

INSTITUTO GLOBAL DE ALTOS ESTUDIOS EN CIENCIAS SOCIALES (IGLOBAL)
INSTITUTO UNIVERSITARIO DE INVESTIGACIÓN ORTEGA Y GASSET (IUIOG)

Análisis de Procesos y Recomendaciones
a las Descripciones de Puestos Genéricos
del Banco Central de la República Dominicana

Tesis para optar por el título de
MÁSTER EN ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

Proponente

Fe Arelis Rosario Jáquez

Asesor

Prof. Manuel Villoria

14 de febrero de 2012
Santo Domingo, República Dominicana

Índice de Contenidos

Dedicatoria y Agradecimientos

Introducción

	Página
Capítulo 1. Método de Investigación	
1.1 Antecedentes	6
1.2 Planteamiento del Problema	7
1.3 Objetivos de la Investigación	9
1.4 Justificación	9
1.5 Marco de Referencia	11
1.5.1 Conceptos	11
1.5.2 Aspectos Generales de la Institución	15
1.5.3 Funciones Esenciales del Departamento de RR. HH.	19
1.5.4 Las Descripciones de Puestos	26
1.6 Metodología de la Investigación	29
1.6.1 Población o Universo de la Investigación	29
1.6.2 Diseño de la Muestra	30
1.6.3 Variables de las Descripciones de Puestos	32
1.6.4 Aspectos Regulatorios que Afectan al Sistema de Puestos.....	33
1.6.5 Objetivos de la Investigación	33
1.6.6 Métodos de Investigación	34
1.6.7 Fuentes Auxiliares de la Investigación	35
1.6.8 Proceso de Desarrollo de la Investigación	36
Capítulo 2	
2.1 Análisis de los Resultados	37
Conclusiones y Recomendaciones	39
Referencias Bibliográficas	43
Anexos	45

DEDICATORIA

Hay personas en nuestras vidas que motivan a superarnos, a mirar hacia adelante y a caminar sin tropiezos, aún cuando el camino esté lleno de piedras. Esas personas son a quienes amamos y por quien enfrentamos retos día a día para servirles de ejemplo y ganar su orgullo. Esa es mi familia, para quien, con el cansancio reflejado en mis ojos, presento con gran satisfacción este nuevo logro, que para mí es un trofeo y para ellos es una esposa, madre, hija, hermana con la satisfacción del deber cumplido.

A ustedes: Jesús, mi amado esposo, Dennisse y Cristal, mis bellas hijas y mis queridísimos padres Frank y Rosa; a mis hermanos y aquellos amigos a quienes les he quitado un poquito de su tiempo dedico este nuevo título que engalana mi haber académico.

AGRADECIMIENTO

Gracias Papá Dios por no dejar que desmaye y permitir que continuara hasta el final.

Gracias esposo mío porque eres el mejor ejemplo a seguir y por motivarme para la realización de esta Maestría.

Gracias hijas por todo el aliento recibido en mis horas de sueño.

Gracias a las Autoridades y Compañer@s del Banco Central por todo su apoyo.

Gracias a las Autoridades del Iglobal y a los Maestros por empaparnos en sabiduría, y a los Compañer@s de estudio por hacer el camino más tolerante y placentero.

Gracias a aquellas personas que con sus oraciones pusieron esta tesis en mano divina para que todo saliera bien.

Y muy especialmente, gracias, Dios mío, por enviarme un Ángel para que con sus conocimientos pusiera luz en mi camino cuando estaba a oscuras. Gracias amiga María Elena.

INTRODUCCIÓN

El Banco Central de la República Dominicana es un Organismo Descentralizado del Estado Dominicano que se mantiene en la búsqueda de su crecimiento como institución y el de sus empleados y debido a que funciona como rector del Sistema Monetario y Financiero Nacional, vela por ofrecer un servicio de calidad ante la relación que mantiene con las diferentes instituciones del Sector y de la Región. Cualquier institución pública o privada para realizar mejor sus actividades, tiene que ir innovando y cambiando sus diseños internos, mantener la búsqueda de la mejora continua, hasta encontrar las soluciones que mejor respondan al logro de sus objetivos.

Las Autoridades del Banco Central demuestran la importancia que dan a los profesionales de la Institución, estableciendo nuevos planes que contribuyan a la consecución de sus objetivos estratégicos y por ende, a favor de su capital humano; lo que queda evidenciado en el discurso pronunciado por el Gobernador del Banco Central en el Aniversario de la Institución en el año 2010, con la implantación de su Plan Estratégico 2010-2013, que dice que “este nuevo Plan representa una renovación de esfuerzos tendentes a colocar la Institución a nivel de los bancos centrales más importantes de la región, incrementando su productividad y el mejoramiento sustancial de su capital más importante, el humano, tal y como lo declara la visión a ser alcanzada en el año 2013”. Disponible en: <http://bcintranet:8080/noticias/discursos/p.15.Rec.20-10-2011>.

El Plan Estratégico plantea retos en todas las áreas y por ende en la gestión humana, con un horizonte de tres años 2010-2013, que especifica dentro de sus grandes objetivos estratégicos garantizar una gestión eficaz y transparente durante esos años, coadyuvando en el cumplimiento de la Misión y logro de la Visión Institucional, priorizando factores claves de éxito para cualificar el empeño de los equipos de trabajo con liderazgo colectivo, (2010). Es por esto que por medio de su Departamento de Recursos Humanos persigue la asignación, mantenimiento y desarrollo de todo el personal de la Institución y se ha propuesto revisar periódicamente sus descripciones de puestos, a sabiendas de que cada vez se exhiben mayores avances tecnológicos, mayor competitividad externa, varias reformas de gestión que han sido llevadas a cabo, que de una forma u otra podrían afectar el desarrollo de las actividades, pero sobre todo, persigue la búsqueda incesante entre la armonía del trabajador y la competitividad de la empresa.

Desde el año 2008 el Banco Central había dado inicio a un proceso de mejoramiento de los diferentes Subsistemas de la Gestión del Capital Humano y por supuesto, estaba incluido el Sistema de Puestos. Entendiendo con ello que al contar con una buena realización del sistema de puestos se

definían, de manera clara y sencilla, las tareas que se han de realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito. Durante el desarrollo del Proyecto, las descripciones fueron clasificadas en Descripciones Funcionales y Descripciones Genéricas. Las Funcionales se correspondían a un cargo ocupado por una persona dentro de la estructura orgánica de la Institución y las Genéricas se correspondían a nombres de puestos que atravesaban toda la Institución sin importar el Departamento al que perteneciere el empleado.

En la actualidad, la Institución presenta dificultad con las Descripciones de Puestos Genéricas, en vista de que fueron levantadas de manera universal. Es decir, se definió un puesto tipo para todos los departamentos, lo que generó confusión y poca claridad en la mayoría de los casos. En tal sentido, para corregir este inconveniente, el Departamento de Recursos Humanos inició un operativo de adecuación de las descripciones de puestos genéricas, que ya ha cubierto más de un 60% de la Institución. Antes de proseguir el operativo, esta investigación realizó un análisis de las metodologías utilizadas y del producto derivado de dichas metodologías que persiguen validar la calidad de las Descripciones de Puestos Genéricas antes de cubrir la totalidad de los puestos de la Institución con la nueva metodología.

Es por ello que esta investigación estará basada en un proceso de Análisis y Recomendaciones para lo cual hemos seleccionado una muestra de tres de sus departamentos de los ya cubiertos, siendo uno de ellos el Departamento de Tesorería, el cual está considerado como un Departamento Operativo, el Departamento de Cuentas Nacionales y Estadísticas Económicas, perteneciente al grupo de Departamentos Técnicos y el Departamento Administrativo. Con esta selección tratamos de cubrir toda la variedad de funciones dentro de la Institución. Para poder sustentar mejor nuestro trabajo de tesis hemos realizado investigaciones de temas relacionados con el objeto de estudio, visitando diferentes bibliotecas especializadas y nutriéndonos del saber de grandes ejecutores de la administración de personas y de hacedores de políticas de manejo de personal, expertos en capital humano de las empresas y profesionales de la administración de recursos humanos, así como de empleados y funcionarios usuarios de las descripciones de puestos genéricas; y funcionarios y empleados a cargo del Sistema de Puestos dentro de la Institución.

Después de la muestra, se aplicaron diferentes instrumentos como: cuestionarios, entrevistas, análisis, cuadro comparativo, entre otros, para arribar a la validación de la nueva metodología.

CAPÍTULO 1. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes

Las organizaciones públicas y privadas se han esforzado en hacer cambios en sus procesos, concentrándose en innovar y mejorar sus diseños internos para realizar mejor sus actividades, obtener una mayor productividad laboral y mantener la búsqueda de la mejora continua, tanto de su capital humano como de la organización misma, hasta encontrar aquellos que respondan con la obtención del logro de sus objetivos.

En la revisión documental llevada a cabo, se identificaron algunas investigaciones relativas al tema, las cuales han sido aportadas por: Rodríguez Estrella, J. y Chang Fung, J. (1986), Perelló Bonelly, L. y Palamara Dumas, P. (1999), Peynado E., P. P. (2006), Mejía, L. y García, R. (2008) y Puello, M. y García, R. (2009), quienes han realizado estudios en la búsqueda de un instrumento de trabajo que proporcione, a unos, una guía descriptiva, no limitativa, que los oriente acerca de sus deberes y responsabilidades, conocimiento de la supervisión recibida y de la que debe ser ejercida; así como la interacción y coordinación entre los mismos dentro de la empresa; a otros, una propuesta de estructura organizacional que colabore con la baja productividad e ineficiencia en el funcionamiento de la Empresa.

Cada uno de los modelos de las investigaciones de tesis presentados, comparten un objetivo en común: alcanzar las metas de la Organización y varios objetivos específicos, tales como: innovación y cambio para adaptarse a las continuas trasferencias que envuelve a la Organización, actualización organizacional, clarificación o mayor conocimiento de las tareas y responsabilidades del empleado, búsqueda de eficiencia en el funcionamiento de la Empresa, integración de los diferentes niveles institucionales, equidad interna, una administración de sueldos efectiva, mejora continua, entre otros. Una adecuada descripción de puestos guarda relación en cuanto al trabajo que se hace y quién lo hace, permitiendo medir el grado en que se están logrando las metas para las cuales se establecieron las labores, por lo que cada institución, por más disímil que parezca, necesita de una buena estructura organizacional y tiene que valerse de sus mejores recursos, pero éstos deben de ser orientados y con sus funciones clarificados.

Es por esto que algunas metodologías son utilizadas pensando en que su organización mantendrá una buena calidad, pero nos damos cuenta de que hay que mantener una búsqueda constante con otras formas de alcanzar la optimización del desempeño del personal que labora en la organización, así como la actualización permanente y la obtención de una mayor productividad.

1.2 Planteamiento del Problema

Contar con un sistema de puestos de calidad en una empresa, no es más que definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito, pues conlleva a la atribución de un valor que posteriormente se traducirá en un precio o salario. Por esto, es considerado como un sistema esencial fundamental para toda organización.

En el año 2008 el Banco Central de la República Dominicana inicia un proceso de mejoramiento de los diferentes Subsistemas de la Gestión del Capital Humano y por supuesto, estaba incluido el Sistema de Puestos. En esa oportunidad, las Descripciones de Puestos estaban compuestas por manuales físicos que se desactualizaban por su voluminoso y engorroso manejo.

Durante el desarrollo del Proyecto se pretendía actualizar y mejorar los documentos de las descripciones de los puestos, además de sistematizarlos en una plataforma informática para que el personal dispusiera, entre otras cosas; del documento en línea y adicionalmente valorar los mismos. Para un mejor manejo de las tareas, las Descripciones fueron clasificadas en Descripciones Funcionales y Descripciones Genéricas. Las denominadas Funcionales se correspondían a un cargo que ocupa una persona dentro de la estructura orgánica de la Institución; es decir que sus responsabilidades no se repiten en otros departamentos. En ese sentido, fueron identificadas un total de 269 descripciones correspondiéndose con igual número de cargos supervisorios funcionales a nivel de organigrama, de acuerdo al esquema que se detalla a continuación:

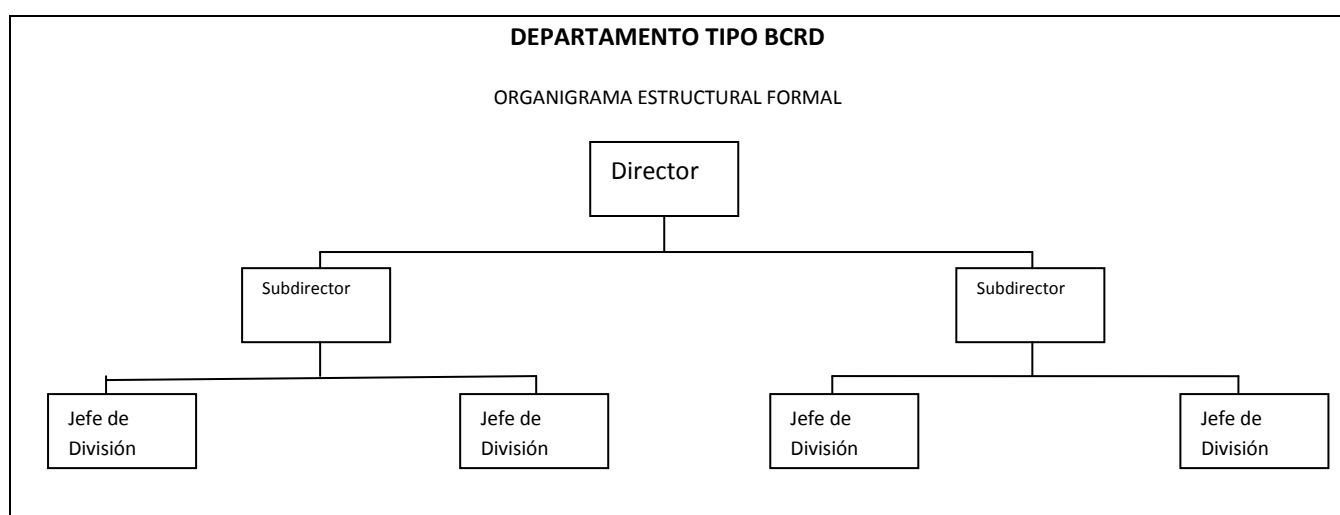


Figura 1: Organigrama Estructural Formal. Descripciones Funcionales
Fuente: Tomado de Adecuaciones Capital Humano, BCRD (2010)

En el caso de las Descripciones Genéricas, éstas se correspondían a nombres de puestos que atravesaban toda la Institución sin importar el Departamento al que perteneciere el empleado. Las Genéricas fueron redactadas a grandes rasgos o mejor dicho a un alto nivel, a fin de poder abarcar diferentes dependencias, sin identificar las tareas en su detalle; más bien, proporcionaban una visión general de un mismo nombre de puesto. Estas descripciones fueron definidas para los puestos que se encuentran en las categorías desde el I hasta el IX, e incluían las familias de puestos de apoyo administrativos, técnicos y profesionales.

Cabe destacar que aproximadamente el 85% del personal ocupa puestos genéricos y sólo un 15%, ocupa los funcionales o de estructura. De ahí la importancia de que dichos documentos cuenten con la mayor claridad y consistencia posible, no obstante, al definir los puestos genéricos de una manera tan universal, resultan difusas para el empleado identificar claramente las responsabilidades a su cargo. Adicionalmente, se presenta la problemática de que dificulta las evaluaciones de desempeño, pues en el caso del establecimiento de metas son derivadas de las funciones de los puestos y se dificulta precisar los requisitos exigidos, así como levantar, de manera idónea, los perfiles de los puestos.

De un modo esquemático presentamos, a modo de ejemplo, algunas de las Descripciones Genéricas, tales como las siguientes:



Figura 2: Organigrama Estructural Formal. Descripciones Genéricas

Fuente: Tomado de Adecuaciones Capital Humano, BCRD (2010)

Preguntas de Investigación

- a) ¿Es consistente, sencilla y fiable la metodología que ha sido utilizada para validar y mejorar las descripciones Puestos Genéricos?
- b) ¿Cumplen las descripciones con una definición clara y objetiva del perfil requerido en los posibles ocupantes de los puestos?
- c) ¿De qué manera las nuevas versiones de las Descripciones de los puestos están contribuyendo con la mejora de los resultados del trabajo?
- d) ¿De qué manera las nuevas versiones de las Descripciones de los puestos están contribuyendo con la mejora de los Procesos de Formación, Reclutamiento y Selección; Evaluación, Carrera y Compensación?

1.3 Objetivos de la Investigación

Objetivos Generales

1. Presentar recomendaciones sobre el proceso de adecuaciones de las descripciones de puestos genéricas del BCRD.

Objetivos Específicos

- a) Revisar y validar la metodología mediante la cual han sido elaborado los documentos de las Descripciones de los Puestos Genéricos del BCRD.
- b) Realizar un análisis comparativo de las versiones de los documentos a fin de verificar la consistencia y claridad de los mismos.

1.4 Justificación

En el caso particular del Banco Central el Sistema de Puestos apunta hacia entendimiento de la estructura organizativa y los procesos claves, e implica 1) las estructuras departamentales, 2) los manuales orgánicos funcionales, 3) la nomenclatura de Puestos, 4) la descripción de roles y

responsabilidades, 5) las descripciones de puestos y por último, 6) la Banda o Escala de Categoría de Puestos, que permite la Administración de los Sueldos de Empleados, Funcionarios y Autoridades de la Institución.

El objetivo del Análisis y Descripción de Puestos en el Banco Central de la República Dominicana, es el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que debe realizar una determinada persona y los factores que son necesarios para desarrollar las tareas con éxito, adicionalmente al perfil requerido para desempeñar dichas funciones. Tal y como lo es para todo tipo de organización, sin embargo, anteriormente era considerado como un procedimiento “no importante”, o al menos, “no tan necesario”.

El análisis y la descripción de puestos, además de las funciones, resultados esperados y los retos a los que se enfrenta el ocupante de la posición, permiten identificar los requisitos exigidos por el cargo, lo cual contribuye de manera directa al reclutamiento, selección, compensación, formación y desempeño de los empleados y al logro de los objetivos de la empresa.

El Departamento de Recursos Humanos promueve, desarrolla e implementa el sistema de puesto sistematizado dentro de una Plataforma Peoplesoft, para lo cual en su momento se desarrolló todo un proceso de concienciación a toda la Organización. Aunque existen modelos estándares de descripciones de puestos, en el Banco Central de la República Dominicana se hizo el esfuerzo de desarrollar e implantar la que mejor definiera y describiera las variables más relevantes para la Institución. No obstante, en el caso de las descripciones genéricas no quedó tan claro y comprensible.

A los fines de mejorar el proceso, en el año 2009 se inició un operativo de adecuaciones de estos documentos de manera que los mismos cumplieran con los objetivos para los cuales fueron creados, iniciando dicho operativo con ajustes y actualización de las descripciones de los puestos de estructura (funcionales). En tanto que en el año 2011 se inició el operativo de adecuaciones de las descripciones genéricas, en el caso de éstas incluían una reformulación del documento y de la metodología.

En el año 2009 fueron adecuadas 269 descripciones funcionales, cubriéndose la totalidad de la población del Banco Central y en el año 2011, se inicia el operativo con las descripciones genéricas cubriéndose hasta el momento 13 de las 26 dependencias de la Institución. Esta investigación se presenta para analizar y constatar la calidad de los documentos de las descripciones genéricas reformuladas por el Departamento de Recursos Humanos y brindar recomendaciones y

conclusiones al respecto, de manera que las mismas cumplan con los fines para los cuales existen y puedan servir de soporte de los resultados de su personal y de retroalimentación de los sistemas de reclutamiento, desarrollo, evaluación y compensación del personal.

1.5 Marco de Referencia

Uno de los mayores retos que encaran las organizaciones hoy en día, lo constituye el hecho de que este mundo globalizado requiere de recursos humanos capacitados y comprometidos con las instituciones para las cuales prestan sus servicios. Para que ese compromiso se materialice dentro de la organización debe existir un orden, pero para que haya orden debe de existir un puesto para cada persona dentro de una Empresa. Ese puesto tiene que tener tareas bien identificadas y especificadas, de modo que generen claridad y consistencia con la función que se realiza. Este es un principio que debe de estar bien definido dentro de la organización.

Cualquier función debe estar identificada en relación con el todo. Por eso cada empresa busca resultados positivos para la organización, perfeccionando el tratamiento de los recursos organizacionales. A esta teoría le llamábamos administración de recursos humanos, pero con la carga administrativa que esto implica, hoy le conocemos con el nombre de administración o gestión de recursos humanos. Chiavenato (1993), afirma que “cuantos más recursos y más provechos deriven las empresas de estos, mejor será su funcionamiento o en contraposición, cuanto menos recursos, estos serán en menor valía para la empresa y mayores serán las dificultades para lograr los objetivos planteados (p.203).

Debido a su importancia describiremos y aclararemos conceptos relacionados con el análisis y la descripción de los puestos de trabajo, los cuales resultarán en beneficio de nuestro análisis para entender mejor el por qué de la implementación de nuevas herramientas y la realización de recomendaciones, de manera que sirvan de soporte de los resultados.

1.5.1 Conceptos

El Cargo

Según Chruden y Sherman (1963), un cargo “puede ser descrito como una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña,

proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización”. (p.79).

El Puesto

Según Bolandher G y Scott S (2008), se define como un grupo de actividades y deberes relacionados (p.142). Según Chiavenato, (2000) es “una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporcionando los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de la organización”. Para Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue, (1996), en su libro Gestión de Recursos Humanos, el *puesto* es definido como las principales tareas y responsabilidades que corresponden al empleado de manera particular.

Estos autores hacen una diferenciación entre lo que es **el Cargo** y **el Puesto**, pues aunque se trata de realizar tareas, el puesto puede ser ocupado por más de una persona, lo que no ocurre con el cargo.

Asimismo, P. Louart, (1996), define al *puesto* como una plaza en el proceso organizativo, en el que participan una o varias de las funciones que constituyen subconjuntos coordinados en ese proceso. Y define al *puesto de trabajo* como “el punto de encuentro entre una posición, que es a la vez geográfica, jerárquica y funcional, y un *nivel profesional*, que se refiere a competencia, formación y remuneración. (p.114).

El Análisis de Puestos

Responde a una necesidad urgente de las empresas: organizar eficazmente los trabajos de éstas. Pero para que sea eficaz, es indispensable conocer “lo que cada trabajador hace” y “las aptitudes que requiere para hacerlo bien”. (Reyes P., 1966) (p.13). El *análisis de puestos* pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para desempeñarlo adecuadamente. El mismo constará de la información sobre los puestos y los requisitos para llenarlos, en el cual la información sobre diferentes trabajos se obtiene de forma sistemática, se evalúa y se organiza. Según Flipppo, Edwin B. (1984), El Analisis de Cargo “es el proceso de estudio y recolección de la información relativa a las operaciones y responsabilidades de un empleo específico”. (p.92).

La Descripción de Puestos

Flippo Edwin B. (1984), lo define como la determinación de la forma cómo están organizados y se realizan los deberes y responsabilidades de una tarea específica. Es decir: qué es lo que se hace, cómo se hace y el por qué? (p.92). Según Chiavenato, I. (2009), quien coincide con Flippo, el concepto *Descripción de Puestos* se relaciona con lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué? y la *descripción del puesto* como un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto. (p.222). Sin embargo, para Werther, W. y Davis, K. (2009) la *Descripción de Puestos* es “una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado (p.99)”.

Por lo antes dicho por los autores, podemos crear una definición en conjunto del Análisis y la Descripción de los Puestos, como un proceso determinante, que se vale de la observación y el estudio y de los elementos que componen a un puesto específico, para establecer las funciones, capacidades y responsabilidades de la persona que lo ocupa.

Especificaciones del puesto de trabajo

Según Fernández L. A. (2005), en su estudio sobre Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo, “*las especificaciones del puesto de trabajo están relacionadas con los requisitos y cualificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto*”. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/anapues.htm>. Rec. el 12-11-2011. Mediante las informaciones obtenidas de las especificaciones de los puestos, se elaboraría el perfil profesigráfico

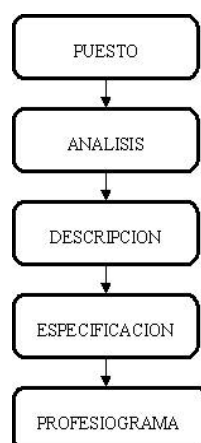


Figura 3: Elementos del diseño de los puestos de trabajo

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/anapues.htm>.

Profesiograma de Cargos

A partir del análisis, diseño y descripción de los puestos de trabajo se obtiene el Profesiograma de cargos, el cual conforma el documento que agrupa los principales requerimientos y exigencias que debe poseer el ocupante del puesto. Según A. Cuesta Santos “el Profesiograma, cuyos componentes esenciales se expresan en la figura de más abajo, es el resultado de las actividades claves de Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT), marca un hito metodológico fundamental y es un elemento esencial de conexión técnico-organizativo.

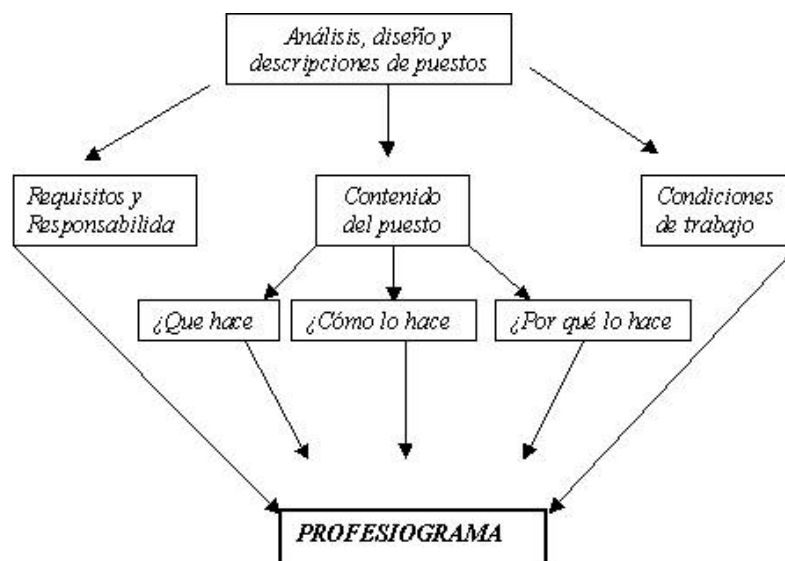


Figura 4: Componentes esenciales del ADPT.

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/anapues.htm>. Rec. el 12-11-2011.

Se puede apreciar en la figura, como si fuera un inventario de los aspectos significativos del puesto, los deberes y las responsabilidades que comprende, como son: la enumeración de las funciones o tareas del cargo (¿qué hace el ocupante?), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (¿cómo lo hace?) y los objetivos del cargo (¿por qué lo hace?).

Si cada organización se preocupara en realizar un adecuado análisis de puesto, obtendrá descripciones de puestos bien preparadas y realizadas, lo que ayuda a la administración a satisfacer sus necesidades en aspectos críticos de política de personal, como remuneraciones, contratación y selección, diseño organizacional, evaluación del desempeño y la planificación.

El establecimiento de un Análisis de Descripción de Puestos sentará las bases y, en cierta medida, determinará el éxito o el fracaso de muchos de los procesos de una organización.

1.5.2 Aspectos Generales de la Institución

El Banco Central de la República Dominicana fue creado el 9 de octubre de 1947, de conformidad con la Ley Orgánica No.1529 e inició sus operaciones el 23 de octubre del mismo año, instituyéndose como una entidad descentralizada y autónoma. En la actualidad se rige por la Ley Monetaria y Financiera y su órgano superior lo es la Junta Monetaria. Disponible en <http://bancentral.gov.do>. Rec.21-10-2011.

El Banco Central de la República Dominicana en su proceso de reforma y modernización, ha desplegado esfuerzos diseñando y definiendo un Plan Estratégico que plantea retos en todas las áreas y por ende en la gestión humana, con un horizonte de tres años 2010-2013, que especifica dentro de sus grandes objetivos estratégicos garantizar una gestión eficaz y transparente durante esos años, coadyuvando en el cumplimiento de la Misión y logro de la Visión Institucional, priorizando factores claves de éxito para cualificar el empeño de los equipos de trabajo con liderazgo colectivo, de acuerdo a lo expresado en el Plan Estratégico del Banco Central 2010-2013 (2010).

Plan Estratégico del Banco Central de la República Dominicana 2010-2013



Figura 5. Mapa Estratégico del BCRD 2010-2013

Fuente: [http:// www.bancentral.gov.do](http://www.bancentral.gov.do)

Componentes del Plan Estratégico Institucional 2010-2013

Misión

Garantizar la estabilidad de precios, la regulación eficiente del sistema financiero y el adecuado funcionamiento de los sistemas de pago, actuando como ente emisor y ejecutor de las políticas monetaria, cambiaria y financiera, para coadyuvar al desarrollo económico nacional.

Visión

Ser reconocido por su credibilidad y efectivo liderazgo, apoyado en el incremento de la productividad de su capital humano y tecnológico, su gobernabilidad institucional y la plena autonomía en el ejercicio de sus funciones.

Valores Institucionales

Integridad

Transparencia

Lealtad

Productividad

Excelencia

Objetivos y Estrategias

- 1.- Mantener la estabilidad de precios.
- 2.- Promover la estabilidad y fortalecimiento del sistema financiero y la eficiencia del sistema de pagos.
- 3.- Optimizar la ejecución de las operaciones de mercado abierto.
- 4.- Hacer más eficientes las operaciones cambiarias.

- 5.- Incrementar la efectividad de la regulación y la vigilancia de los sistemas financieros y de pagos.
- 6.- Incrementar la transparencia y rendición de cuentas.
- 7.- Incrementar el nivel de productividad institucional.
 - Identificar y definir criterios de mediciones e implementar procesos de mejoras para incrementar la productividad del personal del Banco Central de la República Dominicana.
- 8.- Incrementar el nivel del desarrollo del recurso humano.
 - Implementar un plan para optimizar las funciones y el desempeño laboral a todos los niveles de la Institución.
 - Mantener un sistema de evaluación de desempeño que conduzca a una compensación variable alineada con los resultados.
 - Implementar el Plan de Carrera y Sustitución.
- 9.- Optimizar el uso de la información generada por los sistemas.
- 10.- Incrementar la capacidad de alcanzar resultados y minimizar riesgos.
- 11.- Optimizar la gestión financiera.

El Banco Central cuenta con 26 Departamentos. El Órgano Superior por el cual se rige es la Junta Monetaria, seguida por una estructura orgánica que comienza con la Gobernación y un nivel más abajo, la Vicegobernación. La estructura jerárquica hacia abajo continua con: Gerencia - Subgerencia - Departamento - Subdirección – División.

Citaremos algunas de sus funciones esenciales, relacionadas con el tema que nos ocupa, a modo de resumen, encontradas en la página interna del Banco Central de la República Dominicana, extracto del Manual Orgánico Funcional del Banco Central de la República Dominicana. Disponible en <http://bcintranet/Paginas/default.aspx>. Rec.23-12-2011.

1.5.3 Funciones esenciales del Departamento de Recursos Humanos

- Asesorar a las autoridades en lo relativo a la planificación, dirección y control de los recursos humanos del Banco, en base al sistema y políticas de administración de personal vigentes en la Institución.
- Asesorar a los directores de Departamento y demás funcionarios del Banco en su gestión como administradores de los Recursos Humanos de sus respectivas dependencias.
- Desarrollar y aplicar sistemas innovadores de clasificación y valoración de puestos, reclutamiento y selección de personal, evaluación del desempeño y de capacitación y desarrollo, así como elaborar y recomendar políticas y planes de administración de sueldos, con el propósito de que el Banco disponga del personal idóneo que requiera para el logro de los objetivos institucionales.
- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus funcionarios y empleados.
- Describir las responsabilidades que definen cada puesto y las cualidades que ha de tener quien lo ocupe.
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la institución competir en ese mundo globalizado, entre otras.

Misión

Asegurar la captación y permanencia del personal idóneo en la Institución, mediante la correcta aplicación de las políticas y normas contempladas en el Reglamento de Administración de Recursos Humanos y asesorar a las autoridades en el manejo de dicho personal apoyados en sistemas innovadores que garanticen eficiencia institucional y satisfacción laboral.

Visión

Se habrá convertido en un área de staff altamente profesionalizada y automatizada, orientada a la sustentación de políticas de personal y desarrollo de sistemas que permitan asesorar a todas las dependencias del Banco en la gestión de los recursos humanos. Así se procurará el mejoramiento continuo de la calidad del personal y el desarrollo de acciones tendentes a optimizar el desempeño a todos los niveles de la Institución.

Objetivos del Departamento de Recursos Humanos

1. Integrar la evaluación de desempeño de personas, áreas, dependencias, direcciones y subgerencias, de manera interrelacionada, a fin de fortalecer los mecanismos de rendir cuentas a las Autoridades.
2. Apoyar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, los procesos críticos y las funciones de las Dependencias, alineando los aportes individuales a nivel de Departamento.
3. Adecuar el modelo de competencias del BCRD, acorde a lo planteado en el Plan Estratégico 2010-2013.
4. Brindar claridad en las funciones de las descripciones de puestos genéricas.

En el caso particular del Banco Central de la República Dominicana, los puestos han sido distribuidos por grupos o familias, tal como sigue:

Diferentes Niveles de Puestos

- a) Grupo Directivo (Categorías XVIII-XXI):** Comprende el conjunto de puestos gerenciales que tienen la responsabilidad última de la toma de decisiones institucionales y de trazar las pautas que rigen la organización.
- b) Grupo Ejecutivo (Categorías XV-XVII):** Comprende aquellos puestos cuyas funciones corresponden a la dirección departamental y que son responsables del logro operativo de los objetivos estratégicos relacionados con un área específica dentro de la organización. También incluye puestos cuya naturaleza corresponde a

funciones de investigación o asesoría, orientados a aportar opinión sobre asuntos varios a ciertos niveles y áreas de las Institución.

- c) Grupo Mandos Medios (Categorías IX-XIV):** Comprende funciones de supervisión de actividades técnicas y operativas cuyos resultados tienen algún impacto dentro y fuera de su propia área. Asimismo, se tomó en consideración el personal que supervisa a otros empleados dentro de su área.
- d) Grupo Profesional (Categorías VI- IX):** Personal que desde el punto de vista de las funciones que realiza, requiere de preparación profesional para lograr resultados o cuyos resultados son de origen técnico especializado.
- e) Grupo Técnico (V):** Este grupo comprende funciones que para ser ejercidas requieren de conocimientos, habilidades o criterios técnicos, la mayoría de los cuales son de carácter operativo.
- f) Grupo Administrativo (Categorías III-IV):** Incluye al personal cuya función sirve de apoyo o soporte administrativo para el alcance de los objetivos de la Institución.
- g) Grupo General (I-II):** Se refiere a aquellos puestos con funciones que requieren de poco o ningún esfuerzo mental o que requieren de cierto grado de preparación en áreas específicas pero que no clasifican dentro de las técnicas y profesional propiamente dichas.

Además de estos grupos o familias de puestos, existe otra división de los mismos según las áreas funcionales o de apoyo a la estrategia y que están configurados en PeopleSoft de la siguiente manera:

1. Autoridades
2. Banca Central
3. Comunicaciones
4. Medicina
5. Seguridad
6. Planificación
7. Tecnología
8. Recursos Humanos
9. Ingeniería
10. Servicios
11. Dirección

12. Cultural

13. Legal

Denominaciones, Familias y Nomenclatura de Puestos

Actualmente el Banco Central de la República Dominicana cuenta con una *Nomenclatura de Puestos* que incluye un total de 136 puestos. Según lo establece la Ley Monetaria y Financiera, existen tres denominaciones que dependen de la jerarquía:

- Autoridades
- Funcionarios
- Empleados

En la escala salarial los puestos se despliegan desde la categoría 1 a la 21. Estas categorías son el enlace para el establecimiento de los rangos de sueldos y beneficios extra salariales. Existen distorsiones producto de movimientos de “personas” de una categoría a otra por requerimientos.

En la nomenclatura de puestos, aquellos Puestos con el mismo nombre y denominaciones numéricas diferentes, por ejemplo: Analista 1,2 y 3, generalmente tienen las mismas funciones y responsabilidades, la diferencia tiene que ver con los requerimientos académicos del Puesto y los años de experiencia, pero las funciones, siguen siendo básicamente las mismas.

Integración del Sistema de Puestos con Otros Procesos o Subsistemas de Recursos Humanos en el Banco Central de la República Dominicana

El Capital Humano es considerado uno de los factores primordiales dentro de la Organización y de ahí su importancia al ocupar un puesto claro, definido y con un propósito, pues pasa por una serie de cambios o variaciones en el cual la Empresa invierte, desde su formación, sus motivaciones económicas hasta otros de carácter social.

El puesto, según Bolandher G y Scott S (2008), se define como un grupo de actividades y deberes relacionados (p.142). En un estudio realizado sobre Modelado de Trabajo, *el puesto* se compone de todas las actividades que desempeña una persona (el ocupante), que se engloban en un todo

unificado y que aparece en cierta posición formal en el organigrama de la compañía. (Chiavenato, 2009). En lo adelante veremos la relación que guarda el Sistema de Puestos y sus aplicaciones con los diferentes Subsistemas:

Los Procesos de Selección

La Institución debe contar con las capacidades humanas que le ayuden a cumplir con su actividad productiva.

Cuando seleccionamos a alguien, lo que hacemos es establecer los requisitos necesarios que ha de tener un candidato para desempeñar de manera eficaz un puesto de trabajo y, sobre la base de esa información, desarrollar todo el proceso de selección propiamente dicho (plantearnos qué técnicas vamos a utilizar, qué pruebas vamos a pasar, cómo vamos a enfocar la entrevista, etc.). Así pues, los perfiles profesionales se basan en los requerimientos y exigencias que un determinado puesto va a imponer a quien lo desempeñe. En este sentido la utilización de este sistema es indispensable.

En el proceso de Reclutamiento

Para el proceso de Reclutamiento, al igual que en el de Selección, las Descripciones de Puestos se utilizan cuando se especifican las características o exigencias que debe tener un candidato para desempeñar ese puesto de manera eficaz. Y la pregunta que cabe plantearnos es: ¿Cómo reclutamos al personal, cómo realizamos un proceso de selección, si ni siquiera conocemos lo que el propio puesto impone a su ocupante?

En el proceso de Formación

Las Descripciones de Puestos son utilizadas en el proceso de formación cuando los empleados o sus departamentos solicitan algún tipo de entrenamiento formal a la Subdirección de Desarrollo, para garantizar que la formación se corresponda con los objetivos y funciones del mismo. Para planificar la formación necesaria para un trabajador es necesario saber lo que hace, cómo lo hace y dónde lo hace, para así determinar qué capacidades, aptitudes y conocimientos tiene, en cuáles muestra carencia y, en función de ello, proporcionarle la formación necesaria. Chiavenato (2000) afirma que es el medio para lograr un desempeño adecuado en el cargo, a una nivelación intelectual

basada en la educación, cuyo propósito es preparar a la persona para enfrentar el ambiente dentro o fuera de su trabajo. (p.555).

En el proceso de Evaluación del Desempeño

Las Descripciones son usadas para evaluar o medir el desempeño de un trabajador. Así como en los otros Subsistemas de Recursos Humanos, los requisitos contenidos en la descripción del puesto nos van a suministrar ciertos criterios para evaluar el desempeño de la persona que lo ocupa. Los resultados de la evaluación del desempeño podrían revelar que ciertos requisitos establecidos para un puesto no son del todo válidos. Estos criterios deben de ser específicos y estar relacionados con el puesto. Nos ayuda a conocer con exactitud cuáles son las tareas que hacen, cuáles son sus funciones, sus objetivos. Si no tenemos esta información, ¿qué variables vamos a utilizar para medir su eficiencia?

En el proceso de Plan de Carrera y Promoción

A la hora de planificar la carrera de un profesional dentro de nuestra Organización es necesario conocer las necesidades futuras que pudiera tener nuestra compañía y qué requisitos son necesarios para satisfacer y responder a tales necesidades. En este sentido es necesario saber qué puestos tengo, qué puestos voy a crear, por qué los considero necesarios y qué características han de tener aquellas personas que ocupen estos puestos.

Asimismo, gracias a los requisitos contenidos en la descripción y especificación de los puestos, podemos detectar cualquier diferencia entre los conocimientos, habilidades y capacidades mostradas por el empleado, lo que nos permitirá identificar las necesidades de capacitación del ocupante del puesto. Este Subsistema se encarga de preparar a los empleados para puestos en el que puedan desarrollar sus capacidades al máximo.

Algunos autores refieren que el entrenamiento es un medio para desarrollar la fuerza laboral en los cargos ocupados. Otros opinan que es el medio para lograr un desempeño adecuado en el cargo, a una nivelación intelectual basada en la educación, cuyo propósito es preparar a la persona para enfrentar el ambiente dentro o fuera de su trabajo. (Chiavenato, 2000) (p.555).

En el proceso de Valoración de Puestos de Trabajo o Compensación

La valoración de puestos es un procedimiento que proporciona información acerca del valor o el “peso” específico que un determinado puesto tiene, cuestión fundamental a la hora de establecer retribuciones. Para hacer una valoración de puestos es necesaria la información aportada por el Análisis y Descripción de Puestos. Si no sabemos cuáles son las tareas de un puesto de trabajo, ¿cómo podremos determinar su valor?

Tanto la evaluación como la clasificación de los cargos, son elementos de la administración salarial que conllevan estrecha relación en el equilibrio interno de los salarios. Existe un valor o pago por el desempeño de un puesto. El mismo se fundamenta en lo que el puesto exige de un empleado en términos de responsabilidad, habilidad, esfuerzo; así como las condiciones y riesgos involucrados en el trabajo.

Clasificación y Ordenación de Puestos

Como anteriormente mencionamos, las informaciones obtenidas en el Análisis y la Descripción de los Puestos servirán para clasificar y ordenar todos los puestos de nuestra organización y sobre la base de ello establecer la estructura retributiva de los sueldos y compensación de los empleados.

Otros

Las Descripciones de Puestos también se hacen necesarias cuando un empleado se pensiona o jubila. Se utiliza la descripción de su puesto, entre otros datos, para determinar su pensión o jubilación.

Como hemos visto, hay muchos aspectos y procesos de nuestra organización que requieren la implantación de un Sistema como éste. Todos deberíamos reflexionar acerca de los beneficios que tendría para nosotros el implantar dicho Sistema, que en mi opinión son muchos, y de las repercusiones negativas que para nuestra organización y, sobre todo, para nuestros trabajadores, tiene el ignorar este aspecto fundamental de la gestión empresarial.

Significado para el Banco Central de Departamento Operativo, Técnico y Administrativo

El Banco Central de la República Dominicana ha clasificado los departamentos que componen su estructura en: Técnicos, Operativos y Administrativos.

Un Departamento es considerado Técnico o Estratégico, porque determina los objetivos y las políticas generales de la Empresa y se establece el plan para la consecución de los objetivos.

Un Departamento es considerado Operativo porque en él se ordenan las diferentes actividades que componen un proceso o procedimiento y su contenido.

Un Departamento es considerado Administrativo porque en él se determinan los objetivos y políticas funcionales de la Institución y se establece el plan táctico para la consecución de objetivos funcionales.

Según Bohlander y Snell (2008) un buen sistema de descripciones de puestos tiene gran valor para los empleados y para la empresa, ya que, por un lado, a los empleados puede ayudarles a conocer sus deberes y recordarles los resultados que se espera que logren y a la empresa, puede servirles de base para minimizar los desacuerdos entre gerentes y subordinados en relación con los requisitos del puesto; estableciendo así las medidas correctivas cuando los deberes que abarca la descripción del puesto no se desempeñan como es debido. (p.151).

1.5.4. Las Descripciones de los Puestos

De acuerdo a Chruden y Sherman (1993), la *descripción de puestos* pone de manifiesto cuáles son los deberes y responsabilidades de un cargo.

Si comparamos las definiciones de los autores, vemos que hay una similitud en sus conceptos y reflejan que hay una visión clara de lo que se persigue dentro de la organización, abordando aspectos intrínsecos del cargo y los requisitos que el ocupante ha de considerar para cumplir con el desempeño del mismo.

Para Chiavenato (2000), la Descripción de Puestos está formada por factores intrínsecos y extrínsecos que responden a las preguntas básicas sobre el puesto, tales como: qué hace el ocupante, cuándo, cómo y por qué?.

Componentes de una Descripción de Puestos

Según Metodología usada en Manual de Análisis y Descripción de Puestos realizado para el Banco Central, una Descripción de Puestos debe estar compuesta por dos aspectos, Intrínsecos o Generales y Extrínsecos o Esenciales:

Aspectos Intrínsecos (Generales)

- El análisis de los aspectos intrínsecos de un puesto es el proceso que consiste en identificar, enumerar y elaborar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencia de los demás puestos.
- Está orientada hacia el contenido el puesto.
- Los deberes y las responsabilidades de un puesto, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de la Misión y los Objetivos Estratégicos en una Organización.
- Los campos típicos en la Descripción de Puestos son:
 - Nombre del puesto
 - Ubicación o posición en el organigrama
 - Contenido del Puesto: propósito general, finalidades, actividades y tareas

Aspectos Extrínsecos (esenciales)

- Una vez identificado el contenido del puesto (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el puesto exige a su ocupante.
- Estos factores se transformarán luego en factores de valoración de puestos mediante un tratamiento estadístico.
- El uso de estos factores en la Descripción de Puestos dependerá de las características y necesidades particulares de cada organización y de la Metodología de valoración de Puestos a utilizar.
- Los campos típicos en la Descripción de Puestos son:
 - Requisitos intelectuales
 - Alcance (responsabilidades implícitas por dinero y por personas)
 - Condiciones de trabajo

Según Chiavenato (2009), el *diseño de los puestos* especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás, a efecto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales; así como los requisitos personales de su ocupante (p.205). Además, presenta el diseño de los puestos como un todo dentro de la organización, no como un proceso. Antes se creía que la productividad era dada por el tiempo que pasa un empleado en el puesto de trabajo. La tendencia de estos tiempos coloca a la persona delante de la organización. Esto nos da a entender el grado de responsabilidad dada al ocupante de un puesto y su compromiso con la Organización.

El Análisis del Puesto guarda estrecha relación con la Administración de los Recursos Humanos y el Diseño del Puesto, como podemos apreciar en los juicios emitidos por los autores y en el estudio realizado sobre análisis de puesto para el entrenador deportivo, por Ivancevich, J., citado por Rumbos R., Reyes Díaz, J. y Bosque J. (2009), en la investigación sobre Indicadores metodológicos del análisis de puesto de trabajo, según detalle:

Etapas (1 al 6) del análisis de puesto y su relación con la ARH y el diseño de puesto

Etapas	1		Etapas	2		Etapas	3		Etapas	4		Etapas	5		Etapas	6
	Examinar toda la Organización y cómo encaja cada puesto en ella	→		Determinar cómo se va a aprovechar la información del análisis de puestos	→		Decidir qué puestos se van a analizar	→		Reunir los datos mediante técnicas	→		Preparar la descripción de puestos	→		Preparar la especificación de puestos

Figura 7: Análisis y diseño de puesto

Fuente: <http://www.efdeportes.com/efd137/analisis-de-puesto-de-trabajo-para-el-entrenador-deportivo.htm>

1.6 Metodología de la Investigación

En un momento determinado, las empresas necesitan introducir cambios en los trabajos que en ella se realizan y urge la imperante tarea de organizarse de una forma clara y sistemática para llevar mejor a cabo sus funciones y competir junto con las grandes empresas ante este mundo globalizado. Ya hemos expresado anteriormente que para lograrlo, se requiere contar con descripciones genéricas que conlleven a la claridad y mejoría de los procesos.

1.6.1 Población o Universo de la Investigación

Esta investigación tiene por “población o universo” a todos los departamentos que componen la estructura del Banco Central de la República Dominicana, unos veintiséis (26) departamentos. De la población total del personal de la Institución, un 15% se corresponde a los puestos de estructura y el restante 85% del personal a puestos genéricos. Esta investigación se focaliza en las descripciones de los puestos genéricos.

1.6.2 Diseño de la Muestra

El marco de muestreo está compuesto por el total de puestos genéricos de los Departamentos Administrativo, Tesorería y Cuentas Nacionales y Estadísticas Económicas. Las variables que conforman el listado son las siguientes: nombre del Departamento, nombre de la Subdirección o División, código de los puestos, nombre de los puestos y número de ocupantes.

La muestra está compuesta por 22 puestos genéricos distribuida en los Departamentos bajo estudio. Los puestos correspondientes a Cuentas Nacionales y Estadísticas Económicas y Tesorería se seleccionaron con probabilidad uno de selección, obteniéndose como resultado 7 puestos a investigar para cada uno de los Departamentos. En lo que respecta a Administrativo, se seleccionó de manera aleatoria un puesto genérico por cada Subdirección/División que compone la referida área, adquiriéndose un total de 8 puestos elegidos.

A continuación se presenta la distribución de la muestra seleccionada:

Descripciones genéricas por Subdirección/División según Departamento Administrativo, Tesorería y Cuentas Nacionales y Estadísticas Económicas

Departamento	Subdirección/División	Codificación	Puesto Genéricos	No. Ocupantes
Administrativo	Dirección	08-G1201	Coordinador Técnico (con rango)	1
	División de Almacén y Suministro	08-G0802	Asistente	1
	División de Servicios y Mayordomía	08-G0604	Asistente Administrativo	1
	División de Transportación	08-G0803	Analista	1
	Edificio de Estacionamiento	08-G0402	Auxiliar Administrativo	1
	División Diagramación y Prerensa	08-G0505	Diagramador Gráfico	3
	División Impresos y Terminación	08-G0405	Tecnico de Imprenta	9
	Subdirección Equipos Eléctricos y Electromecánicos	08-G0805	Asistente	6
Total Administrativo				23
Cuentas Nacionales y Estadísticas Económicas	Todas las areas	14-F1001	Asistente Técnico	9
		14-G0801	Analista	19
		14-G0901	Economista	21
		14-G0903	Especialista en Software	1
		14-G1002	Consultor Económico	1
		14-G1201	Coordinador Técnico	7
		14-G1501	Consultor Técnico	1
Total Cuneco				59
Tesorería	Todas las areas	31-G0801	Encargado de Bóveda	1
		31-G0802	Analista	23
		31-G0901	Asistente Técnico	6
		31-G1001	Técnico Asesor	4
		31-G1101	Coordinador Técnico	1
		31-G1401	Coordinador Técnico	1
		31-G1501	Consultor Técnico	2
Total Tesorería				38
Total				120

Figura 8: Puestos Genéricos
Fuente : Propia

Adicionalmente fueron preparadas encuestas para investigar a los supervisores y subordinados en relación a la claridad en las funciones que les brindan las nuevas descripciones genéricas en relación a las versiones anteriores. En ese sentido, fueron aplicadas 22 encuestas: 11 a supervisores y 11 a supervisados. Asimismo, fue realizada una entrevista a la Encargada de la División de Valoración y Administración de Sueldos, en relación con las incidencias presentadas cuando se establecía el proceso de descripciones de puestos anteriores Vs. número de incidencias con las descripciones actuales.

Finalmente, fue elaborada una entrevista para investigar a la Encargada del Proceso de Evaluación de Desempeño en relación a las incidencias presentadas cuando las metas se establecían con la descripción de puestos anteriores versus el número de incidencias con las descripciones actuales.

En el Banco Central de la República Dominicana los departamentos están clasificados en técnicos, operativos y administrativos. A fin de obtener la universalidad de la población escogimos una muestra de cada uno de ellos: Tesorería (Departamento Operativo), Cuentas Nacionales y Estadísticas Económicas (Departamento Técnico) y Administrativo (Departamento Administrativo).

Seleccionamos al Departamento de Cuentas Nacionales y Estadísticas Económicas porque en él se realizan trabajos técnicos y de campo, lo que garantiza mayor diversidad para nuestro trabajo de investigación.

Seleccionamos al Departamento de Tesorería, en vista de que en él intervienen procesos internos y externos, ya que en él se realizan trabajos de interacción con el público externo, tal como: certificados financieros.

Seleccionamos al Departamento Administrativo porque garantiza toda la diversidad para nuestro trabajo.

Valoración de Puestos

La valoración de puestos más reciente realizada en el Banco Central data del año 1995 y es la establecida en el tabulador salarial actual. La valoración y la escala salarial fueron desarrolladas por una firma de consultoría externa.

1.6.3 Variables de las Descripciones de Puestos

Existen diversos formatos que se han utilizado en el Banco para el levantamiento de Descripciones de Puestos a lo largo de los últimos años (**Anexo 1**). Algunos basados en competencias y otros basados en funciones, responsabilidades y productos. El formato utilizado recientemente por el Área de Recursos es el formato más completo, e incluye:

- Título de la posición
- Código de la posición
- Unidad Administrativa
- División
- Departamento
- Fecha de Elaboración
- Fecha de Revisión
- Revisado por:
- Aprobado por:
- Estructura actual (organigrama)
- Este puesto supervisa a:
- Objetivo General del Puesto
- Finalidades
- Relaciones
 - Internas (para...)
 - Externas (para...)
- Productos y/o Servicios Generados
- Conocimientos Institucionales Requeridos
- Valores Institucionales que requiere el puesto
- Proceso de Toma de Decisiones
- Autonomía: este puesto está sujeto a:
- Impacto por manejo de recursos
- Retos del Puesto
- Formación Académica (Estudios Formales)
- Formación Académica complementaria requerida
- Idiomas, Conocimientos y Técnicas / con el nivel de dominio requerido

- Competencias Destrezas
- Competencias de Apoyo (Roles Interpersonales)
- Sistemas y Tecnología / con el nivel de dominio requerido
- Experiencias requeridas
- Otros Requisitos

1.6.4 Aspectos Regulatorios que afectan al Sistema de Puestos

El Sistema de Puestos está regulado por las siguientes leyes:

- Reglamento Interno del BCRD
- Reglamento de la Administración de Recursos Humanos
- Ley Monetaria y Financiera

1.6.5 Objetivos de la Investigación

Objetivo General

1. Mejorar la calidad de las Descripciones de Puestos Genéricos del Banco Central de la República Dominicana.

Objetivos de Procesos

- a) Cuestionar a los Supervisores que sirvieron de informantes o Identificar y clarificar las funciones de las descripciones de puestos genéricos en cargos que se han de mejorar, en los departamentos de Tesorería, Cuentas Nacionales y Administrativo.
- b) Realizar un análisis comparativo de las versiones de los documentos a fin de verificar la consistencia y claridad de los mismos.
- c) Analizar los resultados de las descripciones anterior y posteriormente establecidas, a los fines de contar con recomendaciones de mejoras, que nos permitan:

- Apoyar los procesos de Reclutamiento y Selección, Formación, Evaluación, Carrera y Compensación.
- Corregir en Peoplesoft la Descripción de Puestos Genéricos.
- Validar el análisis a los documentos de la Descripción de Puestos por las instancias supervisoras.

1.6.6 Método de Investigación

El método de investigación determina la necesidad de definir y especificar el tipo de estudio a realizar, concibiéndose como el procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que se debe seguir para adquirir los conocimientos requeridos y arribar a hallazgos valederos. Se trata de un conjunto de procesos emprendidos en la investigación, que tienen como propósito demostrar una verdad, realidad o fenómeno, a través de su observación, descripción y explicación.

En este trabajo se ha utilizado una combinación de método y técnicas auxiliares para hacer más efectivo el proceso investigativo y alcanzar con mayor propiedad y facilidad los objetivos planteados. El método utilizado es el siguiente:

- a) Método Deductivo, que nos ha permitido identificar explicaciones particulares a partir de situaciones generales, siendo ideal su uso en investigaciones administrativas, como ésta.

- b) Como complemento, la investigación también es Científica, ya que fue sustentada con una revisión bibliográfica y documental. Se buscó e identificó información de todo aquello que nos proporcionó datos para el análisis y tratamiento del tema de investigación planteado, tales como: documentos, personas u otras fuentes.

1.6.7 Fuentes Auxiliares de Investigación

En lo que respecta a las “Fuentes y Técnicas Auxiliares de Investigación”, cabe destacar que en este estudio, la información constituye la materia prima fundamental, a fin de llegar a describir un tema previamente identificado. Para el desarrollo de este trabajo se utilizó diferentes técnicas o fuentes de recolección de información. Estas “fuentes”, fueron clasificadas de la siguiente manera:

- a) Mediante Fuentes primarias, las consistentes en información oral o escrita recopilada directamente, mediante relatos o escritos transmitidos por los participantes, a través de “Entrevistas” y el “Cuestionarios”.
 - Ej. Entrevista a informantes o actores claves: Personas involucradas que ocupan los cargos genéricos.
- b) Mediante Fuentes secundarias o Revisión Bibliográfica, a través de esta fuente, se pudo capturar aquella información escrita recopilada y transcrita por quienes la recibieron a través de otras fuentes. Las mismas consistían en textos, revistas especializadas, artículos de la prensa escrita, documentos electrónicos y físicos, informes preparados por instituciones y organismos autorizados, entre otros, como aquellos señalados en las referencias bibliográficas al final de esta investigación.

1.6.8 Proceso de Desarrollo de la Investigación

Esta investigación se realizó en varias etapas en las cuales serán utilizados diferentes técnicas e instrumentos, como lo habíamos señalado anteriormente.

Primera Etapa

Se verificaron las fuentes de información en el Departamento de Recursos Humanos en lo relativo a las versiones de las Descripciones de Puestos que existían antes del operativo versus las descripciones identificadas en el operativo, haciendo un análisis comparativo (**Anexo 2**).

Además se analizará la metodología utilizada para la elaboración de dicho documento.

Segunda Etapa

En esta Etapa se elaborarán y aplicarán Entrevistas (**Anexo 3**) al grupo focal seleccionado en la muestra, que incluirá: Supervisores y Supervisados de los Departamentos de Tesorería, Cuentas Nacionales y Administrativo.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para esta Investigación elaboramos un estudio contentivo de la selección de puestos genéricos de los Departamentos Administrativo, Tesorería y Cuentas Nacionales. En el mismo, pudimos realizar un comparativo de puestos de supervisión, puestos técnicos y puestos auxiliares de cada uno de los departamentos de la muestra y podemos deducir lo siguiente:

Análisis Comparativo

Al realizar el análisis comparativo de la Primera Versión de las Descripciones de Puestos Genéricas Vs. la Segunda Versión de las Descripciones de Puestos Genéricas pudimos identificar que los enfoques metodológicos para la elaboración de dichos documentos fueron sustancialmente diferentes.

Antigua Descripción de Puestos	Nueva Descripción de Puestos
a) Tomar una muestra de empleados de diferentes estructuras.	a) Se seleccionan informantes, que son funcionarios de nivel de Supervisión y se conforma un panel de informantes que desempeñen el mismo puesto.
b) Identificar las funciones de todos los involucrados, en un espacio en común.	b) Las funciones y el perfil se recopilada de manera grupal.
c) Analizar la información por parte de los involucrados y el Analista. Consolidar y levantar las funciones de manera genérica y se consensuan con los informantes y sus supervisados.	c) Se documenta la información en el mismo lugar de la reunión (mediante un proyector y una pantalla dispuestos en el Salón).
d) Por último se presenta a los Supervisores de los participantes para su validación.	d) Se envía la información a los Informantes, electrónicamente, para fines de socializar y hacer cualquier corrección.
	e) Luego es validada por el grupo y revisada y autorizada por la Dirección, para luego colocar el documento en Peoplesoft.

Como resultado, la versión de la Segunda Descripción de Puestos, es más sencilla, ágil, más precisa al elaborar las descripciones porque se trabajó con los Supervisores. En resumen, tiene más calidad en relación con la Primera Versión de las Descripciones de Puestos Genéricas.

Entrevistas a los Ocupantes de los Puestos

Se aplicaron veintidós (22) entrevistas (**Anexo 4**) y al comparar el formato que utilizaban en relación con el más reciente utilizado, la respuesta recibida ha sido favorable en casi un 100% y sin ningún tipo de incidencia.

Preguntas	Respuesta: SÍ	Respuesta: NO	Otros
1) Las nuevas DP reflejan la realidad de las funciones de su dependencia?	22	0	Hay coordinación con las necesidades del Área.
2) Las finalidades del puesto contienen el producto final alineado a la Misión y Visión del Departamento?	22	0	Apoyar las metas y objetivos del Departamento y por ende, de la Institución.
3) Las actividades muestran paso a paso qué debe de hacer el empleado para obtener el producto final en cada una de las finalidades del puesto?	19	3	
4) El perfil del puesto indica claramente cuál nivel académico, conocimientos específico y destrezas son requeridas para desempeñar ese puesto?	19	3	
5) Se especifican cuáles conocimientos específicos y destrezas son requisitos para ingresar al puesto y cuáles son para capacitación durante su desempeño?	19	3	
6) Se especifican cuáles son los conocimientos institucionales requeridos una vez ocupado el puesto?	22	0	

De la representación de los ocupantes de los puestos, podemos asegurar que la Segunda Metodología aplicada permite que los ocupantes tengan más claridad de las Descripciones de Puestos.

Entrevista a la Jefa de la División de Valoración y Administración de Sueldos

En el proceso de evaluación desarrollado en el año 2009, fueron identificadas 348 incidencias de inconformidades reportadas. Las Descripciones de Puestos Genéricas correspondían al personal de Supervisión, los cuales decían que las funciones descritas no se correspondían con las labores desempeñadas, lo que dificultaba el proceso de establecimiento de metas.

Sin embargo en el año 2011 las incidencias reportadas fueron alrededor de 50, las cuales en muchos de los casos no se correspondían a problemas en la descripción de puestos, sino a casos con los Supervisores, de esto se deduce que la Segunda Versión subida al Sistema posee la calidad requerida en el Sistema.

Entrevista a la Jefa de la División de Evaluación del Desempeño

Fue de gran importancia la entrevista a la Jefa de la División de Evaluación del Desempeño por ser considerada una persona clave en la implementación de ambas metodologías y por haber vivido los diferentes procesos desde sus inicios. Los resultados arrojados para la implementación de la Segunda Versión en relación con la Primera fueron positivos y sin ningún tipo de incidencia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de analizar los resultados, se presenta a continuación las conclusiones y recomendaciones derivadas, correspondientes a las respuestas de las preguntas de investigación:

a) ¿Es consistente, sencilla y fiable la metodología que ha sido utilizada para validar y mejorar las descripciones Puestos Genéricos?

Las descripciones de puestos son una de las bases utilizadas para la formulación de las metas de desempeño, por lo que la claridad de los objetivos de desempeño y consecuentemente de la productividad de los empleados depende directamente de la calidad de dicho documento. La mejoría introducida en las Descripciones de Puestos Genéricas permitió la agilización del proceso de establecimiento de metas en la evaluación de desempeño, en los departamentos donde fueron trabajadas.

En entrevista realizada a la Jefa de División de valoración y Administración de sueldos, se pudo constatar que han sido totalmente diferentes los mecanismos y metodologías utilizados de las versiones anteriores y de las versiones actuales para el levantamiento de puestos genéricos en los departamentos en que ya han sido mejorados.

La primera metodología reunía y se nutría de informantes de diferentes estructuras, luego la información era analizada, consolidada y consensuada por informantes y supervisores y luego valorada por parte de los Supervisores. La segunda metodología reunía y se nutría de información de supervisores de las Áreas, quienes las analizaban, corregía, compartían y luego validaban con las Autoridades, para luego subirla a Peoplesoft.

Gracias a los cambios metodológicos implementados se ha creado un documento práctico, objetivo y de calidad, adaptado a las políticas, objetivos y estrategias vigentes de la Institución.

b) ¿Cumplen las descripciones con una definición clara y objetiva del perfil requerido en los posibles ocupantes de los puestos?

Las nuevas versiones de descripciones de puestos utilizadas en comparación con las versiones anteriores, cumplen con una definición clara y objetiva del perfil requerido en los posibles ocupantes de los puestos, ya que toman en consideración las necesidades o requerimientos específicos del puesto. En la medida que los recursos humanos comprendan con claridad la Misión, Visión de la empresa y logre definir las propias alineadas con la organización, los individuos tendrán menos inconvenientes con sus tareas y actividades, pues entenderán con mayor claridad su entorno.

De acuerdo al cuadro comparativo realizado de las versiones de las descripciones anteriores y las actuales, se puede apreciar que en todos los casos se clarifica de manera específica la función, el cómo lo hace, para qué lo hace, los resultados y la base legal que autoriza la ejecución de dicha función.

c) ¿De qué manera las nuevas versiones de las Descripciones de los puestos están contribuyendo con la mejora de los resultados del trabajo?

Desde el año 2008 hasta la fecha, se han hecho tres revisiones en el Subsistema de Puestos. A raíz de la elaboración del Plan Estratégico 2010-2013, se sugirió hacer, nueva vez, una revisión y mejoramiento de los puestos, para que sean adaptados a las políticas, objetivos y estrategias vigentes de la Institución. Estas nuevas versiones de descripciones de puestos en lugar de crear confusión y dificultar las responsabilidades del ocupante del puesto, contribuyen a optimizar los resultados del trabajo, a clarificar de manera específica la función, el cómo lo hace, para qué lo hace, los resultados y la base legal que autoriza la ejecución de dicha función, contribuyendo al logro de los objetivos de la empresa. En el marco de este proceso de mejoramiento, se pueden constatar los resultados de los ajustes realizados a los puestos del personal del Banco Central de la República Dominicana.

En encuestas aplicadas a los supervisores y subordinados en relación a la claridad en las funciones que les brindan las nuevas descripciones genéricas comparadas con las versiones anteriores, el resultado fue favorable en el 100% de los encuestados y sin ningún tipo de incidencia.

En cuestionario de satisfacción realizado a la Jefa de la División de Evaluación del Desempeño, quien fue partícipe en ambas metodologías, la respuesta recibida fue positiva y sin ningún tipo de incidencia.

d) ¿De qué manera las nuevas versiones de las Descripciones de los puestos están contribuyendo con la mejora de los Procesos de Formación, Reclutamiento y Selección; Evaluación, Carrera y Compensación?

Las actuales versiones de descripciones de puestos genéricos sirven de mayor soporte al proceso de Reclutamiento y Selección debido a que se han incluido los conocimientos, capacidades y competencias que necesitan los candidatos para ocupar un puesto específico.

Las nuevas versiones de los documentos permitirán al Área de Formación dar seguimiento a la oferta formativa a empleados y funcionarios como base al Plan Anual de Capacitación.

En las nuevas versiones, debido a la claridad del propósito y haber incluido el perfil de puesto requerido, ya se hace transparente aplicarle la metodología de valoración de puesto que permite asignar los sueldos y beneficios con equidad.

Las descripciones de puestos son una de las bases utilizadas para la formulación de las metas de desempeño, por lo que la claridad de los objetivos de desempeño y consecuentemente de la productividad de los empleados depende directamente de la calidad de dicho documento.

Las versiones actuales de las descripciones genéricas no generaron incidencias durante el proceso de evaluación, por lo cual se verifica que los supervisores pudieron traducir en metas las finalidades y actividades planteadas.

Las viejas versiones de descripciones de puestos pudieran funcionar, pero en el Banco Central no aplicaba, debido a la especialización que guarda y a la particularidad de sus funciones.

Otras Conclusiones

Apoyo de las Autoridades de la Institución

- A raíz de los inconvenientes que presentaron las primeras Descripciones de Puestos Genéricas en el Banco Central, la Gerencia se mostró interesada en constatar si el proceso estaba bien realizado y quería validar que los nuevos documentos cumplieran con los estándares establecidos.

Seguimiento

- Con la implantación del Plan Estratégico 2010-2013, se sugirió hacer, nueva vez, una revisión y mejoramiento de los puestos, para que sean adaptados a las políticas, objetivos y estrategias vigentes de la Institución. Surge esta investigación con la finalidad de constatar los resultados de los ajustes realizados.
- En virtud de que el 85% de los empleados de la Institución ocupa puestos genéricos, se hizo apremiante especializar y desglosar las funciones de manera específica a nivel de Departamento y dentro del Departamento a nivel de Subdirección y dentro de la Subdirección a nivel de División, en todos los casos que fuera necesario, esto debido a la diferenciación tan grande en la naturaleza de las funciones. La cantidad de puestos genéricos existentes antes del operativo de mejora era 42%, sin embargo al especializar las funciones a nivel del Departamento, esta cantidad se cuadruplicó, resultando unos 250 documentos. En este caso, el proceso resultaba viciado debido a que no estaban claras las funciones del empleado.
- Como hemos podido apreciar en el transcurso de nuestra investigación, las Autoridades de la Institución priorizan la actualización de la organización, sin descuidar el desarrollo de su Capital Humano en cuanto a la aplicación de los Subsistemas de Recursos Humanos. Desde el año 2008 hasta la fecha, se han hecho tres revisiones en el Subsistema de Puestos. A tales fines, se han contratado empresas consultoras expertas para apoyar al personal del Departamento de Recursos Humanos.
- Desde el trabajo de actualización de las descripciones de puesto realizado en el año 2008, los empleados y funcionarios poseen sus documentos en línea en el Sistema de Peoplesoft. Una

vez completado el proceso de validación de los documentos, los mismos fueron actualizados en el Sistema.

- Un aspecto interesante a resaltar es que se ha incluido a cada descripción de puestos genéricos una lista de conocimientos institucionales necesarios para formar a corto plazo a menos ocupantes de puestos.
- Después de realizar el análisis de los documentos y aplicar entrevistas a los usuarios y supervisores, además de los encargados de evaluación, se puede concluir que las nuevas versiones de las descripciones de puestos genéricos llenan los estándares de calidad requeridos para este tipo de documento, lo cual podrá verificarse en el cuadro comparativo y en la tabla de tabulación de las entrevistas hechas a funcionarios y empleados.
- Las versiones actuales de las descripciones de puestos genéricas no generaron incidencias durante el proceso de evaluación, por lo cual se verifica que los supervisores pudieron traducir en metas las finalidades y actividades planteadas.

Recomendaciones

- Que sean considerados los conocimientos contenidos en el perfil de puesto para ofertar programar formativos para el personal.
- Que sean realizadas revisiones periódicas anual o multianual a las descripciones de puestos, tanto las de estructura como las genéricas, a fin de confirmar que se sigan logrando los objetivos planteados.
- Que sean valoradas las nuevas versiones de las descripciones de puestos genéricas, de manera que se ajusten los sueldos de forma equitativa.
- Que se despliegue el operativo de adecuaciones de las descripciones de puestos genéricos a las demás dependencias de la Institución.
- Todos los puestos genéricos en sus versiones anteriores fueron elaborados de manera muy general, de manera que el empleado puede tender a confundirse o llegar a sentir que lleva una carga mayor que la que puede realizar. Lo que plantea el reto al Departamento de Recursos Humanos de realizar un proceso de adecuaciones y ajustes de los puestos genéricos para mejorarlos.

- Por lo tanto, se puede concluir que las nuevas versiones de las descripciones de puestos genéricos llenan los estándares de calidad requeridos para este tipo de documento, lo cual podrá verificarse en el cuadro comparativo y en la tabla de tabulación de las entrevistas hechas a funcionarios y empleados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bohlander, G., y S. Snell (2008). *Administración de Recursos Humanos*. (14ª. Edición). México: Thomson Editores, S. A.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. (Segunda edición). México: Mc-Graw Hill
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (Quinta edición). México: Mc-Graw Hill
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (Tercera edición). México: Mc-Graw Hill
- Chrudem, H. y A. Sherman (1992). *Administración de Personal*. México: Continental
- Flippo, Edwin B. (1984). *Principios de Administración de Personal*. México: Editorial Calipso, S. A.
- Hamilton, A. (1980). *Cómo formular un programa de descripción de puestos*. ISBN 0-86604-063-3, USA
- Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue, (1996), *Gestión de Recursos Humanos*. (Cuarta edición). España: Mc-Graw Hill
- Louart, P. (1996). *Gestión de los Recursos Humanos*. (Segunda edición). Barcelona-España: Ediciones Gestión 2000, S. A.
- Mejía, L. y R García (2008). *Elaboración del Manual de Especificación y Descripción de Puestos para la Empresa Surtidora Hermanos García*, S. A. (Tesis Licenciatura Universidad Iberoamericana)
- Perelló, B L. y P Palamara (1999). *Implementación de un Manual de Organización y Descripción de Puestos para una Empresa de Servicios Alimenticios*. (Tesis Licenciatura Universidad Iberoamericana)
- Peynado Estrella, Patricia P. (2006). *Levantamiento de Información: Análisis y Descripción de Puestos del Departamento de Recursos Humanos a través de la implementación de un nuevo diseño en el Banco XP*. (Tesis Licenciatura Universidad Iberoamericana)
- Puello, M. y R García (2009). *Manual de Puestos, Políticas y Procedimientos en el Área Administrativa de la Empresa García Autofreno*, S. A. (Tesis Licenciatura Universidad Iberoamericana)
- Reyes Ponce, A. (1966). *El Análisis de Puestos*. (Quinta edición). México, Editorial Limusa-Wiley, S. A.

Rodríguez, E J. y J Chang (1986), *Manual de Organización de UNAPEC. Modelo Organizacional y Descripciones de Puestos*. (Tesis Licenciatura Universidad Asociación Pro Educación y Cultura)

Werther, W B. y K DAVIS (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. (6ta. Ed.) México: Editorial Mc-Graw Hill.

Consultas internet

Análisis de puestos en la administración de rr hh.

Disponible en: <http://www.rrjj-web.com/analisisdepuesto4.html>. Recuperado el 07-12-2011.

Bencomo, N. (2006). *Manual de Descripción de Cargos para el Departamento de Recursos Humanos del Hospital II el Vigía*. Recuperado el 20-11-11, de <http://www.biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ7238.pdf>

Fernández López, A. (2005). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo* / GestioPolis.

Disponible en: www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/anapues.htm. Recuperado el 12-11-11.

Documento Gubernamental

Banco Central de la República Dominicana. Reglamento Interno de Organización. Guía Documentación BCRD. BC Intranet. <http://bcintranet/Paginas/default.aspx>. s. f.

Banco Central de la República Dominicana. Manual Orgánico de Recursos Humanos. <http://bcintranet/Paginas/default.aspx>. s. f.

Plan Estratégico del Banco Central de la República Dominicana 210-2013 (Febrero,2010). <http://bcintranet/Paginas/default.aspx>. s. f.

ANEXOS

Anexo 1	Form. Descripción de Puestos
Anexo 2	Análisis Comparativo Descripciones Anteriores Vs. Descripciones Actuales
Anexo 3	Entrevista Incidencias del Proceso de Establecimiento de Metas
Anexo 4	Entrevistas de Satisfacción Descripciones de Puestos Pasadas Vs. Actuales