante ser beneficioso el uso complementario de ambas. En estos casos, las conclusiones son usadas, en la selección, remuneraciones, capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño y, sobre todo, orientadas hacia la aplicación de métodos que simplifiquen el trabajo.

El análisis de tareas es una técnica por la cual se llegan a determinar las diferentes clases de puestos existentes en una organización, cuáles son sus exigencias y que características y conocimientos o aptitudes deben poseer sus ocupantes. Consiste en la aplicación de un procedimiento que apunta a obtener la información relacionada con el contenido del puesto, o sea, el conjunto de tareas o cometido que integran aquel.<sup>2</sup>

En oportunidades, se advierte en algunos autores una mayor preferencia por lo que se denomina el “análisis del hombre”. En este sentido se propicia la utilización de técnicas como prueba de habilidad, test psicológicos, entrevistas, etc., como instrumentos de ayuda y, a veces, como elementos de base casi de exactitud infalible. Como señala Riccardi<sup>3</sup> “el análisis de hombre sin un verdadero análisis del trabajo representa una teorización inútil, que probablemente se adaptará mal a la realidad.

## **¿QUE ES EL ANÁLISIS DE TAREAS?**

Se entiende por análisis de tareas, el procedimiento mediante el cual se logra obtener toda la información referida a un puesto determinado, es decir, el estudio del conjunto de tareas que conforman un trabajo, las habilidades, conocimientos, capacidades y características físicas y psíquicas requeridas para su ejercicio y lo que lo distingue de otros<sup>4</sup>. En general, todos los autores, salvo pequeñas diferencias, coinciden en definir este análisis en términos similares al descrito.

Aunque el mismo no elimine totalmente la influencia de prejuicios, o criterios personales (su aspecto subjetivo), obliga a que estas opiniones sean más objetivas al tener que reducirlas a una forma escrita y relacionarse con evidencias extraídas de los hechos<sup>5</sup>.

El análisis de las tareas suele confundirse con el estudio de tiempos y movimientos, que, aunque proporciona también datos relativos al puesto, es una técnica de ingeniería Industrial y no de Administración de Personal. Desde el punto de vista de la Ingeniería Industrial, el énfasis se vuelca, por ejemplo, en la obtención de tiempos estándar, movimientos ejecutados, tiempos y distancias y las secuencias de los mismos en el desempeño de un trabajo<sup>6</sup>.

---

<sup>2</sup> Grosso, Carlo A. y Fertonani, Marco, Análisis y valoración de tareas, Deusto Bilbao, 1978.

<sup>3</sup>Riccardi, Ricardo, Valoración del personal, Editorial Hispano Europea, Barcelona 1964.

<sup>4</sup> Conforme Lanham, Elizabeth, Valuación de puestos, CECSA, México, 1969.

<sup>5</sup>Chruden, Herbert y Sherman, Administración de personal, CECSA, México 1976.

<sup>6</sup>Chruden, Herbert y Sherman, Administración de personal, CECSA, México 1976.

En cambio, la Administración del Personal recopila en forma narrativa y descriptiva el contenido de los puestos, los analiza y determina los requisitos que deben reunir las personas para el desempeño adecuado de un trabajo. Por lo tanto, como dice Lanham<sup>7</sup>, el “análisis de puestos” se ha convertido en una expresión propia de la Administración de Personal y no de la Ingeniería Industrial.

No obstante, es común encontrar, a veces, hasta en empresas muy importantes, que la función de análisis de tareas, tal como se la ha descrito, o sea, como un cometido de la Administración de Personal, se encuentra a cargo de la Ingeniería Industrial, con el inconveniente de que se suelen confundir las finalidades de ambas. En estos casos, se cometen errores, por un lado, asignar este tipo de funciones a personal que se encuentra abocado a actividades totalmente diferentes, y por el otro, confiar a estos analistas una función eminentemente dirigida hacia la administración de remuneraciones, sin estar al tanto de las políticas salariales y de las técnicas y procedimientos propios de la Administración de Personal.

Otras veces, antes de decidir a quienes delegar esta función, se discute sobre si corresponde al área de Organización y Sistemas o Administración de Personal, pretendiéndose incluso que la primera absorba la tarea de encarar evaluaciones de puestos. Compartiendo la opinión de la mayoría de los autores, se entiende que se trata de una técnica que indiscutiblemente constituye una herramienta de gestión de Administración de Personal<sup>8</sup>.

Lytle<sup>9</sup> encara en su definición de análisis de tareas un aspecto interesante, cuando expresa que “constituye un estudio de las relaciones entre las normas del trabajo y su cometido con el objeto de obtener todos los datos de la unidad hombre-trabajo que requiere el departamento de personal.

Para comprender mejor qué es el análisis de tareas, se puede repetir lo expresado por Yoder, en el sentido de que es “el procedimiento mediante el cual los hechos, con respecto a cada trabajo (tarea) se descubren y observan sistemáticamente<sup>10</sup>.

---

<sup>7</sup> Lanham, Elizabeth, *Valuación de puestos*, CECSA, México, 1969

<sup>8</sup> Chrudden, Herbert y Sherman, *Administración de personal*, CECSA, México 1976.

<sup>9</sup> Lytle, C.N., *Job Evaluation Methods*, Roland Press, Nueva York, 1954.

<sup>10</sup> Yoder, Dale, *Manejo de personal y relaciones industriales*.

## IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE TAREAS

El análisis de tareas, como se advierte, suministra datos que indican claramente que es lo que se hace en un puesto y qué características deben poseer los hombres que se ocupan u ocuparán de él. Son datos muy importantes, por supuesto, para determinar con bastante aproximación los perfiles de los candidatos en una búsqueda de personal. La selección de personal tendrá en ello una guía eficaz para afilar sus elecciones o propuestas.

Por otra parte, la información que brinda con respecto a qué es lo que el hombre debe saber, en cuanto la tarea lo requiere, nos da una visión bastante clara de las necesidades de capacitación o entrenamientos, tanto de los nuevos empleados como de los actuales ocupantes, ya sea desde una base técnica como en su desarrollo global. También aporta datos indispensables para encarar un plan de desarrollo. Conocer los requerimientos y exigencias de los puestos superiores nos permite saber con bastante certeza en qué aspectos se deben preparar los reemplazos a través del tiempo.

En cuanto a la Evaluación de Desempeño, los superiores, al conocer el puesto, han de poder saber en qué medida el evaluado alcanza a cubrirlo o lo supera. También en las transferencias y cambios es de utilidad la información proporcionada por esta técnica. Todo ello sin olvidar que en los sistemas analíticos de evaluación de puestos el análisis de tareas constituye el primer y obligado paso para su realización.

En este orden de ideas, debemos decir que la importancia de este método está dada principalmente por la utilidad de la información que proporciona la administración de personal para la aplicación de un programa de Evaluación de Puestos, cualquiera sea el sistema que se piense adoptar, ya que suministra datos sobre los cuales se basa exclusivamente el proceso de evaluación<sup>11</sup>.

Y en rasgos generales, efectúa aportaciones que ayudan a estructurar las políticas del área en:

- Planeamiento de la Organización.
- Necesidades de los Recursos Humanos.
- Selección del Personal.
- Transferencia y Promociones.

---

<sup>11</sup> Lanham, Elizabeth, Valuación de puestos, CECSA, México, 1969.

- Formación y capacitación.
- Relaciones con los empleados.
- Administración de Remuneraciones.
- Equidad Interna, etcétera.

Tal vez sea la técnica de mayor uso en el área que efectúa mayores aportaciones, constituyéndose en el pilar básico para la ejecución de la mayor parte de las políticas de Personal en cualquier organización.

## **PROPÓSITO DEL ANÁLISIS**

El análisis de puestos se propone en principio los siguientes objetivos:

1. Determinar lo que se espera que haga el empleado en el puesto, en cuanto a las y actividades específicas que formen el contenido del mismo.
2. Conocer cómo se ejecuta el trabajo, evidentemente el enfoque está dirigido a lograr la comprensión de los métodos de los empleados, uso de elementos, y el desarrollo de los pasos constitutivos del proceso.
3. Determinar las habilidades que el puesto requiere para llevar a cabo su cometido. Se pretende identificar claramente qué tipo de habilidades y el grado de desarrollo de éstas.
4. Conocer cuáles son las relaciones que el puesto tiene con otros, en el sentido de avance desde puestos inferiores a superiores.

También se puede mencionar como objetivo la determinación del “puesto ideal” para obtener la descripción de necesidades de personal en materia de formación, lo que, a juicio de algunos, torna mensurable los requerimientos de esta índole, al mismo tiempo, permitir identificar los candidatos más apropiados para el puesto.

Así trazados los perfiles se delimitan los atributos del puesto ideal, su cotejo con los del trabajador ayuda a obtener cuantificadamente los requerimientos de formulación de este último y de ese modo armar programas más concretos.

## **EL ANÁLISIS Y LAS DESCRIPCIONES**

La mayoría de los autores explica que el análisis de tareas, o más bien su parte más importante la descripción, se basa fundamentalmente, en la respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué es lo que hace? Es decir, el conjunto de actividades que componen su trabajo, cometidos que deben realizar en el puesto analizado. Incluye todo tipo de actividad, física e intelectual, que exige el trabajo, nótese que cualquier actividad puede, lógicamente, describirse mediante el uso de un verbo, pero debe consignar qué cosa es el objeto de ese verbo y de qué modo. Por ejemplo, “inspecciona...”, pero ello es insuficiente, por lo que deberá indicarse que es lo que inspecciona, de tal modo la frase debe completarse del siguiente modo: “inspecciona el equipo en funcionamiento diariamente...”.
- ¿Cómo lo hace? Se debe describir cómo se realiza un determinado trabajo. Para ello hay que hacer referencia a métodos, maquinarias, normas e instrucciones, valoraciones y toma de decisiones; lógicamente cada uno de estos puntos será objeto de tratamiento según sea más o menos importante el trabajo realizado o la jerarquía. Por ejemplo: “inspecciona el equipo en funcionamiento diariamente, mediante reconocimiento visual y pruebas...”.
- ¿Por qué lo hace? Se trata de una explicación que surge de la necesidad de definir el alcance del trabajo y su justificación. Sabiendo qué hace y cómo lo hace, se vuelve indispensable justificar la actividad, la metodología y medios utilizados para cumplir su cometido. O sea que debe manifestarse cuál es el propósito de la actividad. El fin del trabajo, que es la suma de todos los propósitos de los distintos cometidos o tareas, justificará la existencia de un puesto. Por ejemplo, “inspecciona el equipo en funcionamiento diariamente, mediante reconocimiento visual y pruebas de calidad para determinar si necesita reparaciones” . Un puesto cuyas actividades o tareas no tienen respuesta a preguntas referidas a sus propósitos, evidentemente no justificará su existencia.
- ¿Qué requiere la tarea? Éste elemento de análisis se refiere a los requisitos físicos de aptitud, conocimientos y capacidades que debe necesariamente poseer o cumplir el personal que tome a su cargo las tareas bajo estudio. Se trata de una fórmula para tratar el grado de dificultad de las tareas comprendidas en el trabajo. Se efectúa mediante un listado de explicación de los factores entendidos como básicos para encarar el análisis.

Los principales factores generalmente utilizados para esta etapa son los siguientes:

- a) autonomía operativa;
- b) responsabilidad;
- c) esfuerzo físico y mental;
- d) nivel de decisiones;
- e) conocimientos,
- f) nivel intelectual;

- g) requisitos aptitudinales y físicos:
- h) comportamiento;
- i) riesgos.

Su número puede variar, aumentarse o disminuirse, según lo establecido al estructurarse el programa de análisis de puestos. Para cada factor se estructuran preguntas encaminadas a orientar el análisis o responsable a fin de definir el grado en que cada uno de ellos se da en el puesto en cuestión.

Para el análisis de los puestos jerarquizados, el estudio se completa teniendo en cuenta sus requerimientos técnicos y profesionales y su poder de decisión. También se considera en forma detenida la cantidad de subordinados directos e indirectos, el nivel de importancia de estos y el grado de independencia, etcétera.

En algunas oportunidades, se es muy detallista en este sentido, siendo así que se buscan respuestas a preguntas referidas a: si selecciona sus subordinados, si determina su presupuesto, si elabora los requisitos que se les exigen, si los califica, si los capacita, adiestra, si planea su desarrollo, si propone las promociones, etc. Pero, evidentemente, muchas de estas preguntas se obvian si en la empresa existe clara y expresas políticas de personal.

## **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Toda la información revelada, al ser sumariada, compilada y redactada en formularios especiales, constituye lo que se denomina “descripción de puestos”. Las características básicas indispensables, definición de las tareas y condiciones del trabajo quedan consignadas en un escrito más breve denominado “especificaciones del puesto”.

Se supone que durante estos procesos, se está, de alguna manera, definiendo al puesto, y que es la descripción escrita que se trata de sintetizar en sus aspectos más fundamentales todo lo que se ha observado, visto y comprobado en la ejecución misma del puesto examinado.

Para elaborar una descripción de tareas, ya sea con la intervención de analistas o por cuestionarios a rellenar por el supervisor o por los propios empleados, será necesario efectuar anotaciones que constituirán el llamado “reporte o informe del análisis de tareas”, y que es, al fin de cuentas, una especie de borrador. Al sistematizar la información allí recopilada y registrada en una relación ordenada de los aspectos más importantes referentes a los deberes, responsabilidades y requisitos asignados a un puesto se conforma la descripción de puesto que hace a un puesto.

A esta altura, corresponde poner en claro el significado de algunos términos, como: tarea, puesto, posición, cargo, etcétera.

**Una tarea** es uno o varios cometidos (en términos de acción) que posee específicos requisitos, responsabilidades y condiciones operativas, siendo indiferente que las mismas se desempeñen por una o varias personas. La tarea puede estar incluida en uno o más puestos de características parecidas.

**Un puesto** de trabajo es el conjunto de tareas o cometidos asignados a una persona para ser desempeñados por ella y agrupados según su homogeneidad y finalidades.

**Cargo** se refiere a una misión especial dentro de la estructura de la empresa. Tres personas podrían tener cada una su propio cargo, para ocupar igual puesto, por ejemplo tres supervisores de turno cumplen la misma tarea, tiene igual cargo, pero diferente cargo (primer turno, segundo turno y tercer turno). La descripción de un cargo suele ejecutarse para ejecutivos, profesionales y expertos de mayor jerarquía.<sup>12</sup>

El conjunto de tareas incluidas en un puesto representa deberes y responsabilidades que, tomados como un todo, se consideran como asignación de carácter individual confiados a un empleado en particular. Un puesto puede comprender varias posiciones. **Una posición** es un puesto detentado por y está por lo tanto, directamente referido a un empleado en particular.

Cuando hacemos referencia a un puesto, lo despersonalizamos, y cuando mencionamos a una posición, estamos haciendo lo contrario, nos estamos refiriendo a un puesto ocupado por una persona determinada. En este sentido, posición y cargo serían sinónimos.

Destaquemos que en cualquier empresa existen tantos puestos como trabajadores presupuestariamente considerados. Por lo que puede haber más de una persona en un mismo trabajo, cargo o posición.

## **PASOS DE UN PROGRAMA DE DESCRIPCIONES**

1. Ejecutar un diagnóstico de la situación: para ello habrá que determinar cuál es la situación de la empresa en puntos como los siguientes:

- El sistema de remuneraciones, ¿es adecuado, obsoleto, inorgánico o incoherente?
- ¿Cuál es la opinión sobre la materia por parte de la supervisión y de los empleados en general?

---

<sup>12</sup> Alexander Hamilton Institute, "Como formular un programa de descripción de puestos", Nueva York, 1980.

- ¿Cómo funciona la estructura orgánica actual?
- ¿Cómo funciona el sistema de reclutamiento? ¿Es eficaz y actúa con aciertos en la selección del personal adecuado?
- La productividad general de la empresa ¿se encuentra dentro de las predicciones de la gerencia general?
- La capacitación ¿satisface verdaderas necesidades perfectamente detectadas y actúa en la medida deseada?

Es evidente que la respuesta a estos interrogantes definirá en cuanto de necesidades de la empresa en cada uno de los aspectos considerados y permitirá fundamentar el programa en base a necesidades concretas que hacen a la aplicación de las políticas del área, tales como la selección, capacitación, remuneraciones, etc.

2. Convencer a la dirección de la necesidad de la aplicación de un programa de descripciones con las finalidades indicadas y lograr su apoyo irrestricto. Para ello es de utilidad efectuar un estudio que profundice la implicancia de los costos en relación con los beneficios que se obtendrán.

3. Obtener el compromiso de la línea: no solo es necesario el apoyo de la dirección sino que se vuelve indispensable que el mismo sea visible en la actitud de la línea. Para ello, será oportuno que la dirección haga conocer con claridad el apoyo mencionado, expresándose mediante una comunicación escrita de contenido indubitable. Obtener el compromiso total de la línea será el futuro de una acción sostenida de Administración de Personal (AP), que despierte no solo su interés, sino que también satisfaga una serie de interrogantes de la línea sobre aspectos concretos referido a las finalidades del programa. Luego la comunicación del programa deberá procurar el interés de todos los involucrados y disipar recelos que naturalmente, todo programa de este tipo causa en el personal.

4. Elección del director del programa: será necesario dar a conocer los nombres de las personas que estarán a cargo de la dirección del programa. Algunas de las funciones que el director puede tener son:

- Instituir los programas;
- Confeccionar los modelos;
- Dirigir el relevamiento de datos;
- Verificar la marcha;
- Asegura el cumplimiento del programa;

- Eliminar superposiciones en las descripciones;
- Asegura el estilo de redacción;
- Dirige los métodos de revisión, corrección y aprobación de los textos definitivos.

## **TIPOS DE DESCRIPCIONES**

Teniendo en cuenta el concepto de descripción desarrollado y basándonos en el tipo de información que incluya cada una, cabe distinguir que existen dos tipos de descripciones, a saber: genérico o global y específica<sup>13</sup>.

Genéricas o Globales: son las que describen un puesto a grandes rasgos sin identificar detalladamente las tareas y competencias comprendidas. Proporcionando una visión global de una categoría de puestos mediante denominadores comunes que comprenden a todos éstos dentro de aquélla. Para conseguir hacer una descripción genérica, debe estudiarse una muestra importante de puestos para hallar esos rasgos o denominadores comunes del que hemos hablado.

Específicas: son las que señalan deberes y tareas precisas de un puesto. Indican claramente los aspectos en que éste se relaciona con otros, muestra con claridad los métodos utilizados, los deberes y los límites de responsabilidad.

## **DATOS QUE SE INCLUYEN EN UNA DESCRIPCIÓN**

Dependiendo del tipo de descripción que se utilice variará la cantidad de datos que podemos obtener en una descripción así por ejemplo en una descripción del tipo específica podemos obtener:

- Nombre o denominación del puesto.
- Identificación (código del puesto).
- Dependencia del puesto.
- Supervisión ejercida.
- Funciones básicas, principales y secundarias.
- Principales responsabilidades.
- Relaciones con otros empleados.

---

<sup>13</sup> Alexander Hamilton Institute, "Como formular un programa de descripción de puestos" Nueva York, 1980.

- Requisitos.

Esta enunciación de ninguna forma pretende ser taxativa, y dependiendo de las necesidades de cada organización podrá variar. NO obstante, podemos detectar que se han extraído datos importantes para una futura evaluación del puesto.

## **ANÁLISIS DE PUESTOS NUEVOS Y ACTUALES**

Hasta ahora, hemos hablado del análisis de puestos existente, no habiendo considerado la posibilidad de puestos nuevos por haberse decidido su creación o por ser nueva la estructura teórica. Hemos expuesto, hasta este momento, sobre el análisis de tareas atendiendo a las necesidades de la estructura actual de una organización en su estilo presente de funcionamiento.

Debe pensarse que una descripción inicial, cuando se creó la organización, en el momento actual, puede ser objeto de un ajuste o un re análisis en virtud de haberse producido algún hecho que amerite tal situación.

El caso más frecuente es el que los puestos de la estructura actual, o sea, la unidad organizativa existente se encuentra funcionando, los puestos están ocupados y en este momento sí se puede indagar o incursionar en cosas bien objetivas y palpables. No sucede lo mismo cuando se trata de una creación reciente, en la que algunas veces un puesto ni siquiera se encuentra ocupado.

Más claramente podemos decir que cuando se trata del análisis de puestos que responden a una estructura proyectada, es más pasible de inexactitudes y difícil obtención de datos cuantitativos. En el caso de una unidad nueva para servir dentro de la estructura formal y existente, sucederá lo mismo pero su marco de referencia, que son las tareas de los demás puestos de la estructura y sus ocupantes, será factores determinantes de mayor precisión.

A veces, se utilizan las descripciones para reestructurar o modificar puestos existentes como una herramienta de organización. Este proceso es denominado de “rediseño de puestos”.

El rediseño de puesto agrupa tareas en unidades fáciles de maniobrar y que representen trabajos que se presten a satisfacer exigencias como la de determinar la dotación del personal, la corriente de trabajo, supervisión, control, etc. Otras veces, se efectúan para crear un clima motivante entre los empleados, con tareas que tengan objetivos y funciones comunes.

Podemos sintetizar los fines del rediseño de puestos en los siguientes aspectos:

- Adecuar puestos a cambios tecnológicos;
- Optimizar el uso de aptitudes y experiencias personales;
- Mejorar el flujo de tareas de la organización;
- Aprovechar mejor la fuerza de trabajo ampliando o reduciendo la misma;
- Provocar motivación.

En todos los casos obliga a la organización a revisar las descripciones de puestos afectados, mejorar sus textos y delimitar con mayor claridad sus deberes y responsabilidades.

Cuando hablamos de puestos afectados, no sólo nos referimos a los que son rediseñados, sino que también aquellos que se encuentran vinculados de una manera u otra a éstos, lo que obliga obviamente a efectuar el análisis de todos.

## **FORMAS DE REALIZAR LAS DESCRIPCIONES**

Para efectuar las descripciones de tareas según la experiencia empresaria, se pueden emplear tres formas de investigación:

### **1. Mediante la observación directa:**

En este método, el analista, sin entrevistar al empleado, se hace presente en el lugar de trabajo y procede a observar el desarrollo del mismo.

Previamente, debe obtener algunos elementos y datos: organigrama de la unidad organizativa, volumen de trabajo, procedimiento, formularios en uso, datos técnicos del sector, confidencialidad de la información y toda otra referencia que lo pueda orientar y ambientar en su investigación.

La investigación se dirigirá, en principio, sobre el lugar donde desempeñan las tareas y en la búsqueda de datos referidos a las mismas, siguiendo el orden de importancia de estas. Su cometido es tener un término de duración tal que asegure la investigación completa.

Será necesaria, también, que la autoridad de la investigación del analista sea reconocida tanto por los jefes como por los subordinados, y ello será más sencillo de obtener si se da una amplia difusión al programa.

Los analistas por lo general trabajan sobre un esquema de acción que comprende los siguientes pasos:

- a) relevamiento general de datos referidos al puesto bajo análisis;
- b) en posesión de los datos básicos, mediante la observación directa, obtiene información ampliatoria de los mismos, consignando sus observaciones y anotaciones en un formulario al efecto;
- c) en la visita a los lugares de trabajo, verifican y comprueban las condiciones ambientales y de seguridad de los empleados en acción, o sea, desempeñándose en sus puestos;
- d) en posesión de la información acumulada, se procede a efectuar toda una síntesis ordenada, y según un criterio lógico y cronológico, se describen las tareas comenzando por la más importante;
- e) Determinan las referencias jerárquicas;
- f) Efectúan consultas con los jefes respecto de tareas de los subordinados, determinando las repetitivas, periódicas y ocasionales;
- g) Por último, proceden a redactar las descripciones definitivas.

## 2. Mediante un cuestionario de descripción:

Esta técnica consiste en hacer contestar un cuestionario que resume todas las preguntas relativas a las tareas. El mismo puede ser respondido por el propio empleado o por el superior.

Sintéticamente, el procedimiento es el siguiente:

- a) Confección del cuestionario;
- b) Elaboración de instrumentos para su cumplimiento;
- c) Distribución;
- d) Entrevistas con los consultados para darles instrucciones y atender consultas;
- e) Recepción;
- f) Revisión, control y clasificación de las respuestas;
- g) Redacción de las respuestas definitivas.

## 3. Mediante entrevistas al supervisor y/o subordinado:

Esta técnica supone la reunión del analista con el ocupante del puesto o con su superior, éste es el procedimiento más común y se realiza en el mismo lugar de trabajo. El entrevistador

formula las preguntas, anota las respuestas y observaciones necesarias, y finalmente realiza una verificación de las respuestas por medio de preguntas al supervisor o viceversa.

# EVALUACIÓN DE PUESTOS

## INTRODUCCIÓN:

Antes de tratar de dar una definición es importante preguntarnos ¿Qué es evaluar? En términos simples, podemos decir que evaluar es estimar o apreciar el valor de algo. Por lo tanto evaluar puestos es estimar o apreciar el valor de los mismos, mediante la utilización de una técnica que permite ordenarlos según la importancia de cada uno en relación con los demás puestos de la organización. En una palabra, la determinación de sus valores relativos.

Las técnicas de valoración no pretenden definir el valor absoluto de los puestos ni un valor monetario, aunque este último constituye su objetivo final.

La evaluación de puestos surgió como una forma necesaria para poder establecer relaciones apropiadas en los sueldos de los diferentes puestos de la estructura organizativa de las empresas.

Evidentemente, la sola información del mercado de trabajo por medio de una encuesta no es suficiente para lograr ese objetivo, debido a las dificultades propias en la información obtenida, sus alcances y la relatividad de las comparaciones que se realizan con sus elementos. Por lo tanto, surge una duda razonable sobre la justicia de las retribuciones así determinadas.

Cualquier sistema de evaluación debe recurrir al menos a las descripciones de tareas para conseguir su objeto, luego, una vez obtenidas las evaluaciones, se lograra un ordenamiento de los puestos y, consecuentemente, un orden salarial que deberá tener una correspondencia entre puestos iguales o similares.

Con el afán de promocionar algunos sistemas de evaluación de puestos, se ha llegado a afirmar que algunos de ellos manejan técnicas de nivel científico, debido a la exactitud de sus resultados. Por ello se ha denominado a la técnica en general como una "valoración objetiva" pero no es precisamente porque esté libre de toda arbitrariedad y subjetividad, sino porque despoja al puesto de toda referencia de la persona que lo ocupa y toma en cuenta su contenido, las tareas y requisitos o requerimientos.

En realidad se trata de un procedimiento serio encaminado a obtener una relación justa entre los puestos existentes de un puesto dado.

Se excluye, por lo tanto, toda consideración referida al rendimiento en el trabajo, el comportamiento de la persona, el mérito, etc., elementos éstos que son de análisis de otras técnicas de administración de personal.

Como dicen Grosso y Fertoni<sup>14</sup>, hemos hablado de “seriedad”, en contraposición a los que le asignan “valor científico”. De hecho no se habla de métodos científicos de valoración, pues ninguno de los conocidos y aplicados presenta verdaderos caracteres científicos sino que solo sistemáticos. Señala luego que habrá que limitarse a seguir la teoría del “error sistemático”, la que expresa que aunque se comenta un error, siempre que el mismo se realiza en todas las situaciones afrontadas se llegará casi sistemáticamente a anular sus consecuencias.

Por último, debe quedar en claro que la evaluación no asigna de ningún modo valores salariales a los puestos, solamente indica y orienta en la determinación de un valor salarial dentro de la estructura de puestos. En una palabra, la valoración en dinero de<sup>15</sup> los puestos es un proceso posterior e independiente de la valoración.

## **FINES DE UN PROGRAMA DE VALUACIÓN DE PUESTOS**

Todos los autores coinciden en señalar como fines de un programa de evaluación de puestos los siguientes:

- obtener datos reales, definidos y sistemáticos para determinar los valores relativos de un puesto;
- lograr una base de equidad para la administración de remuneraciones;
- conseguir el armado de una estructura de salarios que resulte comparable con los datos que se obtengan en el mercado;
- optimizar costos de personal;
- aportar datos de utilidad en los estudios de dotaciones y simplificación del trabajo y la detección de actividades repetidas;
- disminuir las quejas y rotación del personal, elevando la moral de los empleados.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Grosso, Carlo y Fertoni, Marco, *Análisis y Valoración de Tareas*, Deusto, Bilbao, 1978.

<sup>15</sup> Yoder, Dale, *Manejo de Personal relaciones Industriales*, CECSA, México, 1978.

<sup>16</sup> Lanham-, Elizabeth, *Valoración de Puestos*, CECSA, México, 1969.

Es bien claro que la pretensión fundamental en un programa de esta índole es lograr la valuación de todos los puestos comprendidos en un universo dado e intentando lo que en “Calidad Total” se denomina “efecto cero”. No obstante, son válidos además de los señalados, algunos otros de carácter complementario, tales como obtener datos que puedan ser utilizados en otras áreas de administración de personal, como, por ejemplo, selección de personal, capacitación y desarrollo, etcétera.

## **SISTEMAS O MÉTODOS CLÁSICOS**

Los sistemas de más uso son los siguientes:

1. Sistema de Jerarquización (de rangos o de graduación u ordenamiento).
2. Sistemas de Clasificación (de encasillamiento o de categorías).
3. Sistemas de Comparación de Factores.
4. Sistemas de Puntuación o Clasificación por puntos.

Métodos No Analíticos: los dos primeros son conocidos como métodos no analíticos o globales debido a que encaran el puesto globalmente, sin considerar sus elementos constitutivos. Por no precisar en forma cuantitativa las diferencias observadas, se los clasifica como no cuantitativos. Estos sistemas obvian el análisis de tareas, y sus evaluadores forman su juicio mediante a la consideración de la totalidad del puesto, sin tener en cuenta la importancia o no de sus elementos constitutivos y sus requerimientos.

Pero esta modalidad no es una desvinculación total, debido a que si bien la opinión de los evaluadores se expresa sobre la base del conocimiento personal de los puestos, es prácticamente imposible que aquéllos tengan un dominio completo sobre todos los puestos a considerar y sobre los detalles de las tareas, de modo que se vuelve indispensable, para poder opinar en muchos casos, tener acceso a una información mayor sobre los mismos.

Es por ello que resulta imprescindible trabajar con las descripciones de tareas, que aunque hayan sido hechas sin requerir detalles exhaustivos aportan indudablemente información actualizada que permite refrescar en concepto que se tenga de los puestos a evaluar.

Es de manera absolutamente clara que los evaluadores de esa manera podrán trabajar con mayor seguridad y sus evaluaciones serán acertadas y justas.

Métodos Analíticos: a los dos siguientes se los denomina analíticos, porque desmenuzan el puesto y lo analizan componente por componente (factores). Es decir, se basan en un análisis

factorial. También se los identifica como cuantitativos, por expresar las diferencias existentes en forma cuantitativa.

El segundo grupo de sistemas comprende aquellos que utilizan fundamentalmente el análisis de tareas como paso previo a la evaluación en concreto y porque, además, expresan en forma numérica las diferencias entre los puestos, ya sea utilizando puntos o términos monetarios.

Desde un punto de vista general. Este segundo grupos de sistemas representa, al decir de Grosso y Fertoni<sup>17</sup>, la “transposición, en la clave metodológica, de un proceso mental analítico, en contraposición del proceso mental sintético” propio de los otros sistemas de valoración.

Corroborando la opinión que es prácticamente imposible no realizar el análisis para expresar un juicio sobre la valoración de un puesto, aunque solo sea en forma global, ambos autores señalan que este proceso no es más que un método consciente de combinaciones de análisis y síntesis.

En los métodos analíticos, este proceso mental separa, haciéndose por una parte un análisis de las características esenciales expresadas en factores, y, por otra, un procedimiento de clasificación y graduación de valores referenciales insertas en un “manual de valoración” o por otro medio estructurado.

El análisis que particulariza a estos sistemas, se basa, en alguna medida o intensidad, en la detección de ciertas características esenciales homogéneas presentes en todos los puestos que se llaman “**factores**”.

En el sistema de puntos, esa intensidad o amplitud se expresa en “**grados**” que subdividen a los factores, En el sistema de comparación de factores, esa intensidad o amplitud es interpretada por los evaluadores mediante un procedimiento especial de comparación contra esas características manifiestas en “puestos claves” que actúan como parámetros de medición.

En este mismo sistema, los valores de los grados se expresan en puntos, los que sumados por cada factor escogido dan como resultado la puntuación total que numéricamente expresa el valor relativo de los puestos.

El método de comparación de factores arroja en primer lugar una clasificación de los puestos clave divididos en factores referidos a una escala numérica de valores en puntos o salarios,

---

<sup>17</sup> Grosso, Carlo y Fertoni, Marco, *Análisis y Valoración de Tareas*, Deusto, Bilbao, 1978.

según fuera el caso; esta escala es el elemento clasificador de los otros puestos sometidos a valoración.

Cada puesto es comparado factor por factor referidos a la clasificación, también factor por factor, de los puestos claves en la escala, y es en consideración de la intensidad observada respecto a sus características comunes con los puestos claves que se determina la parte que les corresponde por su aproximación a dicha intensidad, según la escala. La suma de los valores parciales asignados, según los factores, determina el valor salarial o en puntos del puesto considerado.

Existen también otros métodos como el E.R. Ells, denominado de los “requisitos fundamentales”, y el de Elliott Jaques, Llamado “time span of discretion” basado en la utilización de un solo factor consistente en la “medida de tiempo que transcurre entre la toma de decisión y el momento del control en el que puede ser detectado el error”, ambos métodos han tenido muy poca difusión por lo que no serán objeto de análisis.

Entonces, podemos decir que en términos generales que las ventajas de estas técnicas son de manera fundamentalmente positivas y que es totalmente posible dotar al sistema de suficiente flexibilidad para atender los cambios y las diversas circunstancias que pueden producirse de acuerdo al contexto laboral existente.

Los métodos de evaluación, si bien no son científicos ni estrictamente objetivos, pueden, mediante adecuadas adaptaciones, lograr un grado de precisión a un costo moderado y sin tener que soportar largos y complicados trámites.

Cuadro comparativo sistemas de evaluación:

<b>Sistema Características</b>	<b>Jerarquización</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntos</b>	<b>Comparación de factores</b>
<b>Metodología básica</b>	Comparación puesto a puesto	Encasillamiento por categorías	Utilización de factores s/manual	Factor y simple comparación
<b>Utilización de las descripciones de tareas</b>	Utilización Relativa	Utiliza descripciones globales	Utiliza descripciones específicas	Utiliza descripciones específicas
<b>Evaluación</b>	Por simple ordenamiento jerárquico	Por predefiniciones clasificatorias	Por asignación de puntos	Por determinación de valores en dinero o puntos
<b>Explicación de su funcionamiento</b>	Es de fácil explicación	Es sencillo de explicar	Es difícil de explicar	Es muy complicado de explicar

<b>Alcance del sistema</b>	Universos chicos	Universos chicos y medianos	Desde universos chicos a grandes	Desde universos chicos a grandes
<b>Flexibilidad a los cambios</b>	Rígido	Permite reencasillamiento	Permite reevaluaciones	Permite reevaluaciones
<b>Complejidad del sistema</b>	Simple	Algo más complejo	Complejo	Complejo
<b>Nivel científico</b>	Carece	Carece	Solo el carácter sistemático	Solo el carácter sistemático
<b>Costo</b>	Bajo	Bajo	Alto	Alto
<b>Control y mantenimiento del sistema</b>	Actuación del comité	Actuación del comité	Equipo de analistas	Actuación del comité y analistas
<b>Comprensión del sistema por el personal</b>	Fácil	Algo más difícil	Según el tipo de universo	Se tropieza con grandes dificultades
<b>Relación con el sindicato</b>	Participado no hay dificultad	Participado no hay dificultad	Se requiere tratamiento especial	Se requiere tratamiento especial

# METODOLOGÍA HAY DE EVALUACIÓN DE PUESTOS POR PERFILES Y ESCALAS

## INTRODUCCIÓN:

El Grupo Hay<sup>18</sup> concibió en su Metodología de Evaluación de Puestos de Perfiles y Escalas a comienzo de la década de los `50 y publicado en la revista American Management Association en 1955<sup>19</sup>. Sus raíces se encuentran en los métodos de comparación por factores de los cuales Edward N. Hay había sido pionero. En su forma evolucionada, se ha convertido en el proceso más utilizado para evaluar puestos gerenciales, profesionales y técnicos. Se emplea en más de 9.000 organizaciones comerciales, industriales y de servicios, y en instituciones sin fines de lucro, en 32 países.

La organización HAY fue fundada en 1944. Si bien habían existido diferentes tipos de procesos de evaluación de puestos, anteriormente se aplicaban en gran medida a puestos de empleados de oficina u obreros. "Edward N. Hay y Asociados", la empresa fundadora, no solo pensó que tenía un enfoque mejor con su propio método de comparación de factores, sino que la metodología podría aplicarse con eficiencia a todos los puestos, fuesen gerenciales, de supervisión o de empleados de oficinas. Era éste un concepto bastante audaz en momentos en que pocos gerentes pensaban que sus puestos podía ser descriptos y mucho menos evaluados.

Las escalas guías se crearon en 1951, a raíz de una situación planteada con un cliente. Los consultores habían dirigido al comité de Alta Gerencia de una empresa en la aplicación de la metodología de comparación de factores de HAY. La junta de revisión estaba satisfecha con los resultados, pero no podían comprender las razones que permitían la comparación entre los distintos puestos de diferentes áreas. Como dijo uno de sus integrantes: "dígame otra vez sobre qué premisas concretas comparo este puesto de ventas con ese puesto de producción." Era obvio que sería inútil repetir la explicación de los principios de comparación de factores. Lo que se necesitaba era un registro escrito que pudiera usarse en aquel momento y en oportunidades posteriores y que demostrarse con exactitud las consideraciones descritas y los parámetros cuantitativos que se tomaban en cuenta en cada evaluación. Esto obligó a buscar las razones básicas, organizadas en algún tipo de orden racional, en forma progresiva. Así surgieron las escalas. Es importante destacar que la creación surgió a través de un

---

<sup>18</sup> Este sistema se presenta hoy en el mercado con ajustes y actualizaciones por intermedio de la Consultora HAY Argentina S.A.

<sup>19</sup>Maristani, Jaime, Evaluación de Tareas y administración de remuneraciones, Ediciones Contabilidad Moderna, Buenos Aires, 1971.

proceso inductivo a partir de situaciones reales. Requería un profundo conocimiento de los puestos de las organizaciones y de las técnicas de comparación de factores.

Los creadores de la metodología de perfiles y escalas hicieron cuatro observaciones de fundamental importancia.

1. Si bien muchos factores podían tomarse en cuenta (en realidad, algunos métodos tenían docenas de ellos), los más significativos podían agruparse en el conocimiento requerido para desempeñar un puesto, la clase de pensamiento necesario para solucionar los problemas que el puesto debe resolver y las responsabilidades asignadas al mismo.
2. Los puestos podían clasificarse no sólo por orden de importancia dentro de la estructura de una organización sino que también podían determinarse distancias entre rangos, o entre distintos aspectos de los puestos.
3. Los factores aparecían agrupados en patrones que parecían ser propios de ciertos tipos de puestos.
4. El proceso de evaluación de puestos debe centrarse en la naturaleza y requerimientos del puesto en sí y no en la capacidad, antecedentes, características o sueldo del titular del puesto.

## **EL MÉTODO DE PERFILES Y ESCALAS**

A partir de ello, se desarrolló una sistematización de tres factores con un total de ocho elementos.

### **Competencia (Know How):**

La suma de todo tipo de conocimientos, capacidad o habilidad, independientemente de la manera que se han adquirido, requerida para desempeñar satisfactoriamente el puesto. En este factor, se pueden distinguir los siguientes elementos.

- Procedimientos prácticos, técnicas especializadas o conocimiento de las actividades y funciones empresariales, así como disciplinas profesionales o científicas.
- Integración y coordinación de funciones y recursos más o menos diversificados dentro de la Organización a nivel operativo o de asesoramiento, esto comprende de alguna manera aptitud para planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar.
- Habilidades requeridas para la interrelación con terceros.

### **Soluciones de Problemas (Problem Solving):**

La aplicación de la competencia (know how) requerida del puesto para identificar, definir y encontrarle soluciones a los problemas. “Se piensa con lo que se sabe”. Esto aplica aún en los trabajos más creativos. La materia prima de todo pensamiento es el conocimiento de hechos, principios y medios. Por tal motivo, se trata la **solución de problemas**, como un porcentaje de la **competencia**.

La solución de problemas tiene dos dimensiones:

1. El ámbito o marco de referencia en el que se piensa.
2. El desafío o complejidad del pensamiento requerido.

Responsabilidad (Accountability)

La capacidad de responder por las acciones y decisiones que se toman en un puesto y por las consecuencias que ello pueda tener para la Organización, representa el efecto del puesto en los resultados finales de la organización. Tiene tres elementos:

- Libertad para actuar: El grado de dirección, orientación, guía y control que ejerce el puesto.
- Impacto: La forma en que el puesto afecta a los resultados.
- Magnitud: Aquella porción de la organización afectada por acción y resultados del puesto. Por lo general, la magnitud está reflejada por las magnitudes económicas que afecta.

Un cuarto factor, denominado **Condiciones de Trabajo**, se utiliza cuando los peligros, el medio ambiente desagradable y/o exigencias físicas en especial, son elementos significativos en los puestos.

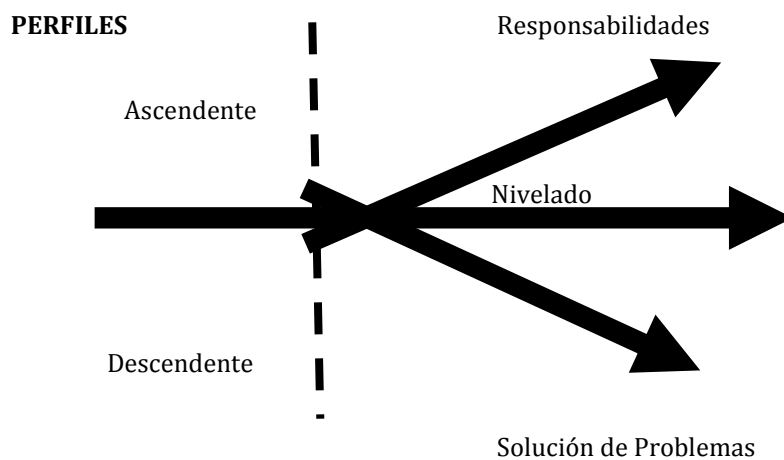
Dentro de la estructura de definición de cada factor, existen escalas semánticas que reflejan los grados de presencia de cada elemento. Cada escala, con la excepción de **Solución de Problemas**, puede y debe expandirse para reflejar el tamaño y la complejidad de la organización donde se aplica. El lenguaje de las escalas, desarrollado minuciosamente a través de muchos años y aplicado a muchos cientos de miles de puestos de todo tipo, se ha mantenido relativamente constante en los últimos años, pero se modifica cuando corresponde para reflejar la naturaleza, carácter y estructuras propias de cada Organización en particular.

Para cada factor el juicio de valor de un puesto se refleja por medio de un número único. El valor del número es significativo, pero por el momento es la secuencia de los números lo importante. Los números aumentan en una progresión del 15 %. Esto sigue el principio

general escalas psicométricas derivadas de la Ley de Weber: “Al comparar objetos, percibimos no la diferencia absoluta entre ellos sino la relación entre esta diferencia y la magnitud de los objetos comparados”. Además para cada tipo de diferencia física percibida, el grado de diferencia requerida para que sea perceptible tiende a ser un porcentaje constante específico. El concepto de “diferencia mínima perceptible” se adoptó para las escalas y se fijó en un 15 %. Específicamente se observó que, al comparar dos puestos similares es relación con cualquier factor en particular, el Comité de Evaluación debía percibir una diferencia de por lo menos un 15 % para lograr un acuerdo grupal de que el puesto “A” era mayor que el puesto “B”.

La relación entre las escalas numéricas de las tres tablas es más significativa que los números absolutos en sí mismos. Antes de existir escalas se observó que los puestos tenían formas o perfiles característicos conocidos por los gerentes, quienes podían describirlos sin dificultad si tenían el lenguaje necesario para hacerlo. Al agrupar los elementos que integran cada puesto, en los factores Competencia, Solución de Problemas y Responsabilidades, se les proporciona el lenguaje adecuado.

Los distintos perfiles de puestos podía caracterizarse como:



**“Ascendente”** cuando la responsabilidad tiene peso superior a la solución de problemas.

**“Nivelado” o “Plano”** cuando estos factores son exactamente iguales.

**“Descendentes”** cuando la responsabilidades inferior a la solución de problemas.

Si bien todos los puestos por definición, tienen que tener algo de los tres factores, la cantidad relativa de cada uno de ellos puede variar significativamente. Por lo tanto, no sólo debía aparecer uno de los tres perfiles, sino que, además debía tener una clara correspondencia con la realidad de cada puesto.

Así, un puesto ascendente era aquel en el que los resultados que debían lograrse eran una característica relativamente más importante que el pensamiento intensivo, es decir un puesto para “Hacer”. Un puesto descendente era aquel que en el uso del conocimiento a través del pensamiento, tenía más peso que la responsabilidad por los resultados obtenidos, es decir, un puesto para “pensar”. Un puesto nivelado, era aquel en que “pensar” y “hacer” estaban equilibrados.

El concepto de “Perfil” en la Metodología HAY de perfiles y escalas, controla el peso relativo de los tres factores. Es decir, los patrones numéricos de las escalas se establecen de manera que su uso correcto asigne puntos para los factores en forma tal que, cuando se les ordene para un puesto en particular, resulte en perfiles válidos.

Es muy importante destacar que la metodología tiene la particularidad única de brindar al evaluador, dos medios para determinar la exactitud de la evaluación de cualquier puesto. En primer lugar, permite comparar los puntos determinados para un puesto en particular, en relación a los puestos similares y a puestos claramente superiores o inferiores. En segundo lugar, basándose en la naturaleza que el evaluador considera tiene un puesto, puede analizar la composición de los tres factores y emitir un juicio sobre la probable validez de evaluación. El perfil debe tener sentido para que se acepte la evaluación.

El valor relativo del puntaje y el perfil, deben tener ambos sentido para que se acepte la evaluación.

La observación final que condujo, a la creación de la tablas es que los puestos deben medirse independientemente de las personas que los ocupan. Otra condición, también presente desde el comienzo, era que el sueldo que reciba el titular del puesto o el sueldo de mercado para tales puestos, no tenía relación alguna con su evaluación. Nunca se tomó en consideración el talento, educación, etc. del ocupante del puesto, así como tampoco su edad, sexo, origen étnico, condiciones físicas o cualquier otro atributo personal. Los juicios se debían emitir únicamente con el objeto de ordenar jerárquicamente los puestos en función de la Organización y sus características y marcar las distancias entre los rangos, es decir, establecer la importancia relativa de los puestos.

Durante los años transcurridos desde 1951, los principios fundamentales de la Metodología de Perfiles y Escalas se han mantenido intactos, si bien ha habido muchos ajustes en el lenguaje y en la aplicación. La investigación de los elementos remunerables del contenido de todo un puesto no se ha detenido y aún quedan detalles que pueden pulirse. Por ejemplo la “concentración” mental requerida por el puesto, ¿es un elemento discreto y mensurable? ¿Deberían asignarse a los gerentes, al igual que a los obreros, puntos de condiciones de trabajo por trabajar en minas de carbón subterráneas o peligrosas? ¿O por viajes frecuentes?

Si reflexionamos sobre lo que se ha visto hasta ahora, específicamente en: (a) El “dimensionamiento” de las Tablas (ajustar el tamaño de las escalas a cada organización en particular), (b) La modificación del lenguaje de la escala para que se refleje el carácter y la estructura de la organización, (c) El absorber nueva información de los requisitos de los contenidos de los puestos, se entiende muy claramente que la metodología de Escalas y Perfiles es un proceso y no una herramienta fija como un instrumento de medición. Aún más, es un proceso de medición relativo, y no absoluto.

Las bases de la Metodología de Perfiles y Escalas, son en conclusión:

1. Todo puesto existente en el contexto de una Organización requiere de una cierta cantidad de Competencia, Solución de Problemas y Responsabilidad.
2. Recibiendo un adiestramiento adecuado cualquier grupo de personas que formen parte de una Organización y la conozca, puede desarrollar y aplicar, en forma consistente y con consenso, las escalas que reflejan los grados de esos factores.
3. La metodología de Perfiles y Escalas producirá un orden jerárquico relativo y una medición de las distancias relativas entre los puestos, de forma tal que la Organización la aceptará como el reflejo de su propia percepción de la importancia relativa entre los puestos.
4. El resultado de la medición no depende del tiempo y será válida hasta que se produzca un cambio fundamental en la naturaleza de los puestos y en su interacción, lo cual define la estructura de la organización.
5. Como proceso guiado y controlado más por principios que por reglas y escalas inmutables, la metodología se puede adaptar a las características específicas de diferentes puestos y organizaciones con entornos cambiantes.

## **IMPLEMENTACIÓN DEL MÉTODO**

El objetivo de la aplicación de la metodología, es ubicar todos los puestos de una Organización en una secuencia que representa el orden y grado de dificultad de cada uno de ellos y su importancia dentro de la organización.

La implementación se efectúa de la siguiente manera:

1. Una vez estudiada la organización, se selecciona y dimensiona el juego de Tablas de Evaluación y se efectúa como paso inicial, las modificaciones adecuadas al lenguaje, en caso de ser necesario
2. Se selecciona una muestra de puestos de referencia que cubran todos los niveles, funciones y unidades de la Organización en la que se evaluarán los puestos.

3. Se preparan descripciones de puestos que una vez aprobadas por el titular del puesto y su superior, se aceptan para su evaluación.

4. Se selecciona un Comité de Evaluación de puestos para evaluar la muestra de referencia. El criterio habitual para la integración de tales comités, es que sus miembros (a) representen distintas áreas de línea y de staff, (b) tengan aproximadamente el mismo nivel o jerarquía dentro de la organización, (c) ocupen puestos superiores a los que evaluarán, (d) estén lo suficientemente familiarizados con la organización total como para comprender sus objetivos y estructura, sino también sus valores. Participa una persona del área de personal, bien como miembro formal del comité, o como encargado de su coordinación.

Si bien el grupo de especialistas de la empresa en materia de remuneraciones, sería el que está técnicamente más capacitado para implementar el programa de evaluación de puestos, se ha demostrado que es más útil usar un grupo de personas no especializadas en la etapa de evaluación de puestos de referencia. Dado que el Comité dedicado a esta tarea está sentado sobre las bases y erigiendo la estructura de referencia para todas las evaluaciones que se realizarán en el futuro, es importante que se reflejen los valores de toda la Organización en general. La mejor forma de lograrlo es a través de personas que trabajan en distintos departamentos y divisiones y los conocen, y que deberán vivir con los resultados que generen.

5. El Comité Evalúa cada uno de los puestos cuya descripción ha sido completada como correcta. (las descripciones que no cumplen con estos criterios se envían a aquellos que las prepararon para que las mejoren).

6. Las instrucciones para los integrantes del comité son claras y específicas:

a) Deben emitir juicios dentro del contexto de toda la Organización y no de su propia unidad.

b) Si se aceptan las descripciones, deben evaluarlas tal como están, independientemente del conocimiento que puedan tener sobre el desempeño, la capacidad, potencial o sueldo del titular del puesto o del valor de mercado del mismo.

c) Debe lograr una comprensión y aplicación común de las escalas dentro de los principios de la metodología.

d) No se considera definitiva la evaluación de ningún puesto de la muestra de referencia hasta que se efectúe la evaluación de todos, es decir que la evaluación puede modificarse a medida que se avanza en su aprendizaje y se convierte en un equipo coherente.

e) El comité ha concluido su trabajo cuando todos están de acuerdo en que la lista total de evaluaciones tiene sentido aun cuando algún integrante puede tener reservas sobre algunas de las evaluaciones en particular.

7. En la mayoría de los casos, existe algún tipo de revisión formal a cargo de un comité integrado al efecto, por personas de un nivel de autoridad superior, que actúa como un Comité de Control. El comité procesa toda nueva información sobre el contenido de los puestos hasta que estén totalmente satisfechos con los resultados, finalizando así la etapa de evaluación de los puestos de referencia.

8. Se evalúan entonces todos los puestos restantes. Según sea el tamaño, complejidad y cultura de la Organización, existen diferentes formas de llevar a cabo esta etapa. Entre ellas podemos nombrar las siguientes:

- a) El comité original que evaluó los puestos de referencia puede asumir toda la tarea.
- b) Se pueden designar varios comités y los resultados que produzcan serán conciliados por el comité que evaluó los puestos de referencia y por el comité de control.
- c) Se pueden designar varios expertos en evaluación de puestos para llevar a cabo las evaluaciones de grupos de puestos con los resultados supeditados a la revisión del jefe departamental y a la conciliación del comité de control.

Resultará aceptable todo medio que mantenga la credibilidad del proceso de evaluación dentro de la cultura de la organización.

# REPRESENTACIÓN SINDICAL

## CONFLICTOS DE ENCUADRAMIENTO

Las controversias de encuadramiento sindical y convencional recrudecieron en el país, de la mano de la expansión y el funcionamiento regular de la negociación colectiva de la última década<sup>20</sup>.

Son clásicas las contiendas de mecánicos y metalúrgicos; gastronómicos con pasteleros y pizzeros; entre ramas de la industria de la alimentación; porteros y vigiladores; empleados de comercio versus choferes y éstos con otras varias actividades. Se han hecho sentir las del sector de Logística de grandes empresas distribuidoras comerciales, territorio de disputa entre camioneros y comercio, con eventuales consecuencias en la provisión de alimentos. Así mismo encontramos conflictos entre la representación sindical y los puestos jerárquicos de una empresa, quienes forman nuevos sindicatos y son materia de disputa por representación con los gremios del sector.

El diseño constitucional del artículo 14 bis deja librado a los actores sociales buena parte del diseño normativo de las relaciones laborales en forma complementaria, suplementaria y subsidiaria respecto del orden público estatal. Es el derecho de concertar convenios colectivos conforme la aptitud y capacidad representativa de cada sector, sindical y patronal. Así, se dibujó desde hace años un mapa convencional muy detallado y complejo, fundamentalmente de actividad y nacional, negociado por sindicatos y cámaras con ese ámbito representativo.

La malla convencional permaneció rígida durante muchos años, pero la movilización de la negociación colectiva inflacionaria tensó, primero, y abrió fisuras en convenios colectivos que, paradójicamente, permanecen estructuralmente intactos desde la década de 1970. Se hicieron evidentes los desfases de las normas convencionales con los cambios económicos, tecnológicos, culturales y de estructuras productivas y con la expansión o contracción de estructuras sindicales.

Estas controversias intersindicales se desarrollan en dos planos. El primero es el de los conflictos de encuadramiento sindical, que dirimen el agrupamiento y la aptitud y capacidad representativa entre asociaciones sindicales que se disputan una empresa, actividad u oficio. Se pueden resolver en triple instancia. En principio, en sede asociaciones ante el ente que agrupa a las organizaciones en conflicto: la CGT, en la mayoría de los casos. Sus dictámenes

---

<sup>20</sup> César Arese Doctor en Derecho y profesor regular de grado y posgrado de Derecho del Trabajo en la Universidad Nacional de Córdoba.

son apelables ante el Ministerio de Trabajo de la Nación, cuyas resoluciones son apelables ante la Justicia nacional. El procedimiento está reglamentado en la Ley de Asociaciones Sindicales número 23.551 e insume varios años antes de llegar a una decisión final.

El segundo tipo de enfrentamientos es el de encuadramiento convencional, que trata de establecer el convenio colectivo aplicable a una empresa o rama. No tienen una reglamentación específica, porque son controversias de derecho y, como tales, deben ser dirimidas ante la Justicia ordinaria por vía de juicios individuales, como cualquier conflicto de trabajo obrero-empresarial. Como se imaginara, obtienen multiplicidad de respuestas y, por eso, no llegan a ser definitivas si no obtienen cierta uniformidad o se pronuncia la Corte Suprema.

La realidad supera las normas. Estas contradicciones generan mucha incertidumbre entre los trabajadores, los empleadores y los propios sindicatos. Estos luchan por mejorar las condiciones de sus representados reconocidos o posibles, ampliar su radio de actuación y también de poder y de recaudación. Los empresarios repelen la posibilidad de que se reduzcan sus márgenes de utilidades y de control sobre las relaciones laborales mediante un convenio colectivo que reconozca más derechos y más costos, y que sea sostenido por un contendiente sindical más combativo y poderoso. Prefiere el acuerdo más flexible y peor gestionado. Los trabajadores involucrados en la disputa tienden a elegir el mejor convenio colectivo, negociado por el sindicato más fuerte y el que les garantice más conquistas y beneficios sociales.

Es obvio que no existen márgenes para esas elecciones o alternativas de forma libre, porque los sistemas de representación, negociación y conflicto deben respetar algún molde de derecho y racionalidad. No es posible elegir el ámbito sindical de representación sin perforar otros radios representativos de naturaleza sindical o convencional, lo que genera una puja entre sindicatos. Pero, aun así, se hacen evidentes conflictos de intereses que, cuando ganan la fábrica, la calle o los portones, como en el caso de camioneros-comercio, se abren paso por el entramado de normas preventivas de estas controversias de encuadramiento y sólo parecen tener solución en negociaciones directas del conflicto y en la actividad conciliatoria administrativa laboral. No es posible, en el sistema jurídico nacional, un laudo o sentencia administrativa obligatorios.

En ese punto, surge el escollo de competencias en un país federal en el que las provincias tienen el poder de policía laboral, pero se ha cedido al poder central la autoridad administrativa de control de los sistemas de asociaciones de trabajadores y negociación colectiva. En consecuencia, el conflicto se despliega en empresas y en provincias, y se administra y dirime, finalmente, en forma nacional, salvo el caso de juicios individuales por

cláusulas convencionales aplicables como mejores convenios frente a otro, y existen muchos de estos pleitos.

Por lo tanto, esta cuestión continuará generando controversias colectivas e individuales, se irá de conflicto en conflicto, encontrando soluciones por acomodamiento autónomo del sistema de relaciones colectivas, como si fueran movimientos telúricos o terremotos repitentes, sin perjuicio de los fallos judiciales que, mientras tanto, dan respuestas individuales, pero nada uniformes y globales. Hay otra posibilidad, por supuesto: que los actores sociales, las confederaciones sindicales y empresariales y la autoridad de aplicación acuerden mecanismos para procesarlas y resolverlas racionalmente. Sería lo deseable y óptimo para todos. Pero, por ahora, parece imposible.

# MARCO METODOLÓGICO

## DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

### **TEMA:**

La aplicación de métodos de Gestión de Recursos Humanos en las relaciones entre las empresas y las asociaciones sindicales.

### **SUBTEMA:**

La descripción y evaluación de puestos como herramientas para el logro de acuerdos duraderos con las asociaciones sindical en la empresa.

### **MOTIVACIÓN:**

Me he inclinado por este tema por considerarlo de fundamental importancia en las empresas de hoy. Lograr los mejores resultados implica manejar las mejores prácticas de trabajo y para adquirirlas se deben desarrollar sistemas que permita a la organización, mantener, desarrollar y motivar a los recursos humanos en un contexto de creciente complejidad. Aunque la presencia de la actividad gremial en el país tiene una larga y rica historia, he visto un crecimiento exponencial en la participación de los sindicatos en la vida empresarial en los últimos años. Esta realidad obliga a repensar la idea de autonomía en las decisiones en las organizaciones para dar paso a un concepto más amplio de estrategias y objetivos compartidos. Me resulta fundamental encontrar formas de lograr acuerdos entre las partes basados en métodos y no dejar a la suerte de la pelea de fuerzas las decisiones estratégicas de una organización.

Temas como las discusiones entre gremios por la representación del mismo trabajador, la participación del personal en un convenio colectivo de trabajo o fuera de este, la activa participación de los gremios en conflictos internos de las organizaciones obligan a repensar la estrategia en relación a la forma de convivir con los gremios. Serán aquellas organizaciones que mejor gestionen esta realidad quienes sobrevivirán en el tiempo y alcanzarán el éxito, es por esto que tomé éste tema como un inicio hacia el desarrollo pleno de habilidades en este campo.

Contar con herramientas de gestión de recursos humanos, sin duda, es fundamental para cualquier organización moderna e implementarlas aportan a la buena gestión del capital humano, sin embargo el hecho de que muchas de estas herramientas sean resorte solo de la organización sin la participación de las asociaciones sindicales mella su efectividad para

dirimir conflictos y aportar a su solución. Es aquí donde radica la importancia de este trabajo y dónde encuentro la motivación para realizarlo.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

### IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:

Trabajar en las organizaciones con sistemas de gestión de recursos humanos requiere de un cuidado especial si se quiere lograr los objetivos esperados. La supervivencia de la empresa moderna dependerá de cómo ésta comprenda las necesidades y características tanto de su propio capital humano y del entorno que la rodea y del que tiene poco o ningún control. En el contexto económico actual los desafíos son cada vez más diversos, a la tradicional demanda interna de las personas que integran la organización se suman terceros como las organizaciones sindicales. Estos últimos con un poder de presión que obliga a la organización actual a darle un espacio esencial en sus estrategias si esta desea tener éxito.

### SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA:

1. ¿Por qué es importante para la empresa contar con herramientas de relaciones laborales de recursos humanos para gestionar la relación con los gremios?
2. ¿Cuáles son los motivos por los que no se logra una adecuada relación con los gremios basadas en la gestión de recursos humanos?
3. ¿Cuáles son las consecuencias de no poseer conocimientos del entorno en una organización?

### FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

¿La empresa elegida habrá ajustado sus herramientas de gestión de recursos humanos al logro de los objetivos?, y si lo hizo, ¿en qué proporción contribuyo? Y si no ¿por qué no lo hizo? Sus consecuencias.

## **JUSTIFICACIÓN DEL TEMA:**

### JUSTIFICACIÓN TEÓRICA:

Este estudio ayudará a comprender la importancia de la actuación de un buen administrador de empresas. Dada su capacidad para planear y poner en práctica el uso de las herramientas de gestión de recursos humanos, conforme las características propias de la organización y en pos de lograr el nivel de desarrollo esperado

### JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA:

Es mi intención, a través de este estudio, lograr introducirme de lleno en el ambiente en donde se desenvuelve un administrador de empresas como punto de iniciación hacia mi desarrollo profesional.

Para ello utilizaré el método experimental ya que habrá manipulación de las variables, y la investigación será del tipo descriptiva. Las fuentes a utilizar serán del tipo primarias, recopiladas por el propio investigador, y secundarias, recopiladas de otras fuentes escritas y por los participantes.

### JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA:

Considero que las organizaciones que conozcan y entiendan, tanto el ambiente externo como el interno, correrán con ventajas; y en definitiva serán quienes prevalezcan en la lucha por la supervivencia.

Será de vital importancia para la organización comprender el impacto que la utilización de metodologías de Recursos Humanos en el ámbito de las relaciones laborales tendrá para la supervivencia futura y su capacidad como tales para resolver conflictos.

### **ORIGINALIDAD:**

La originalidad del tema planteado está dado por la necesidad, de las empresas, de conocer las funciones que posee, la forma de retribuirles y generar formas de encontrar, desarrollar, motivar y mantener a las personas en un contexto de creciente complejidad caracterizado por la participación permanente de terceros en la vida diaria de la organización. La falta de investigación y estudio de las variables que intervienen dentro de este proceso hace que la empresa quede desprovista de elementos para lograr ese fin específico. Es aquí donde radica la importancia de este trabajo.

El hecho de que la gran mayoría de empresas de nuestro medio no realicen un estudio metódico y profesional con la falta de planeación de recursos humanos que esto conlleva, le dan a este trabajo, un marco de originalidad propio de éste tipo de investigación.

### **FACTIBILIDAD:**

Considero factible la realización del presente trabajo amparado en la disponibilidad de recursos necesarios para la elaboración del mismo.

Se cuenta con el material bibliográfico necesario (Biblioteca U.C.Sal., particular e internet), la capacidad intelectual, la autorización de la empresa, los instrumentos, los recursos financieros para solventar la investigación y el tiempo necesario para desarrollarla.

Por lo expresado se está en condiciones de afirmar que la viabilidad de la investigación está asegurada.

## **FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:**

### OBJETIVO GENERAL:

- Determinar la importancia de la descripción y evaluación de puestos, como herramienta de las relaciones entre la empresa y la representación sindical de los empleados.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar estrategias para la realización de acuerdos duraderos con la representación sindical basada en la aplicación de métodos de gestión de recursos humanos.
- Observar el ambiente en donde se desarrollan las tareas de las diferentes funciones de la organización y establecer si existe una adecuada valoración de cada puesto.

## **HIPÓTESIS:**

“Los sistemas de gestión de recursos humanos, pueden contribuir, al éxito en la relación de la empresa con la representación gremial”.

## **OPERACIÓN DE LAS VARIABLES:**

VARIABLE INDEPENDIENTE: “Los sistemas de administración de recursos humanos”

NEXO: “Pueden contribuir”.

VARIABLE DEPENDIENTE: “Al éxito en la relación de la empresa con la representación gremial”.

<b>Variables</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>
<p><b>Independiente:</b></p> <p>“Los sistemas de gestión de recursos humanos “</p>	<p>Nivel directivo</p> <p>Nivel gerencial</p>	<p>Conocimientos sobre los puestos de trabajo, responsabilidades y tareas comprendidas en ellos.</p>
<p><b>Dependiente:</b></p> <p>“Al éxito en la relación de la empresa con la representación gremial”.</p>	<p>Nivel organización</p>	<p>Lograr los objetivos determinados.</p> <p>Grado de satisfacción del personal.</p> <p>Maximización los resultados.</p>

### **METODOLOGÍA:**

Estará basada en la observación y estudio de los puestos dentro de la empresa y su ambiente; como así también de entrevistas con los ocupantes de los mismos y su supervisión directa.

### **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:**

El diseño de investigación seleccionado corresponde al tipo no experimental, dado que en él no habrá manipulación deliberada de las variables, y los fenómenos serán observados tal y como se dan para luego ser analizados. En los estudios no experimentales no hay construcción de situaciones, sólo se observan situaciones ya existentes, por lo cual el investigador no tiene control directo sobre las variables.

Dentro de los tipos de investigación no experimental, encuadro esta investigación dentro de la categoría correspondiente a los diseños descriptivos. En efecto, estos estudios nos presentan un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, objetos o indicadores, en un determinado momento.

### **NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN:**

En orden a la finalidad de la investigación, ésta constituirá un tipo de investigación básica; puesto que se orientará al conocimiento y comprensión de un determinado fenómeno.

En cuanto al alcance temporal, la investigación se referirá a un momento específico (año 2014).

Con relación a la profundidad de la investigación, la situaremos dentro de las investigaciones descriptivas, dado que tiene como objeto central la medición precisa de una o más variables, en una muestra de una población definida.

Por su amplitud será micro sociológica, ya que hace referencia al estudio de variables en un grupo pequeño.

Con respecto a las fuentes, la investigación se realizará sobre la base de datos o fuentes primarias y secundarias.

En cuanto al carácter de la investigación, la misma será de tipo cualitativa.

Con respecto a la naturaleza de la investigación, la misma será de tipo empírico, ya que trabajará con hechos de experiencia directa no manipulados.

Según el marco en que tiene lugar la investigación, constituirá una investigación de campo, ya que se realizará mediante la observación de un grupo en su ambiente.

### **MÉTODOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS:**

La investigación se hará por medio de entrevistas a los ocupantes de los cargos y a sus superiores. Además utilizaré el método deductivo, partiendo de lo más general y básico, hasta alcanzar lo más singular y específico.

### **TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS:**

Los medios a emplear para la recolección de los datos será la entrevista, realizada de acuerdo a las necesidades de la investigación.

# SEGUNDA PARTE

## TRABAJO DE CAMPO

### DESARROLLO

#### **LA ORGANIZACIÓN:**

Luego de entender el marco teórico, del desarrollo de los métodos de descripción y evaluación de puestos así como el entendimiento desde el repaso del desarrollo de los conflictos de representación sindical en el país, me permite entrar de lleno en la organización que será motivo de mi estudio.

La Organización que abordaremos a la que llamaremos "Armonía S.A." por motivos de confidencialidad, es una subsidiaria de una empresa multinacional con base en los Estados Unidos de Norteamérica basada en la Argentina hace más de 50 años. La misma tiene su actividad principal en la pre industrialización de productos primarios. Actualmente cuenta en el país con una dotación superior a los 2500 empleados basados en 5 provincias del total de su dotación aproximadamente el setenta por ciento es personal que recae dentro de un convenio colectivo de trabajo.

Armonía S.A. cuenta con una rica historia de éxito comercial en el país y actualmente tiene la participación mayoritaria en el mercado en valor del setenta y cinco por ciento de éste. Esta posición dominante la hace blanco de toda la actividad sindical en el rubro donde actúa.

La empresa Armonía cuenta con un desarrollo avanzado en la aplicación de procesos de administración de recursos humanos dentro de su organización. Podemos describir y evidenciar la existencia de los siguientes procesos desarrollados en la organización:

- Organigramas actualizados.
- Procesos de selección de personal basados en métodos.
- Proceso de inducción de personal desarrollado y aplicado a cada nuevo integrante de la organización.
- Planes anuales de capacitación para todos los niveles de la organización.
- Sistemas de planificación de carreras metódicos.
- Sistemas de descripción de puestos implementados.
- Sistemas de evaluaciones de puestos implementados.

- Evaluaciones de puestos implementadas.

Contar con todas estas herramientas implementadas sin dudas aporta a la buena administración del capital humano, sin embargo el hecho de que todos estos procesos fueran implementados sin la participación de los sindicatos mella su efectividad para dirimir conflictos con los gremios.

## **LA ORGANIZACIÓN Y LOS GREMIOS:**

Luego de muchos años de convivencia pacífica el tercer milenio fue un punto de inflexión para la organización con sus gremios. Históricamente la organización contó con condiciones de trabajo, salarios y beneficios muy por encima de la media de la industria y en general en el país. Esta situación aportaba a tener gremios relativamente débiles en la posición de negociación con la empresa y sin demasiadas demandas internas que los obliguen a actuar proactivamente. Pero no nos adentraremos aún en este punto sin antes conocer cómo está conformada la representación sindical.

La representación sindical en la empresa está dividida en dos gremios, un sindicato de Empleados que agrupa a todo el personal administrativo y de supervisión media de la empresa (671 personas); y un sindicato de Obreros que representa a todo el personal operario (1430 personas), es decir aquellos que operan, reparan y mantienen los equipos de producción y logística con los que cuenta la empresa.

Ambos sindicatos cuenta con convenios colectivos de trabajo (CCT) de empresa y en ellos se encuentran determinadas las principales variables de la relación entre la empresa y la representación de los trabajadores. Los convenios colectivos de trabajo han sido negociados y actualizados cada dos años desde el año 2007 hasta la actualidad por lo que podemos decir que existe entre la empresa y los sindicatos una “gimnasia” para dirimir diferencias en el ámbito de la negociación colectiva.

## **LA SITUACIÓN GREMIAL EN LA ORGANIZACIÓN:**

Así y en línea con el crecimiento de la actividad gremial en el país luego del impasse producido por la convertibilidad la empresa comenzó a partir del año 2003 a recibir de parte de sus gremios una serie de nuevas demandas de debieron ser atendidas:

- Renovaciones de convenios colectivos de trabajo.
- Actualización de grillas salariales y negociaciones paritarias anuales.
- Re categorizaciones de puestos.

- Aumento de presencia sindical en la organización.
- Conflictos con otros gremios por la representación del personal.
- Cuestionamiento a las actividades tercerizadas en la empresa que no hacen a su actividad principal.
- Reclamos de posiciones históricamente ocupadas por personal fuera de convenios colectivos de trabajo.
- Pedidos de participación directa en decisiones como promociones de personal, definición de organigramas, dotaciones, etc.

Todas estas nuevas demandas deben ser atendidas para el logro de los objetivos de la organización aunque su tratamiento puede ser muy distinto. Para probar la hipótesis de presente trabajo nos abocaremos al tratamiento de las demandas que pueden ser o no probatorias de la hipótesis planteada. Para esto nos involucramos de lleno al desarrollo del trabajo de campo.

Un potencial conflicto en la empresa la Armonía S.A. delimita el alcance del trabajo propuesto. Uno de los dos sindicatos presentes en la empresa, el Sindicato de Empleados ha declarado que desea incorporar para su gremio una gran cantidad de posiciones hasta hoy fuera de convenio aduciendo que las mismas están cubiertas por el estatuto del sindicato, adicionalmente advierte que todas estas posiciones demandaran a las partes a desarrollar una nueva escala de funciones y niveles salariales que contemple esta incorporación al convenio colectivo. Desde ya desde la organización existen reparos marcados de ceder ante la solicitud del sindicato. Esta tesis pretende desde el ejercicio de la prueba de la hipótesis resolver el conflicto planteado en la empresa.

Las potenciales consecuencias de una resolución negativa del conflicto planteado por el sindicato serán:

- Incorporación de una masa mayor a la pretendida por el sindicato a su nómina por efecto de la aplicación directa del ámbito de aplicación estatutaria.
- Solapamiento salarial entre nominas pertenecientes a distintos planes salariales (En convenio y fuera de convenio).
- Sindicalización de posiciones de supervisión que supervisarán a personas pertenecientes al mismo gremio.
- Aplanamiento de la organización que derivaría en una falta de motivación por escalar en la pirámide organizacional.

Estos son las principales consecuencias que identifica la organización de un resultado negativo en la negociación con el gremio.

## **LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN LA EMPRESA:**

Como explicamos en el desarrollo de la descripción de la empresa, la Armonía SA cuenta con una gran variedad de herramientas de administración de recursos humanos implementados, este es el caso de las descripciones de tareas. Las descripciones de tarea son materia común en el transitar de la organización y son utilizadas para todos los fines conocidos. Así contamos desde la empresa con un detallado material con relación a la organización (organigramas) y el contenido de los puestos que la componen (descripción de puestos).

### **Modelo de Descripciones de Puestos en la empresa**

La Armonía S.A. ha adoptado un formato típico de descripción de puesto que permite contar con un formato estandarizado y práctico a la hora de indagar en el contenido de un puesto así como en el perfil del ocupante y los requerimientos que el puesto le demanda al mismo.

El modelo utilizado se aplica a todos los niveles de la organización desde el gerente general a un operario de base. La elección del modelo de descripciones de puesto no es casual y responde a la decisión de la empresa la Armonía de gestionar sus recursos bajo el modelo de competencias, además el modelo responde a los principales interrogantes que utiliza el sistema Hay de descripción y evaluación de puestos, sistema que la empresa adoptó para esta tarea.

Los apartados que están incluidos en las descripciones de puestos son y responden a:

- Título de la posición: identifica el nombre del puesto descrito y lo diferencia o asocia a otras posiciones de la organización. Los nombres de las posiciones responden a un protocolo en donde se respeta el orden de, cargo, la función y el departamento, así pues un gerente del área de operaciones encargado de la producción será Gerente de Producción de Operaciones.
- Departamento: el departamento identifica la pertenencia a alguna de las aéreas de la organización como Finanzas, Ventas, Marketing, Etc.
- Localidad: Identifica el lugar físico en donde la posición realizará principalmente su tarea, Salta, Tucumán, etc.
- Ocupante de la posición: identifica la persona que actualmente ocupa la posición descrita. En caso de que la misma sea nueva o no tenga ocupante se colocará vacante.

- Reporta a: en este apartado se identifica la posición a la cual reportará funcionalmente es decir quién supervisará las tareas de esta posición.
- Descripción elaborada por: se coloca quién es el autor de la posición, el protocolo indica que quienes pueden realizar una descripción de puesto son el ocupante de la misma o alguno de los supervisores de primera y segunda línea ascendente de la misma.
- Fecha: se coloca la fecha de realización
- Fecha de revisión: se coloca una fecha posterior de mínimo seis meses para posiciones nuevas y de un año para posiciones ya existentes con plazos máximos de uno a dos años respectivamente.
- Presupuesto: se indicará si la posición fue contemplada en algún presupuesto y se individualiza el mismo.
- Aprobaciones: se indicará la aprobación del ocupante y los supervisores de primera y segunda línea de la posición.

Una vez ubicada la posición en la estructura organizacional y el nivel de responsabilidad determinado nos adentramos en el corazón de la descripción de puestos:

1. Propósito de la posición: es un resumen breve del propósito general de la posición. Y responde a las preguntas: ¿Qué se espera que la posición logre? ¿Cuál es la razón de ser de la posición?
2. Dimensiones / Datos Cuantitativos: Indica los números significativos (en USD), aplicables a su posición. Se Utilizan datos del presupuesto anual actual. Por ejemplo: Ventas Netas, Gastos operativos, Valor agregado, Gastos de Capital, Total de empleados bajo su total supervisión (Management/Supervisor/Profesional), Otros
3. Estructura organizacional: se agregará en este apartado el organigrama pertinente a la posición.
4. Responsabilidades principales: se identificarán los principales resultados finales o responsabilidades de la posición. Estos deben reflejar, cuando se toman en conjunto, el propósito principal de la posición. Se enlista en orden de importancia, al menos y como máximo los 6 o 8 principales y más obvios, formulados con un verbo de acción para describir su rol / impacto, el área al que da el resultado, cualquier "límite" territorial o restricción y si aplica explica la razón de este "resultado". En la redacción de responsabilidad debe estar implícito un cierto número de indicadores de medición.
5. Retos principales: se describirán aquí los 3 o 4 retos principales de la posición los cuales serán los críticos en términos de exposición y desempeño de la posición.

6. Habilidades y Experiencia: en esta sección se deben identificar las habilidades críticas con las que debe contar el ocupante de la posición para el mejor desempeño de la misma. Se detallan aquí: Educación, Experiencia profesional, conocimientos técnicos y competencias. Los planes de reclutamiento y capacitación serán una consecuencia del contenido de esta sección.

- Por último se incluyen en la descripción de puestos las relaciones externas e internas que la posición tendrá en el ejercicio de su función. Este apartado será muy relevante a la hora de evaluar el nivel de exposición de la posición.

### **Recursos para el análisis**

Para la realización del presente trabajo se cuenta con la totalidad de las descripciones de puestos que abarcan el universo de posiciones en disputa entre la Armonía S.A. y el Sindicato de Empleados. Es decir todas las posiciones sindicalizadas regidas bajo el convenio colectivo de trabajo de aplicación para los Empleados y todas las posiciones fuera de convenio de nivel inferior a jefaturas de áreas. Este último es el universo abarcado por el ámbito de aplicación estatutario del Sindicato de Empleados.

Por razones de confidencialidad de aquí en adelante trabajaremos con las dimensiones reales del análisis y con adaptaciones de los nombres de las posiciones del ejercicio realizado para la comprobación de la hipótesis.

La empresa cuenta entonces con material suficiente y a la mano para la realización del análisis necesario para evaluar las alternativas de solución al problema planteado por el sindicato. Como parte del trabajo de testeo de la hipótesis propondremos en los siguientes dos apartados modelos de evaluación de puestos que intentaran dar respuesta a los interrogantes planteados por la organización con respecto a los desafíos del planteo sindical; y darán validez o no a la hipótesis planteada por el presente trabajo.

### **EL MODELO S.E.NE:**

El desarrollo del presente apartado propone poner a disposición de la organización una herramienta que permita evaluar los puestos de la misma de manera simplificada como alternativa al sistema de evaluación de puestos utilizado actualmente, el sistema Hay de evaluación de puestos, y pretende ser el instrumento que dirima en el futuro las discusiones con el sindicato de empleados acerca del grado salarial y función específica que un puesto debe tener dentro de la organización. Llamaré a este sistema S.E.N.E, Sistema de Evaluación de Nómina Empleados.

El sistema S.E.N.E es una adaptación simplificada del sistema de evaluación Hay y cuenta como input principal las descripciones de puestos existentes en la organización. Dado que ya se ha desarrollado en detalle en el **Capítulo 4** los basamentos fundamentales del método Hay de evaluación de puestos nos adentraremos directamente al desarrollo del sistema propuesto.

A partir de ello, se desarrolló una simplificación a tres factores fundamentales que se desarrollan a continuación:

### **Competencia (Know How):**

Como lo define Hay es la suma de todo tipo de conocimientos, capacidad o habilidad, independientemente de la manera que se han adquirido, requerida para desempeñar satisfactoriamente el puesto. En este factor, se pueden distinguir los siguientes elementos:

- Procedimientos prácticos, técnicas especializadas o conocimiento de las actividades y funciones empresariales, así como disciplinas profesionales o científicas. Diferenciamos dentro de las competencias aquellos puestos que incluyen para su desempeño un/a:

a) **Oficio Elemental:** Capacidad básica para trabajos rutinarios y/o uso de equipos y máquinas. El entrenamiento básico requiere de 3 a 6 meses.

b) **Técnica Básica:** Habilidad en sistemas o procedimientos simples. Puede requerir del uso de herramientas tales como la contabilidad; un software específico; u equipos de complejidad moderada.

c) **Técnica Avanzada:** Algunas habilidades especializadas adquiridas en el trabajo o fuera de él, generalmente para una función única. Nivel de instrucción formal asimilable a secundario con experiencia mayor a 5 años en una tarea o estudios terciarios con experiencia menor a 5 años o universitario.

d) **Especialización:** Suficiencia en una técnica que requiere tanto la comprensión de las prácticas involucradas como de las teorías propias. Se asimila a un nivel terciario con experiencia específica mayor a 5 años o nivel universitario con experiencia menor a 5 años.

- Integración y coordinación de funciones y recursos más o menos diversificados dentro de la Organización a nivel operativo o de asesoramiento, esto comprende de alguna manera aptitud para planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar.

a) **Tareas Específicas e Individuales:** Ejecución de una tarea o de tareas específicas tanto en objetivo como en contenido.

b) **Actividades Funcionales:** Actividades simples o tareas complejas con conocimiento e interacción de actividades relacionadas.

c) **Integración Homogénea:** Integración y coordinación operacional o conceptual de actividades homogéneas en naturaleza y objetivos.

- Habilidades requeridas para la interrelación con terceros.

a) **Baja:** La mayoría de las tareas que realizan los ocupantes del puesto habitualmente no requieren destrezas de negociación; incentivación; motivación.

b) **Alta:** La mayoría de las tareas que realizan los ocupantes del puesto habitualmente requieren destrezas de negociación; incentivación; motivación.

A cada uno de estos factores y a sus posibles combinaciones de acuerdo al puesto a evaluar le asignaremos una puntuación específica que determinará en última instancia el peso relativo de este factor en la evaluación final del puesto tal como lo muestra el cuadro siguiente:

Competencia						
	I Tareas Específicas e Individuales		II Actividades Funcionales		III Integración Homogénea	
	Relación Interpersonal		Relación Interpersonal		Relación Interpersonal	
	Baja	Alta	Baja	Alta	Baja	Alta
<b>A. Oficio Elemental</b>	51	67	67	89	89	100
<b>B. Técnica Básica</b>	67	89	89	100	100	119
<b>C. Técnica Avanzada</b>	89	100	100	119	119	157
<b>D. Especialización</b>	100	119	119	157	157	208

### Soluciones de Problemas (Problem Solving):

La aplicación de la competencia requerida del puesto para identificar, definir y encontrarle soluciones a los problemas. “Se piensa con lo que se sabe”. Por tal motivo, al igual que en la metodología Hay original se trata la **solución de problemas**, como un porcentaje de la **competencia**.

Se mantendrá en este estado se proponen dos dimensiones siguiendo los propuestos por Hay:

1. **El Ámbito del pensamiento** que se clasifica en:

- a) **Rutina:** Tareas absolutamente repetitivas y preestablecidos.
- b) **Procedimientos definidos:** Reglas simples; procedimientos muy poco diversificados.
- c) **Procedimientos generalizados:** Procedimientos sustancialmente diversificados. El titular tiene la libertad de decidir cuál de los muchos procedimientos existentes es el más apropiado a seguir para alcanzar los resultados esperados.
- d) **Normas y políticas:** políticas y principios claramente establecidos. El titular tiene la libertad de delinear los procedimientos (“cómo”) a realizar para alcanzar los objetivos fijados (“que”).

2. **El Desafío del pensamiento** que se clasifica en:

- a) **Repetitivo:** Situaciones idénticas, en que la solución requiere una simple elección entre cosas aprendidas. Aplican conocimientos con poca necesidad de emplear el juicio propio.
- b) **Con modelos:** Situaciones similares, en las que la solución sigue un modelo bien definido pero de múltiple selección. El ocupante emplea la experiencia y el criterio para la toma de decisión.
- c) **Interpolativo:** Situaciones diferenciadas que requieren una investigación y pensamiento analítico para encontrar soluciones o nuevas aplicaciones dentro de cosas aprendidas.

Solución de Problemas			
	I Repetitivo	II Con Modelos	III Interpolativo
A. Rutina	13	23	33
B. Proced. Definidos	23	33	51
C. Proced. Generaliz.	33	51	78
D. Normas y Políticas	51	78	100

**Responsabilidad (Accountability)**

Esta última variable de análisis incluye la capacidad de responder por las acciones y decisiones que se toman en un puesto y por las consecuencias que ello pueda tener para la

Organización, representa el efecto del puesto en los resultados finales de la organización. Tiene tres elementos:

- **Libertad para actuar:** El grado de dirección, orientación, guía y control que ejerce el puesto.

a) **Supervisión por Tareas:** Existe una supervisión permanente y detallada sobre cada una de las tareas específicas. Los ocupantes reciben instrucciones explícitas que establecen la secuencia de las tareas.

b) **Supervisión por Procesos:** Supervisión y/o revisión sobre procesos definidos y/o procedimientos cubiertos por precedentes

c) **Supervisión por Objetivos:** Supervisión genérica sobre las actividades globales del puesto. Estos puestos tienen amplio grado de independencia y son evaluados principalmente por los resultados obtenidos.

- **Impacto:** La forma en que el puesto afecta a los resultados. El impacto se medirá en tres categorías, pequeña, mediana y grande en valores absolutos con respecto al presupuesto del área.

- **Magnitud:** Aquella porción de la organización afectada por acción y resultados del puesto. Por lo general, la magnitud está reflejada por las magnitudes económicas que afecta.

a) **Remoto:** Requiere poco reconocimiento del uso que se dará al resultado de la tarea realizada. Son puestos orientados a “tareas” donde la naturaleza del trabajo tiene impacto lejano a la magnitud asignada.

b) **Contributorio:** Contribuyen asesorando o analizando información para que todo el grupo alcance el objetivo buscado.

c) **Directo:** Responsabilidad directa (no necesariamente exclusiva) sobre la magnitud asignada.

Responsabilidad									
	I Pequeña < \$M 520			II Mediana \$M 520 - \$MM 520			III Grande > \$MM 520		
	Indirecto		Directo	Indirecto		Directo	Indirecto		Directo
	Remoto	Contrib		Remoto	Contrib		Remoto	Contrib	
A - Supervisión por tareas	18	23	33	23	33	45	33	45	58
B - Supervisión Por Procesos	23	33	45	33	45	58	45	58	67
C - Supervisión por Objetivos	33	45	58	45	58	67	58	67	89

## EL MODELO S.C.N.:

En este tramo abordaremos el desarrollo de un sistema que, basado en los principios de Hay, nos permita diferenciar a las posiciones que deben pertenecer o no a la nómina dentro de convenio colectivo de trabajo.

Dado que en sí mismo ningún sistema de evaluación por punto o cualquier otra técnica de evaluación nos permiten diferenciar posiciones según su pertenencia o no a un gremio determinado, es que debemos darnos a esa tarea. El sistema S.C.N., Sistema de Clasificación de Nominas, se basa fundamentalmente en la teoría de Hay de evaluación de puestos como principio, pero apuesta a diferenciar las posiciones por un factor crítico, la información, y por el nivel de supervisión que ejerce en la organización.

El desarrollo de una herramienta que nos permita clasificar las posiciones entre sindicalizadas o no sindicalizadas, basado en la información debe diferenciar:

- a) El tipo de información que manejan y
- b) la influencia que sobre ella ejercen para lograr los resultados esperados de esa posición

Adicionalmente será parte del ejercicio de diferenciación el nivel de supervisión que el puesto ejerce dentro de la estructura organizacional. Así para cada factor descrito podemos incorporar diferentes niveles que darán forma al sistema y que se definen a continuación:

1. **Sensibilidad de la información:** Mide el tipo de información que se maneja y su impacto en los resultados como objetivo del trabajo.

Por su carácter se divide en:

- a. **DETALLADA:** Trabaja con información especificada, minuciosa referida a un tema

**Estratégica:** Define el rumbo a seguir por la organización en lo relativo a los aspectos claves que afectan significativamente el resultado de su gestión. Por ejemplo: el plan de operaciones, desarrollo de nuevos productos, compensación de personal clave, plan de inversiones.

**Táctica:** Define los planes de acción Por ejemplo el volumen de ventas asignado a cada canal y/o región para un periodo determinado, estimación de estándares y costos fabriles, el plan de producción anual

**Operativa:** Ejecuta los planes de acción de la compañía. Por ejemplo las requisiciones de compras, los volúmenes de ventas asignado a cada vendedor para ese periodo, el plan de producción diario.

b. **GLOBAL:** Maneja información general respecto a un tema o al negocio, desconociendo la apertura detallada de la misma.

Por su alcance la **sensibilidad de la información** se divide en:

a. **GENERAL:** La información utilizada es aplicada y/o referida al grupo de Empresas que operan en el país, o solamente a una Unidad de Negocios simplemente a una de las grandes áreas de la misma. Por ejemplo las áreas de Marketing, Operaciones, Ventas, Administración y Finanzas, etc.

b. **PARCIAL:** La información utilizada es aplicada y/o referida a un sector en particular, de una Unidad de Negocio o área de la misma. Por ejemplo Marcas, Investigación de Mercado, Control de Calidad, Mantenimiento, Cuentas a pagar, Tesorería, etc.)

2. **Influencia sobre la información:** Es el efecto producido sobre la información con la que actúa para obtener los resultados esperados por la organización.

a. **CRÍTICA:** **Decide** en función de la información que posee, la puede modificar, controlar, establecer, aprobar.-

b. **ALTA:** **Interpreta** la información que posee y a partir de ella **sugiere, recomienda, diseña alternativas, investiga** distintas opciones.

c. **MEDIA:** **Analiza** la información; **trabaja** con ella, informando y/o proveyendo resultados que presenta a su supervisor.

d. **BAJA:** **Conoce** la información, la completa, efectúa registraciones, notificaciones, mantiene actualizados sus bases de datos, archivos.- **Utiliza** en general, pero no elabora.

3. **SUPERVISIÓN DE PERSONAL:** es el nivel de supervisión que la posición ejerce dentro de la estructura organizacional asignada.

a. **FORMAL:** Coordina actividades, hace el seguimiento del trabajo, controla resultados. Evalúa performance del personal a su cargo

b. **INFORMAL:** Coordina actividades, hace el seguimiento del trabajo. **NO** evalúa performance

c. **NO SUPERVISA**

**Ponderación de Variables:** las variables desarrolladas en el apartado anterior se han combinado en un sistema de puntos que nos permitirá evaluar la pertenencia o no al sindicato de empleados. El valor de diferenciación lo llamaremos **factor de criticidad** y está determinado en el valor 14 de la escala que propone el siguiente cuadro:

SENSIBILIDAD				INFLUENCIA		SUPERVISIÓN	
CARACTER		ALCANCE		Nivel	Ptos.	Nivel	Ptos.
I	8	I	3	I	6	I	6
II	5	II	1	II	4	II	3
III	3			III	2	III	1
IV	1			IV	1		

#### Las combinaciones de excepción:

El S.C.N. intenta darle un racional lógico a la separación de nóminas, si mirar nombre o pertenencia a un Convenio Colectivo de Trabajo (C.C.T.) o su vinculación a un ámbito de aplicación. El sistema en sí, basado en sus variables y a través de su factor de criticidad, determina ciertas condiciones que exceptúan a determinadas posiciones de su pertenencia al gremio, Así si hablamos de puestos que manejan información detallada estratégica que decide o recomienda sobre su trabajo, sin importar el tipo de supervisión que ejerza será exceptuada. Si se trata una posición que maneja información detallada táctica y decide sobre su trabajo independientemente del nivel de supervisión estará afuera del C.C.T. Si maneja información detallada operativa será exceptuada sólo si decide y su supervisión deberá ser formal. En caso de manejar información Global, en ningún caso será Exceptuada.

Naturalmente y por oposición cualquier posición que no esté comprendida dentro de las combinaciones explicadas será una posición “sindicalizada” es decir se deberá encuadrar dentro del C.C.T. que une a las partes.

## **APLICACIÓN DE LOS MODELOS PROPUESTOS**

Como explicamos en el apartado “La situación gremial en la Empresa”, existen varias preocupaciones en la dirección que los modelos propuestos deberían atenuar, además como se explicó también los modelos serán los encargados de la prueba de la hipótesis del presente trabajo. Dicho esto nos abocamos de lleno a la aplicación de los modelos en la

empresa. Para ello no podemos hacer otra cosa que determinar la cantidad de puestos involucrados en el análisis.

**El Censo:**

Para realizar la determinación de las posiciones determinadas partiremos del total de puestos existentes en la organización que están abarcados en el alcance determinado por los estatutos del gremio, es decir toda posición por debajo de subgerentes departamentales.

A modo de primera separación incluimos el dato de puestos actualmente representados por el gremio y los que no lo son, así como referencias a sus niveles actuales según C.C.T. y nomenclatura de la empresa para sus posiciones y área de pertenencia.

Área	Grado	En C.C.T.	Exceptuada	Total
<b>Asuntos Corporativos</b>	7		2	<b>2</b>
	8		2	<b>2</b>
	9		2	<b>2</b>
<b>Finanzas</b>	6		1	<b>1</b>
	7		65	<b>65</b>
	8		44	<b>44</b>
	9		24	<b>24</b>
	NE06	14		<b>14</b>
	NE07	68		<b>68</b>
	NE08	10		<b>10</b>
	NE09	7		<b>7</b>
	NE10	6		<b>6</b>
	NE11	1		<b>1</b>
<b>Legales</b>	6		1	<b>1</b>
	7		1	<b>1</b>
	8		1	<b>1</b>

	9		1	<b>1</b>
<b>Marketing y Ventas</b>	6		3	<b>3</b>
	7		4	<b>4</b>
	8		16	<b>16</b>
	9		15	<b>15</b>
	NE07	1		<b>1</b>
	NE08	108		<b>108</b>
	NE09	13		<b>13</b>
	NE10	13		<b>13</b>
	NE11	30		<b>30</b>
	<b>Operaciones</b>	6		3
7			6	<b>6</b>
8			30	<b>30</b>
9			37	<b>37</b>
10			1	<b>1</b>
NE06		19		<b>19</b>
NE07		58		<b>58</b>
NE08		53		<b>53</b>
NE09		52		<b>52</b>
NE10		63		<b>63</b>
NE11		133		<b>133</b>
<b>Recursos Humanos</b>	5		7	<b>7</b>
	6		7	<b>7</b>
	7		10	<b>10</b>
	8		5	<b>5</b>
	9		9	<b>9</b>

	NE05	7		7
	NE06	5		5
	NE07	7		7
	NE08	1		1
	NE10	2		2
<b>Sistemas</b>	7		17	17
	8		33	33
	9		40	40
<b>Total</b>		<b>671</b>	<b>387</b>	<b>1058</b>

De este primer pantallazo podemos inferir que la empresa enfrenta una situación en la que el sindicato pretende una porción muy alta de la dotación fuera de convenio, un 47%. Acceder sin más a esta solicitud implicaría un crecimiento de la participación sindical en la empresa del 57%. Ahora por supuesto esto es si la empresa decidiera acceder sin miramiento al pedido del sindicato. Pero este no es el caso y para ello dispondremos el uso de los modelos propuestos como evaluadores de la medida que se deberá complacer al gremio en esta discusión en particular.

#### **Materia de Análisis:**

Dado que de la población involucrada, 1058 empleados, un 63% actualmente ya forman parte de la población con representación gremial, estos puestos no serán sujeto de análisis en el presente trabajo. En contraposición nos enfocaremos en el 47% restante (387) que son las posiciones expuestas al traspaso a la representación gremial.

Un primer análisis no sustentado en ningún modelo nos indica que del total de puestos bajo análisis existen un número de 172 puestos que según su nombre están cubiertos en el convenio colectivo de trabajo, la posición se llama de la misma manera en el C.C.T. y en el organigrama de la empresa. Esto podría ser un argumento de discusión a la hora de dirimir diferencias con el gremio pero carece de lógica ya que como indicamos anteriormente los nombres de las posiciones responden a una regla preestablecida que nada tiene que ver con el nivel organizacional y su pertenecía a un determinado gremio. Ahora bajo las apariencias podemos afirmar que el número 172 de esas posiciones puede indicar el mínimo de puestos buscado por el sindicato, ya que están cubiertos por el alcance de su estatuto y esta

identificadas en el C.C.T., por supuesto el máximo estará dado por el total de la población en disputa, 387.

#### **Aplicación del S.C.N.:**

En este apartado nos proponemos entrar de lleno en la aplicación del método propuesto. Lógicamente debemos aplicar primero el S.C.N., Sistema de Clasificación de Nominas, identificadas las posiciones según su pertenencia podremos adentrarnos en la evaluación de las posiciones por S.E.N.E., Sistema de Evaluación de Nómina Empleados.

Tal como explicamos en el desarrollo del método la clave para poder interpretar la naturaleza de la posición sobre la base de los principios del S.C.N. es la descripción del puesto. Con esta herramienta podremos determinar con precisión la naturaleza del puesto, su acceso a cada tipo de información, su accionar con la misma y por último el grado de supervisión que ejerce dentro de la empresa.

Nos abocamos entonces al análisis uno a uno de las posiciones involucradas. Por razones de exposición se adjunta un cuadro resumen de los resultados obtenidos.

<b>S.C.N.</b>	<b>Niveles Actuales Fuera de Convenio</b>						<b>Total</b>
	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	
<b>Nº Fuera C.C.T.</b>		7	38	82	125		<b>252</b>
<b>Nº En C.C.T.</b>	7	8	67	49	3	1	<b>135</b>
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>105</b>	<b>131</b>	<b>128</b>	<b>1</b>	<b>387</b>

Los resultados alcanzados nos presentan una situación que la organización deberá manejar adecuadamente si desea alcanzar los objetivos propuestos en la negociación con el gremio. Según el método las posiciones sujetas al traspaso, 135, son menores a las reclamadas, 387, y menores a las descritas en el C.C.T., 172. El resultado alcanzado es la culminación de un detallado trabajo de análisis de cada posición e implicó conversar con un número importante de gente de niveles decisorios en la empresa para comprender la naturaleza de la posición y poder realizar su categorización bajo los supuestos del S.C.N. para cumplir con esta tarea se realizaron entrevistas individuales con Gerentes de cada área y la Gerencia de Recursos Humanos.

#### **Aplicación del S.E.N.E.:**

Ahora bien, ya se ha realizado la mitad del trabajo queda ahora seguir con el siguiente paso lógico del análisis, la determinación del nivel de cada puesto en la escala salarial del C.C.T. de aplicación.

Para esta tarea se podría simplemente aplicar el listado de funciones del C.C.T. para aquellas posiciones que están nombradas de la misma manera en el convenio y en la empresa, al resto simplemente podríamos asociarla a la más parecida en nombre y en nivel. Pero desde ya esto no sería correcto y traería aparejado muchas dificultades desde solapamientos de escalas hasta problemas de equidad interna. Este trabajo debe ser realizado de manera integral aplicando un método, en este caso lo haremos según la propuesta del S.E.N.E., una vez más apelaremos a la simplificación de los resultados obtenidos que se presentan en el cuadro que sigue.

Una vez más las descripciones de puestos cumplen una labor fundamental en la evaluación de los puestos comprendidos en el trabajo. Las entrevistas con la Gerencia toman nuevamente un rol fundamental para asegurar una aplicación adecuada del método. La experiencia en la organización de la aplicación del sistema Hay de evaluación de puestos es de gran ayuda a la hora de guiar las entrevistas y realizar las evaluaciones dentro de la organización.

<b>Niveles Actuales Fuera de Convenio</b>							
<b>S.E.N.E.</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>Total</b>
<b>Grado NE06</b>		6	20	2			<b>28</b>
<b>Grado NE07</b>			22				<b>22</b>
<b>Grado NE08</b>	7	2	23	9			<b>41</b>
<b>Grado NE09</b>				14			<b>14</b>
<b>Grado NE10</b>			2	15			<b>17</b>
<b>Grado NE11</b>				9	3	1	<b>13</b>
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>67</b>	<b>49</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>135</b>

La aplicación del modelo S.E.N.E. sobre las posiciones en disputa puede interpretarse de diferentes formas, por ejemplo podemos inferir del resumen que por cada nivel de la grilla de fuera de convenio hay al menos tres niveles en la grilla del C.C.T. pero eso sería erróneo ya que estamos estudiando posiciones que tienen personas ocupándolas y estas tienen una historia en la organización y puede que hayan tenido diferentes puestos en el pasado que justifique un nivel superior al de la posición que actualmente ocupa, por supuesto estos son

rasgos que se identificaron en las entrevistas con la gerencia. También podríamos decir que la nueva clasificación de las posiciones bajo análisis va a deteriorar el cuadro de equidad interna y las escalas salariales existentes, aunque esto tampoco sería correcto ya que por cada posición existe un rango salarial que está determinado con un diferencial de un 40% entre cada nivel, así una posición de grado por ejemplo NE07 tendrá un valor de inicio de \$80 y un valor de techo de \$120 lo que permitirá en definitiva adecuar a la posición al nivel salarial que logre reflejar los niveles dentro de una función de responsabilidades equivalentes.

### **La negociación interna:**

Como adelantamos en los capítulos previos el planteo sindical objeto de este trabajo trae en el fuero interno de la empresa un número de interrogantes que deberán ser resueltos para incorporarlos en la estrategia de negociación con el gremio.

Ya vimos que el potencial conflicto en la empresa la Armonía S.A. delimita el alcance del trabajo propuesto. El Sindicato de Empleados ha declarado que desea incorporar para su gremio una gran cantidad de posiciones hasta hoy fuera de convenio aduciendo que las mismas están cubiertas por el Estatuto del sindicato, adicionalmente reclama que todas estas posiciones obligarán a las partes a desarrollar una nueva escala de funciones y niveles salariales que contemple esta incorporación al convenio colectivo.

Las potenciales consecuencias de una resolución negativa del conflicto planteado por el sindicato luego del trabajo de aplicación de S.C.N. y S.E.N.E se trataron internamente de la siguiente manera:

- Incorporación de una masa mayor a la pretendida por el sindicatos su nómina por efecto de la aplicación directa del ámbito de aplicación estatutaria.

Se puede afirmar que el gremio pretende negociar el tema, de otra manera simplemente hubiera realizado el reclamo ante las autoridades laborales que a la larga le hubiera dado razón a su reclamo. Siendo la posición del sindicato la de negociación es posible que ya tengan como esperado recibir una menor cantidad de puestos por lo que el planteo de solución es perfectamente negociable, lo novedoso en este momento es la aplicación de un método que deberá ser aceptado por el gremio, radica aquí el desafío de la próxima etapa.

- Solapamiento salarial entre nominas pertenecientes a distintos planes salariales (En convenio y Fuera de Convenio).

Como se mencionó en el apartado anterior existen rangos salariales en los niveles o grados salariales del C.C.T., esta situación será la que permita acomodar las transferencias sin impactar las escalas salariales ni la equidad interna. Puesto que no es el fin del presente trabajo y como simplificación del análisis no abordaremos los ajustes salariales necesarios para cumplir con esta condición ni sus costos.

- Sindicalización de posiciones de supervisión que supervisarán a personas pertenecientes al mismo gremio.

Como se explicó en el desarrollo de S.C.N. el grado que un puesto ejerce una supervisión es sujeto de análisis a la hora de evaluar la pertinencia o no del puesto a la representación gremial. El peso relativo de quien supervisa personal directamente aleja la posibilidad de que un empleado supervise a otro empleado, salvo casos de posiciones de coordinación operativa mínima, que ya existen actualmente en la organización.

- Aplanamiento de la organización que derivaría en una falta de motivación por escalar en la pirámide organizacional.

Al plantear una solución que integra nóminas y no elimina grados salariales la movilidad entre nóminas y grillas está asegurada.

Estos eran las principales consecuencias que identificó la organización de un resultado negativo en la negociación con el gremio. Como se ve la aceptación del método propuesto resolvería, en un esquema simplificado, los planteos.

#### **La negociación colectiva:**

Ahora bien vimos los métodos, su aplicación, como estos responden a los interrogantes de la organización y aportan a la estrategia de negociación, queda entonces la prueba final, la que dará luz sobre la aplicación en una situación real de la organización y que servirá de prueba de la hipótesis planteada en este trabajo.

## TERCERA PARTE

### CONCLUSION FINAL:

Concluido el proceso integral del trabajo de investigación queda develar si su desarrollo responde a la incógnita planteada por la hipótesis y si fueron cumplidos los objetivos propuestos en la formulación del proyecto.

¿Podrán entonces, Los sistemas de gestión de recursos humanos contribuir, al éxito en la relación de la empresa con las asociaciones gremiales? Antes de responder esta cuestión vale aclarar que la presente conclusión se basa en el desarrollo del trabajo hasta este punto y omite la puesta en práctica del concepto.

En el desarrollo del trabajo se ha planteado un conflicto, la disputa por la representación gremial del personal fuera de convenio y se ha propuesto una solución, la aplicación de métodos de gestión de Recursos Humanos. El desarrollo de un método basado en la descripción y evaluación de puestos, puntualmente en los sistemas de puntos, dan una herramienta fundamental para aclarar potenciales disputas de representación toda vez que le da un marco de racionalidad y profesionalismo a la pregunta de si un puesto debe o no pertenecer a una determinada representación gremial. En este principio se apoya la idea de que la hipótesis ha sido comprobada y efectivamente los sistemas de gestión de recursos humanos pueden contribuir al éxito en la relación de la empresa con la representación gremial, dándole un encuadre a una disputa resuelta tradicionalmente con una compulsa de fuerzas entre las partes o un toma y daca de concesiones que no eran objeto de planteo original.

Basado en este mismo racional puedo concluir que el objetivo general del trabajo fue cubierto ya que sirvió para determinar la importancia de las herramientas de gestión de Recursos Humanos, específicamente la descripción y evaluación de puestos, como moderador de las relaciones entre la empresa y la representación sindical de los empleados. También pude identificar las estrategias para la realización de acuerdos duraderos con la representación sindical basados en la aplicación de métodos de gestión de recursos humanos. Todo esto permiten el desarrollo de un nuevo paradigma en la relación empresa – gremio en donde los conflictos no serán resueltos por un enfrentamiento directo de fuerzas o poder de negociación sino a través de un método pactado y aceptado por ambas partes.

Así pues a través del desarrollo del trabajo se logró observar el ambiente en donde se desarrollan las tareas de las diferentes las funciones de la organización y establecer si existe una adecuada valoración de cada puesto, permitiendo además la aplicación integral de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

Queda agregar que las herramientas propuestas en este trabajo fueron aplicadas dentro de la Empresa Armonía S.A para ser presentadas como instrumentos para la solución del conflicto de representación. Las mismas fueron llevadas a la mesa de negociación colectiva con la asociación gremial interviniente. Los métodos S.E.N.E y S.C.N. fueron sometidas a largos procesos de análisis y de deliberaciones entre las partes, y luego de pasar por este proceso, propio de una negociación, fueron incluidas en un acuerdo anexo al convenio colectivo de trabajo que vincula a las partes y el mismo fue homologado por la autoridad competente.

Será menester en el futuro continuar indagando qué otras herramientas de gestión de recursos humanos podrán ser utilizadas para la resolución de conflictos entre las empresas y las asociaciones sindicales, la muestra propuesta en este trabajo sin duda abre desde una mirada profesional un amplio campo de acción y complementa la formación académica recibida a lo largo de toda la carrera.

## BIBLIOGRAFÍA

- Maristany Jaime, 1971, Evaluación de tareas y administración de remuneraciones, Buenos Aires, Argentina, Ediciones Contabilidad Moderna.
- Grosso, Carlo A. y Fertoni, Marco, 1978, Análisis y valoración de tareas, Bilbao, España, Ediciones Deusto.
- Riccardi, Ricardo, 1964, Valoración del personal, Barcelona, España, Editorial Hispano Europea, Editorial Hispano Europea.
- Lanham, Elizabeth, 1969, Valuación de puestos, Lanham, Ciudad de México, México, C.E.C.S.A.
- Chruden, Herbert y Sherman, 1976, Administración de personal, Ciudad de México, México, C.E.C.S.A.
- C.N., Roland Press, 1954, Job evaluation methods, Nueva York, United States of America. The Ronald Press Company
- Dale Yoder, 1983, Manejo de personal y relaciones industriales, Buenos Aires, Argentina, Editorial C.E.C.S.A.
- Alexander Hamilton Institute (Autor Corporativo), 1980, "Como formular un programa de descripción de puestos", Nueva York, United States of America, Modern Business Reports.
- Jennifer Colmenares, 2014, "El Método HAY de Evaluación y Descripción de Puestos". Buenos Aires, Argentina, HAY Group Argentina S.A.

- Maristani, Jaime, 1971, Evaluación de Tareas y Administración de Remuneraciones, Buenos Aires, Argentina, Ediciones Contabilidad Moderna.
- César Arese, 2012, "Conflictos de Representación", Córdoba, Argentina, Diario La Voz.