

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO



PROYECTO DE GRADO

**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
PARA LOS MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES
DE LA EMPRESA EL CACAHUETE S.R.L.**

CARRERA: Licenciatura en Recursos Humanos

INTEGRANTES: ROSSI, MARÍA CECILIA
SOSA, FLAVIA VALERIA

TUTOR: GARCÍA, MIRIAM.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

PROYECTO DE GRADO

A nuestras familias...

Por ser nuestros pilares y apoyarnos siempre!



AGRADECIMIENTOS

Este trabajo no habría sido posible sin la influencia directa o indirecta de muchas personas a las que agradecemos profundamente por estar presentes en las distintas etapas de su elaboración.

Le agradecemos a la profesora Miriam García por manifestarnos su interés en dirigir nuestro trabajo de grado, por su confianza, colaboración y apoyo en nuestro proceso de realización de la tesis.

Al Departamento de Desarrollo Profesional cuya preocupación y supervisión del proceso, hizo posible que nuestro trabajo se desarrollara de manera satisfactoria, a nivel personal y académico.

A todos los docentes del Instituto Universitario Aeronáutico que compartieron sus conocimientos, dentro y fuera de clase, haciendo posible que nuestra formación profesional se resumiera en satisfacciones académicas e inquietudes insatisfechas en continua indagación.

A la empresa El Cacahuete S.R.L., por brindarnos toda la información necesaria confiando en nuestra profesionalidad y confidencialidad.

Y por último a nuestros familiares y seres más queridos, por querer darnos la mejor educación y los mejores ejemplos.



RESUMEN

El objetivo de este trabajo es realizar el análisis y descripción de puestos para los mandos medios y superiores de la empresa El Cacahuete S.R.L., ubicada en la ciudad de Hernando, provincia de Córdoba.

Las herramientas que se utilizaron para el relevamiento de información fueron entrevistas semi-estructuradas y estructuradas, cuestionarios y revisión de documentos formales del área de Recursos Humanos, tales como legajos del personal y registros de capacitaciones.

Inicialmente se relevaron todos los subsistemas de Recursos Humanos y cómo éstos se relacionaban con las demás áreas funcionales. En una segunda etapa, se consideró importante focalizarse en el subsistema de previsión de Recursos Humanos, más específicamente en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo, detectando su relación con los demás procesos de la organización.

El resultado que se obtuvo del diagnóstico fue que los propios directivos de la organización no tienen en claro qué funciones cumplen cada uno de los integrantes de la compañía. Por tales evidencias, se determinó que el mayor conflicto que enfrenta la organización es la falta de claridad en la definición de tareas y responsabilidades, como así también, la ambigüedad en la cadena de mandos.

Para mitigar las falencias encontradas se propone el desarrollo de la descripción de los puestos de trabajo de los mandos medios y superiores y la constitución de un organigrama con el fin de mostrar de manera gráfica las relaciones jerárquicas y competencias de vigor en la empresa.

La definición de esta sección, perteneciente al subsistema de Previsión de Recursos Humanos, le permitirá a la organización tener las bases para



desarrollar los demás subsistemas de Recursos Humanos. De esta forma será posible convertir sus debilidades en oportunidades de mayor crecimiento.



PALABRAS CLAVES

- Análisis de Puestos
- Descripción de Puestos.
- Subsistema de previsión de Recursos Humanos
- Niveles de jerarquía en la estructura organizacional.



INDICE

AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN	4
PALABRAS CLAVES.....	6
INFORME DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPITULO I: EL PROBLEMA	12
1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	13
2 PREDIAGNÓSTICO	15
3 SITUACIÓN PROBLEMA Y NECESIDADES ORGANIZACIONALES.....	16
4 JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN.....	17
5 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS	18
5.1 OBJETIVO GENERAL:.....	18
5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:.....	18
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	19
6 ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS	20
6.1 SUBSISTEMA DE PREVISION DE RECURSOS HUMANOS.....	20
6.1.1 La importancia del subsistema de previsión en el sistema de Administración de Recursos Humanos.....	21
6.2 EL PROCESO DE ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	24
6.2.1 Análisis de puestos: definición y necesidad.....	27
6.2.2 Información necesaria para el análisis de puestos	28
6.2.3 Métodos para reunir información.....	29
6.2.4 Como redactar las descripciones de puestos.....	33
6.2.5 Adecuación persona-puesto	35
6.3 INSTRUMENTOS Y MODELOS PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS	37
6.3.1 INSTRUMENTO: guía para la observación de los puestos de trabajo.	37
6.3.2 INSTRUMENTO: Cuestionario de análisis de los puestos de trabajo.	38
6.3.3 INSTRUMENTO: guía para la entrevista de análisis de los puestos de trabajo... ..	44
6.3.4 INSTRUMENTO: protocolo para la redacción de la descripción de los puestos. ..	48
6.3.5 INSTRUMENTO: Descripción de los puestos de trabajo.....	52
7 ¿QUÉ ES UNA MICRO, PEQUEÑA O MEDIANA EMPRESA?	56
7.1 LOS CRITERIOS PARA LA DETERMINACIÓN DE LA CONDICIÓN PYME.....	57



7.2	LA CONDICIÓN PYME EN LA ARGENTINA.....	59
7.3	EI ROL DE LOS DIRECTIVOS EN EL CONTEXTO DE LA PEQUEÑA EMPRESA	62
7.4	LOS RETOS DE LOS DIRECTIVOS EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.	63
7.5	EL ROL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	64
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO		66
CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO QUE SUSTENTA LA PROPUESTA.....		69
8	PRESENTACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	70
9	RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	70
9.1	ENTREVISTA REALIZADA A SOCIOS GERENTES.....	70
9.2	CUESTIONARIO DE RELEVAMIENTO PARA EL PUESTO “ENCARGADO DE PERSONAL Y ESTACIÓN DE SERVICIO	72
10	DIAGNÓSTICO.....	74
10.1	PROCESOS DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS	76
10.2	CONCLUSIÓN DEL DIAGNÓSTICO	78
10.2.1	FODA	79
CAPITULO V: LA PROPUESTA.....		80
11	PROPUESTA DE MEJORA	81
11.1	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES.....	81
11.1.1	Análisis de puestos.....	81
11.1.2	Descripción de puestos	81
12	PROPUESTA DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS	82
12.1	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO: GERENTE FINANCIERO	83
12.2	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO: GERENTE COMERCIAL	87
12.3	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO: RESPONSABLE DE ADMINISTRACIÓN	91
12.4	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO: ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	95
12.5	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO: PROMOTOR AGRO TÉCNICO	99
12.6	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO: ANALISTA FINANCIERO.....	103
13	DEFINICIÓN DE ORGANIGRAMA	107
14	CONCLUSIÓN.....	108
15	BIBLIOGRAFÍA.....	111
ANEXOS		112
16	ANEXO N°1: MODELO: ENTREVISTA A “SOCIO GERENTE”	113



17	ANEXO N°2: MODELO DE CUESTIONARIO AL OCUPANTE DEL PUESTO “ENCARGADO DE PERSONAL Y ESTACIÓN DE SERVICIO”	115
18	ANEXO N°3: CUESTIONARIOS DE ANALISIS DE PUESTO	117
18.1	Modelo de Cuestionario de Análisis de Puesto.....	118
18.2	Formularios de Análisis de Puesto	121
19	ANEXO N°4: PROTOCOLO PARA LA REDACCIÓN DE LAS DESCRIPCIONES DE LOS PUESTOS.....	151
19.1	Modelo de Protocolo para la redacción de las descripciones de puestos.....	152
19.2	Protocolos para la redacción de las descripciones de puestos.....	153
20	ANEXO N°5: FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	190
20.1	Modelo de Ficha de Descripción de Puesto.....	191



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha:.....

INFORME DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado:

**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
PARA LOS MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES
DE LA EMPRESA EL CACAHUETE S.R.L.**

Integrantes:

Rossi, María Cecilia

Sosa, Flavia Valeria

Profesor Tutor del PG: García, Miriam Siria

Miembros del Tribunal Evaluador:

Norry, Carlos Alberto

Urrutia, Raquel

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....

.....

.....



INTRODUCCIÓN

Al comenzar a trabajar en la preparación de la presente tesis, se delibera acerca de qué temas pueden tomarse para desarrollar, y las posibles empresas en las que implementar los conocimientos adquiridos durante la carrera.

Al analizar las diferentes organizaciones con las que se podría trabajar en la ciudad de Córdoba y el sur de la Provincia, se evidencia que gran parte de ellas son Pymes, las cuales no tienen desarrolladas sus áreas de Recursos Humanos. Y al ahondar más sobre sus características, se advierte que generalmente son lideradas por los núcleos familiares que las fundaron.

Debido a esto, es que se considera interesante el desafío de introducirse en una organización de estas características y poder, desde el perfil de profesional de Recursos Humanos, realizar una propuesta de mejora, efectuando el análisis y descripción de puestos de mandos medios y superiores, ya que son las bases para poder desarrollar todos los otros subsistemas del área de Recursos Humanos.

A raíz de esta decisión, es que se le propone a El Cacahuete S.R.L., de la Localidad de Hernando, realizar allí el proyecto de grado, que permite involucrarse en los procesos que colaboran en su crecimiento.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

PROYECTO DE GRADO

CAPITULO I: EL PROBLEMA



1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Debido a que la empresa El Cacahuete S.R.L. factura anualmente alrededor de \$ 60.000.000, es que se la puede definir como Pyme, según la caracterización descripta por en la Ley 25.300, sancionada el 16 de Agosto de 2000 y la resolución 21/2010.

	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Micro Empresa	610.000	1.800.000	2.400.000	590.000	760.000
Pequeña Empresa	4.100.000	10.300.000	14.000.000	4.300.000	4.800.000
Mediana Empresa	24.100.000	82.200.000	111.900.000	28.300.000	37.700.000

Montos publicados en la página web de la SE Pyme sobre la base de la Disposición 147/20006

Esta empresa opera en un mercado reducido que está conformado por productores agrícolas y pobladores de la región de Hernando. Una de las características que hace fieles a sus clientes, es el trato personalizado que sus dueños les ofrecen, lo que también asegura la calidad de los productos y servicios que la empresa otorga.

De acuerdo a lo descripto por los socios gerentes en las entrevistas, se infiere que si bien no está formalizada, la visión y la misión de la empresa son las siguientes:

Visión: Tener un negocio integral relacionado directamente con el campo, para cubrir las necesidades del productor agropecuario, en términos de calidad, en servicios y productos ofrecidos.

Misión: Especializarse en la venta de combustibles, lubricantes, fertilizantes, agroquímicos, semillas (híbridas y no híbridas), y a la compra de la producción del cliente. Al mismo tiempo brindarle servicio de apoyo técnico al productor con la finalidad de venderle los insumos.



La compañía posee 24 empleados, distribuidos en: 2 directivos, un administrador señor, un administrador junior, un vendedor, un recepcionista, un cadete y 17 empleados de playa para la venta de combustible y GNC.

Sus clientes son productores agropecuarios, empresas relacionadas con la producción agropecuaria, consumidores finales de combustibles y empresas transportistas.

El Cacahuete S.R.L. es una empresa familiar que inicia sus actividades en la década de 1970 con la venta de combustible en la localidad de Pampayasta. La misma estaba conformada por los hermanos Rossi quienes en un comienzo se hacían cargo de todas las tareas.

Con el transcurso del tiempo, ya en la década de 1980, las circunstancias y las oportunidades que se le presentan, les permite ampliar su negocio, incorporándose al rubro agropecuario. A estas alturas, no solo cuentan con una nueva estación de servicio en la localidad de Hernando, sino que también, se incorpora el aprovisionamiento de semillas, fertilizantes y agroquímicos. La empresa se convierte de a poco en un emprendimiento dedicado mayoritariamente al sector agropecuario de la zona.

En la década de 1990 se incorpora un nuevo socio a la empresa (hijo de uno de ellos) aportándole nuevas ideas y formas de crecer en el segmento.

Posteriormente al año 1999 la empresa decide seguir ampliando su rubro con la construcción de una estación de GNC. El empuje y aspiración de crecimiento de los socios, les genera la necesidad de incrementar el número de personal en la compañía, con el objetivo de cubrir las necesidades del sector agropecuario de la zona.



2 PREDIAGNÓSTICO

Con el objeto de analizar la empresa en su conjunto, se aplica el siguiente modelo de recolección de datos, necesarios para la realización de una propuesta de intervención:

1. Se toma en cuenta todo el material de estudio de la Carrera de Recursos Humanos, como base para la realización del relevamiento.
2. Se realizan entrevistas abiertas y cuestionarios a los socios gerentes, personal de recursos humanos y personal clave y de relevancia para la empresa. La utilización de estas técnicas permite dar cierta libertad al entrevistado para facilitar la aparición de diversas informaciones, descripciones de experiencias y comportamientos que hacen parte al objeto de estudio.
3. La empresa permite efectuar una “Revisión Documental”, mediante la cual se pueden extraer datos asentados en documentos. Cabe aclarar que tal como fuera solicitado por parte de la empresa ciertos datos corporativos son mantenidos confidenciales.

Evaluando los resultados obtenidos por la aplicación de las distintas herramientas de diagnóstico, se detecta que la organización presenta falencias en diferentes ámbitos y, al analizar los resultados obtenidos, se considera como los más significativos los siguientes:

- Conflictos en mandos superiores.
- Inconsistencia en la delegación de tareas.

De igual manera, es importante destacar la identificación de los siguientes puntos favorables que la empresa ha desarrollado y que la caracterizan:

- Fuertes valores como la honestidad, conducta, seriedad y credibilidad.
- Capacidad de reacción ante problemas coyunturales.
- Compromiso de la gerencia con la calidad de vida de los empleados.
- Trayectoria y reputación de buen empleador.



3 SITUACIÓN PROBLEMA Y NECESIDADES ORGANIZACIONALES

De acuerdo a la información obtenida en el pre diagnóstico, es que se considera sustancial abocarse y desarrollar como primera disposición, la definición de roles y responsabilidades de los mandos medios y superiores de la empresa y definir un nuevo organigrama.

Las diferencias generacionales entre los gerentes de la empresa, padre e hijo, manifiestan una situación un tanto difícil, que se exterioriza incluso en la vida cotidiana. Es un problema que se ve agravado cuando las tensiones se trasladan al lugar de trabajo y lo habitual suele ser no realizar consultas, porque se entiende que es un problema familiar y no de la empresa. Como ejemplo se puede mencionar inconvenientes en el destino de las utilidades, ya que se confunden requerimientos personales y familiares con la premisa: "la empresa lo necesita". Si todo va bien en la empresa el problema no se nota, pero si en algún momento surgen dificultades se termina trasladando a la rentabilidad empresarial.

Se divisa que la mayor parte de estos y demás inconvenientes que tiene en la actualidad, se deben a la falta de una clara delegación de tareas y responsabilidades e incluso a la inconsistencia en las directivas recibidas por el personal.

Finalmente, se detecta además que, la gerencia se enfoca en sus dificultades externas, como lo son los inconvenientes que surgen de las políticas de gobiernos que van en detrimento de su continuidad, dejando de lado los factores internos, como los mencionados anteriormente, que atentan de igual forma con esa continuidad.



4 JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

La falta de definición de roles y responsabilidades en la cúpula, genera inconsistencia en la toma de decisiones e incoherencia en los planes y tareas que delegan, lo que deriva en roces entre los directivos.

Si se agudiza la tensión entre los miembros más significativos de la organización y los objetivos de la empresa, teniendo en cuenta la formación profesional de quienes realizan esta tesis, se puede decir que el resultado más perjudicial se traduciría en la pérdida de la competitividad, e incluso como situación extrema, la disolución de la misma.



5 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

5.1 OBJETIVO GENERAL:

Realizar el análisis y descripción de puestos para los mandos medios y superiores de la empresa El Cacahuete S.R.L.

5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Identificar los puestos de trabajos actuales y vigentes en la organización.
- Analizar los puestos de trabajo de los niveles medios y superiores de la empresa.
- Proponer un modelo de descripción de puestos de trabajo que mejor se adapte a esta empresa, para los niveles medios y superiores.
- Ejecutar el proceso de análisis y descripción de puestos de acuerdo al modelo propuesto para los niveles medios y superiores de la organización.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

PROYECTO DE GRADO

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO



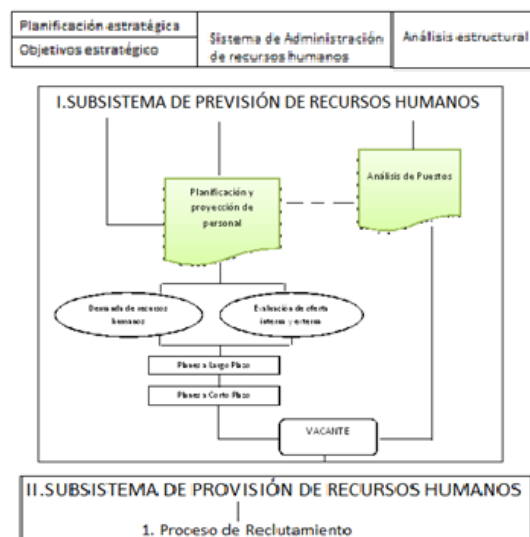
6 ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

6.1 SUBSISTEMA DE PREVISION DE RECURSOS HUMANOS

Es necesario que toda organización identifique sus necesidades de personal para que la planificación y organización de los distintos procesos de la Administración de Recursos Humanos, sirvan eficientemente a los objetivos organizacionales.

En este marco, la **Planificación y Proyección de Personal** es el insumo básico que facilita la planificación de los demás aspectos de la gestión de personal; ya que se refiere a la planificación y proyección de personal en cantidades y calidades de recursos.

Un apoyo a esta primera gestión, lo constituye el **Análisis de Puesto**. Con esta herramienta se conocen cuáles son los contenidos y elementos constitutivos de cada tarea. El análisis tiene como resultado la descripción de las tareas y sus especificaciones. En base a dichas descripciones y especificaciones es que se organizan procesos como reclutamiento, selección y ubicación.



Fuente: Rodríguez: Administración de Recursos Humanos. IUA. 2001



6.1.1 La importancia del subsistema de previsión en el sistema de Administración de Recursos Humanos.

La Administración de Recursos Humanos es el proceso de planificación, desarrollo, coordinación y control de técnicas y procesos capaces de promover el desempeño eficiente de todo el personal de una organización.

1. **Análisis de Puestos:** definir las habilidades y destrezas que se requieren para desempeñar cada puesto, a fin de establecer requisitos, tipos de tareas, normas y principios referidos a la carrera administrativa, sistemas de remuneraciones, etc. El proceso se forma de la siguiente manera; identificación y formación de las tareas que se deben realizar en los diferentes puestos de trabajo de la organización; Identificación de los requisitos que la organización establece para cada puesto; Identificación y determinación de las condiciones en que se desarrolla y se debe desarrollar el trabajo, tales como responsabilidades asignadas sobre recursos, manejo de información, condiciones ambientales, etc. El análisis de puestos es una herramienta que sirve para relacionar la administración de la estructura organizativa con la gestión de recursos humanos.
2. **Planificación de Recursos Humanos:** implica evaluación de la demanda de recursos humanos, actual y prevista, que tiene la empresa en función de sus necesidades y planes; evaluación de la oferta interna y externa de recursos humanos; elaboración de los planes de cobertura de puestos requeridos de acuerdo a la relación entre demanda y oferta. La Planificación de Recursos Humanos es el insumo básico para planificar los demás aspectos de la gestión.
3. **Reclutamiento de Recursos Humanos:** constituye un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.
4. **Selección de Personal:** el objetivo de este proceso es el de escoger al hombre adecuado para el cargo adecuado.



5. Inducción, Orientación y Capacitación al Ingreso: el proceso de selección se cierra con la incorporación del candidato adecuado a la organización. El proceso debe contemplar un plan de acogida y un programa de capacitación técnica, tendientes a enseñarles al nuevo empleado las aptitudes básicas que necesita para desempeñar su trabajo.
6. Administración de Salarios y Beneficios Sociales: una vez que se captaron y ubicaron los recursos humanos adecuadamente, la Gerencia de Personal, debe definir planes capaces de mantener dichos recursos en la organización. El proceso debe permitir; definir y administrar la estructura y composición de las remuneraciones directas pagadas al personal de la organización; determinar y administrar la estructura y la composición de las remuneraciones indirectas, es decir el conjunto de servicios y beneficios de toda índole que se proporcionan al personal.
7. Capacitación y Desarrollo del Personal: consiste esencialmente en la asignación sistemática de recursos de la organización al mejoramiento directo de recursos humanos.
8. Evaluación del Desempeño: es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.
9. Planificación de la Carrera Profesional: la obtención interna de recursos humanos configura la gestión de desarrollo de personal, que consiste precisamente en detectar nuevos recursos humanos de entre el recurso humano existente.
10. Auditoria de los Recursos Humanos: implica el análisis de las políticas y prácticas de la gestión de personal de una organización y su evaluación actual, seguida de sugerencias para su mejoramiento. Es un sistema de revisión y control.



A continuación se presenta un cuadro resumen de los subsistemas de Recursos Humanos:



Fuente: Rodriguez: Administración de Recursos Humanos. IUA. Córdoba. 2001



6.2 EL PROCESO DE ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Según Martha Alicia Alles¹ analizar puestos, para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición. Cuando las compañías definen correctamente los puestos se facilitan otras tareas en relación con el área de Recursos Humanos, entre ellas las de reclutamiento y selección de nuevos empleados.

Cualquier sistema de gestión de recursos humanos, con independencia de su complejidad y evolución, requiere herramientas básicas para el desarrollo de sus políticas y prácticas. Una de ellas es la descripción de puestos, con prescindencia del tamaño de la compañía.

La información del análisis de puestos se utiliza como base para diversas actividades relacionadas con la administración de Recursos Humanos, tales como:

- Reclutamiento y selección;
- Capacitación y formación;
- Compensaciones;
- Evaluación de desempeño;
- Desarrollo de carrera y planes de carrera;
- Asegurarse de haber asignado todas las tareas que deben realizarse.

El cometido básico del análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo es el conocimiento real de la estructura de la organización, sus cometidos y actividades, las responsabilidades de los diferentes puestos, los

¹ ALLES MARTHA ALICIA. *Dirección estratégica de recursos humanos*. Editorial Garnica. Buenos Aires, Argentina, 2000



niveles de exigencia requeridos respecto a conocimientos, experiencia, habilidades, etc.

Es así que podemos definir el análisis, descripción y documentación de puestos como una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructural y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada.

El proceso se inicia con el relevamiento de la información que luego será analizada, luego se confirma el relevamiento y finalmente se realiza la descripción del puesto, en general utilizando un formulario estandarizado.



Fuente: Alles: Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Garnica. Buenos Aires. 2000

El análisis de puesto previo a la descripción implica un procedimiento sistemático para reunir información sobre el contenido del puesto, las tareas que se realizan y sus requerimientos específicos, y que tipos de personas se requieren para desempeñarlo.

Para una correcta descripción de puesto es importante, antes de iniciar la tarea, clasificar los puestos a relevar por:

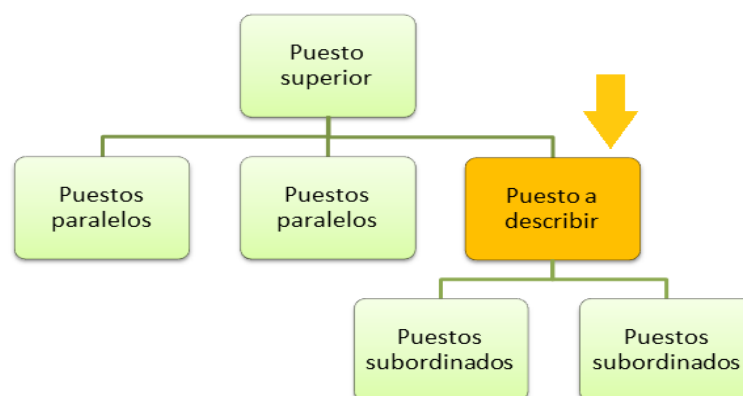
- El nivel jerárquico: alta dirección, gerencias de área, jefaturas intermedias y demás puestos iniciales.



- La formación requerida: alta formación o muy especializada o puestos operativos para los que no es necesaria.
- Los resultados de la gestión a su cargo: de alto impacto o no en los resultados de la organización.
- Los recursos humanos que maneja.

Igualmente es importante definir, antes del relevamiento -y luego confirmarla durante el mismo- la relación entre los puestos: puestos paralelos y puestos subordinados.

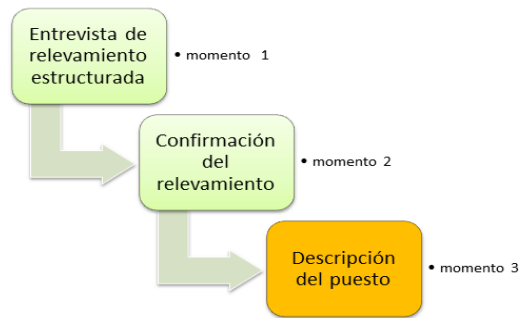
En ocasiones esta relación no está muy clara, aunque se obtenga previamente un organigrama. Por ello será muy importante la confirmación durante el relevamiento de las reales relaciones entre los puestos.



Fuente: Alles: Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Garnica. Buenos Aires. 2000

Una correcta descripción de puestos incluye tres momentos. Primeramente, la entrevista de relevamiento estructurada, utilizando un cuestionario o entrevista dirigida. El planeamiento de la entrevista y la utilización de formularios es imprescindible. Seguido a ello, se debe confirmar la información obtenida y por último, realizar la descripción del puesto propiamente dicha.

En resumen, podemos encontrar tres pasos para la descripción de puestos:



Fuente: Alles: Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Garnica. Buenos Aires. 2000

6.2.1 Análisis de puestos: definición y necesidad

El análisis de puestos es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre:

- El contenido de un puesto (tareas a realizar);
- Los requerimientos específicos;
- El contexto en que las tareas son realizadas;
- Qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.

Las siguientes son algunas pistas que indican la necesidad de revisar o describir (si no se ha hecho hasta ahora) los puestos de una organización.

- ✓ Cuando los salarios son inequitativos o la escala salarial es inconsistente.
- ✓ Empleados que no saben exactamente que se espera de ellos.
- ✓ Conflictos frecuentes por no saber exactamente quien hace cada tarea.
- ✓ Responsabilidades abiertas de modo que se duplican los esfuerzos.
- ✓ Selección y contratación de personas no calificadas para sus trabajos.
- ✓ Inadecuado o pobre entrenamiento con la consecuencia de poca producción y baja calidad.



- ✓ Demora en la prestación de servicios o entrega de productos.

6.2.2 Información necesaria para el análisis de puestos

La descripción de puestos tiene varios momentos que se realimentan entre sí para lograr el objetivo central. El análisis de puesto se hace a partir de la información relevada y se utiliza para darle consistencia a lo relevado. Permite efectuar correcciones y confeccionar perfiles de búsquedas. La descripción final se obtiene después de la realización del análisis de puesto.

La información necesaria para realizar el análisis de puesto es:

- Actividades del puesto y comportamiento asociado.
- Estándares de rendimiento.
- Maquinas u otros elementos necesarios.
- Condiciones laborales o contexto de la posición.
- Requerimientos de personalidad.

Por último, las descripciones de puestos no hacen referencia a las personas que los ocupan. Como su nombre lo indica, brindan información sobre las obligaciones del puesto, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado con la posición en sí.

Diferencia entre tarea y puesto

Tarea: conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante de un puesto.

Puesto: posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, una posición formal dentro del organigrama, con un conjunto de funciones a su cargo.

Análisis y descripción de puestos

- Indica tareas, responsabilidades y deberes del puesto.



- Identifica:
 - Que se hace;
 - Por qué se hace;
 - Donde se hace;
 - Como se hace.

El análisis de puestos permite responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los puestos en la organización?
- ¿De qué forma cada puesto se relaciona con los objetivos y la estrategia organizacional?
- ¿Hasta qué punto empleados con elevados conocimientos, habilidades capacidades y/o destrezas son compensados por hacer tareas de menor exigencia?
- ¿Cómo pueden ser reestructuradas las tareas para rediseñar o eliminar puesto?

6.2.3 Métodos para reunir información

Métodos de descripción y análisis de puestos

Observación directa: en los casos más simples, el entrevistador observa las tareas y completa el formulario a partir de lo que ve, sin la participación directa del empleado.

- Entrevista: el analista entrevista al ocupante del puesto.
- Cuestionario: el ocupante del puesto completa un cuestionario.
- Mixta: administración conjunta de por lo menos dos de estas variantes.



A continuación se presentan los siguientes pasos en secuencia para una posición



Fuente: Alles: Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Garnica. Buenos Aires. 2000

Y a su vez los pasos para una nómina o conjunto de puestos



Fuente: Alles: Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Garnica. Buenos Aires. 2000

Es así que ante la pregunta ¿quién reúne la información para el análisis de puestos? La mejor respuesta sea que por lo general estas tareas están en manos de especialistas en recursos humanos con el apoyo indispensable del supervisor y el ocupante del puesto.



6.2.3.1 La entrevista

Es una etapa fundamental del proceso y hay distintos tipos según el caso:

- Entrevistas individuales con cada empleado
- Entrevistas grupales cuando varios empleados ocupan el mismo puesto.
- Entrevistas con uno o más supervisores, según corresponda.

Es muy importante que el entrevistado entienda correctamente por que se realiza la entrevista, sin confundirla con otro tipo de reuniones. Es necesaria la colaboración de todos los empleados.

Es igualmente importante el modo en que se formulan las preguntas: concretas, sin posibilidad de diferentes respuestas, breves, preguntar una sola cosa por vez, etc. Usar un formulario como guía es el mejor consejo para estas entrevistas. A diferencia de la selección, en la que se evalúan a las personas y ellas se sienten evaluadas, en este tipo de entrevistas el que entrevista y el que ocupa el cargo solo deben describirlo; no hay evaluado ni evaluador.

Para Cole², los dos aspectos más difíciles de describir son:

- El propósito general del puesto.
- Los principales deberes del puesto.

Los entrevistados tienen una fuerte tendencia a describir todo lo que hacen sin discernir su importancia relativa. En ocasiones, tareas poco relevantes ocupan un espacio importante en el relato y se describen en breves palabras tareas de alto impacto para la organización.

² (COLE GERALD. *Personnel management*. Letts Educational Aldine Place. Lóndres, Inglaterra, 1997.)



6.2.3.2 Los cuestionarios

Constituyen otro método para obtener información del puesto. A través de ellos los empleados describen las tareas, deberes y obligaciones de su empleo.

Un esquema basado solamente en cuestionarios es de mucho menor coste que el basado en entrevistas. Por otra parte, si está bien administrado le brindará información más acertada.

6.2.3.3 Observar tareas

Este método puede ser útil cuando una tarea que puede ser observable es realizada por una persona menos calificada para llenar un cuestionario, por ejemplo tareas de limpieza o de fábrica. No parece ser un método adecuado para otras posiciones.

6.2.3.4 Los formularios

Principales ítems de un formulario de análisis de puestos:

- Título del puesto, división, sector o gerencia.
- Sumario: breve definición de las tareas; puede haber dos posiciones con el mismo nombre y diferentes contenidos.
- Deberes y responsabilidades: las tareas a realizar.
- Capacidades y requisitos educacionales.
- Interrelaciones: relaciones específicas entre este puesto y otros de la organización o de la comunidad.
- Otras condiciones laborales: cualquier condición inusual que la posición implique, por ejemplo horarios diferentes a los generales de la compañía, viajes frecuentes, etc.
- Otros requisitos: de personalidad, competencias cuando una empresa trabaje con esta herramienta, etc.
- Preparado por: aprobado por; etc.



6.2.4 Como redactar las descripciones de puestos

Identificación del Puesto

Incluye nombre del puesto, código o identificación interna, área, departamento o gerencia a la cual pertenece, ciudad o región cuando sea pertinente, etc.

No pueden utilizarse diferentes nombres para puestos similares; si los gerentes son de igual nivel no pueden llamar a unos gerentes divisionales, a otros gerentes departamentales y a otros solamente gerentes.

El código del puesto debería servir para identificar rápidamente a los distintos puestos, por ejemplo, a todos los comerciales, a todos los de IT (información y tecnología), etc.

Debe figurar en la identificación el título del supervisor inmediato, y también la fecha, para hacer constar el momento en que se escribió la descripción del puesto.

Resumen del Puesto

Como su nombre los indica, debe ser breve; solo se detallan las actividades principales.

Nunca deben incluirse en un sumario ni en una descripción de puestos las denominadas frases abiertas, tales como "otras responsabilidades"; si estas existen, deben detallarse.

Relaciones

Muestran las relaciones del puesto con otras personas dentro o fuera de la organización. Por ejemplo:

- Reporta a;
- Supervisa a;
- Trabaja con (nombre del puesto);



- Fuera de la compañía: por ejemplo proveedores, clientes, autoridades o asesores, como abogados, auditores y otros consultores.

Responsabilidades y deberes

Se debe presentar una lista detallada de estos aspectos de la función. Esto puede llevar varias carillas. Aunque se recomienda ser conciso y breve, no debe omitirse ninguna responsabilidad del puesto, aunque se trate de una tarea que deba realizarse una vez al año para el cierre del balance.

Autoridad

En esta sección se deben definir los límites de autoridad del puesto, incluyendo sus atribuciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otras personas y el manejo de dinero o límites de aprobación de gastos, etc.

Criterios de desempeño

Pueden ser difíciles de incluir en muchos casos. Significan, en general, que se espera del empleado: que cumpla con todo lo especificado en la descripción del puesto y cada una de sus responsabilidades y deberes. En las tareas factibles de alguna cuantificación es más sencillo; debería tratar de encontrarse una variable indicativa. Estas y otras razones son las que aconsejan la participación de especialistas en procesos de definición y preparación de las descripciones de puestos.

Condiciones de trabajo y ambiente

En las oficinas ubicadas en las localizaciones clásicas quizá el relevamiento de las condiciones ambientales no sea relevante, pero si puede serlo en situaciones donde la posición se vea expuesta a ruidos o cualquier situación no favorable para el trabajador.

Otras condiciones: incluir horarios especiales, viajes frecuentes y cualquier requerimiento especial inherente al puesto.

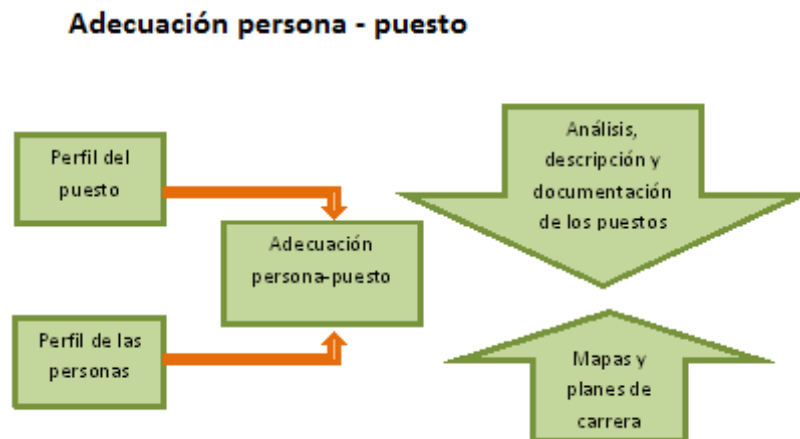


Citando otra vez a Cole³, una ayuda para el análisis de puestos es responder a preguntas tales como:

- ¿Cómo son las principales razones de la existencia del puesto?
- ¿Qué resultados se esperan del puesto?
- ¿Cuáles las tareas claves?
- ¿Qué nivel de autoridad formal tiene el puesto en el manejo de recursos financieros, para incorporar o desvincular personal?
- ¿Qué nivel de presupuesto maneja?
- ¿Qué cantidad de personal le reporta?
- ¿Qué competencias personales y técnicas son necesarias para desempeñar con éxito la función descrita?

6.2.5 Adecuación persona-puesto

Como paso final de la descripción, debe analizarse la adecuación de la persona al puesto.



Fuente: Alles: Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Garnica. Buenos Aires. 2000

³ (COLE GERALD. *Personnel management*. Letts Educational Aldine Place. Londres, Inglaterra, 1997.)



Para ello debe incluirse en el análisis el perfil del empleado, que deliberadamente se ha dejado fuera del proceso hasta este punto.

En base al perfil del puesto y al perfil de la persona se podrá analizar la adecuación de la persona al puesto.

Los mapas y planes de carrera se confeccionan y analizan a partir de la descripción de puestos.



6.3 INSTRUMENTOS Y MODELOS PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS

6.3.1 INSTRUMENTO: guía para la observación de los puestos de trabajo.

Presentación

Para Federico Gan y Jaume Triginé⁴ en el abordaje de la temática sobre los instrumentos y modelos a utilizar en el análisis y descripción de puestos definen el análisis de los puestos de trabajo como el estudio y descomposición de las responsabilidades, tareas, características del entorno y competencias del ocupante en unidades operacionales e identificables.

Existen diferentes métodos para el análisis de los puestos de trabajo y, en función de la naturaleza del puesto, deberá escoger el método más idóneo para la obtención de información del mismo. El tipo de información que deberá recoger depende del objetivo por el cual realiza el análisis y posterior descripción del puesto.

No se requiere la misma información para una descripción que tenga como finalidad servirle como manual descriptivo de las funciones del ocupante del puesto en un plan de acogida y que, en este caso, se centrará preferentemente en las actividades a desarrollar; que una descripción para un proceso de selección, en la que deberá incorporar las competencias necesarias para un óptimo desempeño.

⁴ (GAN FEDERICO y TRIGINÉ JAUME. *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España 2012.)



6.3.2 INSTRUMENTO: Cuestionario de análisis de los puestos de trabajo.

Presentación

Uno de los métodos más extendidos para el análisis de los puestos de trabajo es la cumplimentación de cuestionarios por parte de los trabajadores que ocupan un determinado puesto, así como sus propios jefes, para su verificación.

La persona que contesta el cuestionario dispone de tiempo para reflexionar sobre sus respuestas y, de este modo, lograr una mayor objetividad.

La metodología requiere de una explicación previa por parte del analista a quienes lo cumplimentarán; a continuación el cuestionario es contestado por el ocupante del puesto y, finalmente, por el inmediato superior. Finalmente, el analista puede mantener una entrevista para clarificar las dudas que se le suscitasen a la hora de efectuar el análisis de los contenidos.

Ante la pregunta ¿dispone usted de una herramienta o método apropiado para trabajos administrativos, técnicos y directivos?. El riesgo estriba en la posibilidad de que el ocupante del puesto sobrevalore o minimice determinadas tareas. Es difícil evitar un sesgo o subjetividad a la hora de contestar.

Se debe también de tener presente que a muchas personas les es complejo diferenciar el contenido del puesto de la persona, uno mismo o colaborador, que lo ocupa.

Esta herramienta dispone, como modelo, una relación de los aspectos más comunes que se incluyen en este tipo de cuestionarios y, como aplicación, el diseño de un posible cuestionario que puede emplearse en su formato original o que puede adaptarse o modificarse en alguna de sus partes en función de su uso.



Instrumento: Cuestionario de análisis de los puestos de trabajo.

Finalidad: Obtener información del contenido laboral de los puestos.

NECESIDADES ESPECÍFICAS: Conocer los contenidos de los puestos. Disponer de una guía metodológica. Estructurar la información. Describir los puestos de trabajo.	INFORMACIONES / SOLUCIONES QUE OFRECE: Sistematización en recogida de información. Aplicación a distintos niveles y funciones. Guía de una entrevista de análisis. Base para la posterior descripción.
CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN: Actividades, funciones... del puesto. Procesos perceptivos y sensoriales. Procesos cognitivos necesarios. Relaciones internas y externas. Contexto del puesto. Condiciones físicas. Riesgos físicos y psicolaborales.	POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN: Establecer motivo del análisis y descripción. Inventariar los puestos a analizar. Constituir el equipo de trabajo. Temporalizar el proyecto. Formar a los analistas. Familiarizarse con el cuestionario. Valorar económicamente el proyecto. Realizar el análisis de los puestos.
PROFESIONALES / ÁMBITOS IMPLICADOS: Analistas. Ingenieros. Consultores. Jefaturas, mandos... Prevencionistas.	INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO: Adecuación del cuestionario al colectivo. Preguntas o ítems claros y precisos. Inclusión de todas las variables descriptivas. Concisión terminológica. Evitación de la influencia en la respuesta. Dificultad progresiva en los enunciados. Inclusión de instrucciones. Realización de una prueba en una muestra. Ausencia de dificultades en su implementación. Realización a dos niveles: ocupante y superior.
OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN: <i>Position Analysis Questionnaire.</i> <i>Job Task Inventory.</i> <i>Jobs Components Inventory.</i> <i>Threshold Traits Analysis.</i>	

Fuente: Gan y Jaume Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Díaz de Santos. Madrid 2012.



6.3.2.1 Modelo: Dimensiones del cuestionario de análisis de los puestos de trabajo.

IDENTIFICACIÓN	Nombre del puesto. Dependencia. Departamento.
MISIÓN	Propósito básico o razón de ser del puesto; para qué está en la empresa; objetivo más general del puesto.
DIMENSIÓN	Términos cuantitativos: presupuesto, facturación, colaboradores...
NATURALEZA	Responsabilidades. Tareas, tiempos... Métodos, equipos...
CONTEXTO	Condiciones. Riesgos. Esfuerzo físico.
COMPLEJIDAD	Problemas frecuentes. Consecuencias de las decisiones. Exigencias aptitudinales.
RELACIONES	Jerárquicas. Funcionales. Profesionales.
FINALIDADES	Resultados esperados. Objetivos. Finalidad de las tareas.
COMPETENCIAS	Conocimientos. Experiencia. Aptitudes y actitudes.

Fuente: Gan y Jaume *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. Díaz de Santos. Madrid 2012.

**6.3.2.2 Modelo: Cuestionario de análisis de los puestos de trabajo.****1- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

NOMBRE DEL PUESTO	
DEPARTAMENTO	
NOMBRE ACTUAL OCUPANTE	
NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR	
NOMBRE DE SU ACTUAL OCUPANTE	

2- POSICIÓN

Posición en el organigrama del puesto de trabajo. Deben quedar reflejados el/los puesto/s a los que, el puesto objeto de análisis, reporta, a los que supervisa y con los que colabora.

3- MISIÓN BÁSICA O RAZÓN DE SER DEL PUESTO

Describa la razón de ser de su puesto, responda a la pregunta ¿Para qué está en la empresa el puesto?; es el objetivo más general del puesto.

4- ACTIVIDADES PRINCIPALES Y/O HABITUALES.



Escriba a continuación las actividades más significativas o importantes que usted desarrolla habitualmente para lograr alcanzar la misión de su puesto, señalando el porcentaje de tiempo que le dedica, como así también cómo, con qué, para qué y con qué frecuencia los hace.

TAREA	
Porcentaje de tiempo que le dedica	

5- ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS Y/U OCASIONALES

Detalle ahora aquellas tareas menos significativas que realiza de forma esporádica u ocasional y por ello le exigen menos tiempo de dedicación.

TAREA	
Porcentaje de tiempo que le dedica	

6- MEDIOS

Detalle las herramientas, equipos de oficina, instrumentos, software, documentos y todo aquellos materiales que debe utilizar para realizar las actividades propias de su puesto de trabajo.

7- RELACIONES

Relaciones que debe tener a nivel interno, con otros puestos para realizar su trabajo.



Relaciones que debe mantener, a nivel externo, con otras personas, instituciones, etc. para realizar el trabajo que el puesto requiere.

8- CONDICIONES

Describir, a continuación, las condiciones en las que realiza sus actividades: esfuerzo físico, necesidades ergonómicas, riesgos potenciales... y la complejidad de las mismas: problemas que suceden, niveles de exigencia...

9- MAGNITUDES

Detalle a nivel general, formas de cuantificar su puesto de trabajo, en términos tales como presupuesto que gestiona, recursos materiales que administra, colaboradores dependientes, cartera de clientes, y todo aquello que pueda cuantificar las tareas o actividades desarrolladas en el puesto y su peso relativo. (Debe al menos, enumerar 4 magnitudes diferentes).



6.3.3 INSTRUMENTO: guía para la entrevista de análisis de los puestos de trabajo.

Presentación

Una herramienta válida a la hora de analizar la totalidad de los puestos de trabajo es realizar una entrevista al ocupante del mismo y a sus inmediatos superiores para contrastar la información.

Este método es válido para trabajos de naturaleza administrativa, comercial, directiva.

La entrevista puede complementar el método del cuestionario; el consejo a la hora de efectuar el análisis de un puesto es emplear dos métodos, y la entrevista suele ser siempre uno de los dos.

Con la entrevista se obtiene información directa, por cuanto, por definición, el ocupante del puesto es quien debe de estar en las mejores condiciones para poder exponer el contenido del puesto.

El tiempo requerido para la realización de la entrevista depende del contenido del puesto de trabajo, de la existencia de descripciones previas, de las características personales del ocupante. Entre una y dos horas suele ser el tiempo más habitual para la realización de la entrevista.

Se debe emplear la entrevista para puestos en los que el contenido del trabajo posea un importante y significativo componente intelectual al que difícilmente se podría tener acceso sin la introspección del propio trabajador.

Al inicio de la entrevista se debe dejar muy en claro al ocupante del puesto que no se trata de evaluar sus rendimientos sino conocer el contenido del puesto.

La entrevista finaliza dejando abierta la posibilidad de que el ocupante pueda entrar en contacto con el entrevistador por sí, tras la entrevista, desea consultar, añadir o matizar alguna información.



Instrumento: Guía para la entrevista de análisis de los puestos de trabajo.

Finalidad: Obtener información del contenido laboral de los puestos.

<p>NECESIDADES ESPECÍFICAS: Conocer los contenidos de los puestos. Disponer de una guía metodológica. Estructurar la información. Describir los puestos de trabajo.</p>	<p>INFORMACIONES / SOLUCIONES QUE OFRECE: Sistematización en recogida de información. Identificación contenidos cognitivos. Alta fiabilidad y validez Base para la posterior descripción.</p>
<p>CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN: Identificación del puesto. Misión del puesto de trabajo. ¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿Con qué lo hace? ¿Para qué lo hace? ¿Con qué frecuencia lo hace? ¿Con qué apoyos cuenta? ¿Con quién se relaciona?</p>	<p>POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN: Establecer motivo del análisis y descripción. Inventariar los puestos a analizar. Constituir el equipo de trabajo. Temporalizar el proyecto. Comunicar el proyecto. Formar a los analistas. Familiarizarse con la entrevista. Valorar económicamente el proyecto. Realizar el análisis de los puestos.</p>
<p>PROFESIONALES / ÁMBITOS IMPLICADOS: Analistas. Ingenieros. Consultores. Jefaturas, mandos... Prevencionistas.</p>	<p>INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO: Familiarizarse con el contenido del puesto. Evitación de prejuicios. Separación persona - puesto. Actitud profesional durante la entrevista. Evitación de sugerencias, consejos... Estilo interrogativo. ¿Qué?, ¿Cómo...? Tomar notas durante la exposición. Proporcionar <i>feed-back</i>. Asegurar comprensión. No entrar en cuestiones personales, problemas... Disponer de un guión para la entrevista.</p>
<p>OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN: <i>Position Analysis Questionnaire.</i> <i>Job Task Inventory.</i> <i>Jobs Components Inventory.</i> <i>Ability Requirements Scales.</i> <i>Threshold Traits Analysis.</i></p>	

Fuente: Gan y Jaume *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo.* Díaz de Santos. Madrid 2012.



6.3.3.1 Modelo: Guía para la entrevista de análisis de los puestos de trabajo.

1- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	
DEPARTAMENTO	
NOMBRE ACTUAL OCUPANTE	
NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR	
NOMBRE DE SU ACTUAL OCUPANTE	

2- POSICIÓN

3- MISIÓN BÁSICA O RAZÓN DE SER DEL PUESTO

4- NATURALEZA DE LAS FUNCIONES

Qué hace (Tarea que realiza)					
---------------------------------	--	--	--	--	--



Cómo lo hace (en base a qué, debe ser resumido en una oración)					
Con qué lo hace (Herramientas que utiliza)					
Para qué lo hace (Cuál es el fin último)					
Con qué frecuencia lo hace (Ej.: diaria, semanal, mensual, semestral, etc.)					
Apoyos					
Relaciones Internas					
Relaciones Externas					
Condiciones					



6.3.4 INSTRUMENTO: protocolo para la redacción de la descripción de los puestos.

Presentación

Si el análisis de los puestos es un proceso sistemático que permite recoger la información de las responsabilidades y tareas propias de un determinado puesto de trabajo, la descripción del mismo es la concretización y reflejo documental de este conjunto de funciones y tareas.

Finalizada la obtención de información por alguno de los métodos expuestos: observación, cuestionarios, entrevistas, es el momento en el que se debe expresar por escrito y en forma de documento sistematizado el contenido de tal información.

Al tratarse de un documento con una ordenación de contenidos, su redacción deberá tener en cuenta los puntos habituales en las descripciones, considerando siempre el motivo por el cual se realiza, lo que comportará la inclusión o exclusión de determinados aspectos.



Instrumento: Protocolo para la redacción de la descripción de puestos.

Finalidad: Redactar las descripciones de los puestos de trabajo.

<p>NECESIDADES ESPECÍFICAS: Emplear un método. Disponer de un modelo. Seguir criterios de calidad. Facilitar el redactado de la descripción.</p>	<p>INFORMACIONES / SOLUCIONES QUE OFRECE: Identificación y relaciones del puesto. Redacción normativa de la misión. Redacción objetiva de las tareas del puesto. Descripción del contexto y condiciones.</p>
<p>CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN: Misión o razón de ser del puesto. Acción. Proceso. Guía. Resultado. Dimensiones cuantitativas del puesto. Presupuestos. Naturaleza de la actividad. Acción. Función. Finalidad. Tiempo de dedicación a la actividad.</p>	<p>POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN: Realizar el análisis de los puestos. Contrastar la información. Ordenar la información. Emplear la guía. Efectuar las descripciones. Analizar las descripciones.</p>
<p>PROFESIONALES / ÁMBITOS IMPLICADOS: Técnicos en Recursos Humanos. Consultores. Ingenieros. Jefaturas, mandos... Prevencionistas.</p>	<p>INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO: Ordenación de la información obtenida. Ajuste a la guía. Empleo de verbos descriptivos de la actividad. Claridad descriptiva de las funciones. Identificación de los resultados derivados.</p>
<p>OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN: Análisis de los puestos. Métodos de observación. Encuestas, cuestionarios... Entrevistas. Manuales de funciones. Valoraciones de los puestos.</p>	<p>Empleo de magnitudes cuantitativas. Tiempo, porcentajes de dedicación... Presupuestos Colaboradores. Revisión del redactado por los implicados. Actualización de la información. Adecuación a criterios objetivos de calidad.</p>

Fuente: Gan y Jaume Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Díaz de Santos. Madrid 2012.

**6.3.4.1 Modelo:** *Protocolo para la redacción de la descripción de los puestos.***1- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Nombre del Puesto	
Departamento	
Nombre del actual ocupante	
Nombre del puesto superior	
Nombre de su actual ocupante	

2- POSICIÓN

Se trata de presentar el organigrama del entorno del puesto: de quién depende, con quién colabora, a quién supervisa. Si existen dependencias funcionales se indicarán con líneas discontinuas.

En este organigrama figurará el nombre del puesto, no el del ocupante.

3- MISIÓN BÁSICA O RAZÓN DE SER DEL PUESTO

Verbo en acción.

Proceso.

Criterio normativo.

Finalidad o resultado.

4- ACTIVIDADES PRINCIPALES Y/O HABITUALES

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Acción.	
Función.	



Finalidad.

5- RELACIONES

Relaciones con otros puestos a nivel interno.

Relaciones externas del puesto.

6- CONDICIONES.

Problemas más complejos que deben de entenderse.

De naturaleza técnica.

De naturaleza económica.

De naturaleza humana.

Decisiones importantes a tomar.

Responsabilidades significativas.

7- MAGNITUDES

Presupuesto que gestiona.

- Magnitudes económicas.

Recursos que administra.

- Magnitudes materiales: equipos, instrumentos...

Número de colaboradores de usted dependientes.

- Número de personas dependientes, directa o indirectamente del puesto.



6.3.5 INSTRUMENTO: Descripción de los puestos de trabajo.

Presentación.

El análisis y posterior descripción de los puestos de trabajo se integra en el proceso de planificación y gestión de los recursos humanos, aportando un elemento cuantitativo y cualitativo en relación con los puestos de trabajo.

Soporta una gestión integrada de los recursos humanos, pues, además de conocer el número de trabajadores de una plantilla se debe especificar sus responsabilidades y cometidos

Esta herramienta será de utilidad, entre otros aspectos, para:

- La racionalización en la asignación de las personas a los puestos.
- La mejora de la planificación y efectividad de la formación.
- El establecimiento de las bases para la evaluación del desempeño.
- La valoración de los propios puestos.
- La planificación de carreras.
- Guía en materia de seguridad e higiene.

El análisis y descripción de los puestos de trabajo es un proceso sistemático que permite concretar y reflejar documentalmente el conjunto de funciones y tareas que se desarrollan en cada uno de los puestos de la empresa; puede, además, incluir las competencias necesarias para su ejecución.

El análisis y descripción de los puestos de trabajo hace referencia en exclusiva al puesto de trabajo y no a la persona que lo ocupa. Por tal motivo deberá analizar hechos, no opiniones o juicios de valor sobre los contenidos y ocupantes de los mismos.



Instrumento: Descripción de puestos de trabajo.

Finalidad: Soportar distintos procesos de gestión de recursos.

NECESIDADES ESPECÍFICAS: Conocer los contenidos del puesto. Adecuar las personas a los puestos. Establecer trayectorias profesionales. Conocer las exigencias de los puestos.	INFORMACIONES / SOLUCIONES QUE OFRECE: Contenidos de los puestos de trabajo. Identifica las necesidades de formación. Objetiva de los puestos para su valoración. Demandas estratégicas y legales.
CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN: identificación del puesto. Misión o razón de ser del puesto. Dimensiones cuantitativas del puesto. Naturaleza de la actividad. Condiciones. Complejidad de las tareas. Relaciones internas y externas. Finalidad, resultados... Competencias requeridas.	POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN: Establecer motivo del análisis y descripción. Inventariar los puestos a describir. Constituir el equipo de trabajo. Temporalizar el proyecto. Comunicar el proyecto. Formar a los analistas. Valorar económicamente el proyecto. Realizar el análisis de los puestos. Efectuar las descripciones. Actualizar las descripciones.
PROFESIONALES / ÁMBITOS IMPLICADOS: Técnicos en Recursos Humanos. Consultores. Ingenieros. Jefaturas, mandos... Prevencionistas.	INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO: Obtención de la información por analistas. Obtención de la información por dos métodos. Claridad descriptiva de las funciones. Empleo de verbos descriptivos de la actividad. Empleo de magnitudes cuantitativas. Actualización de la información. Adecuación a criterios objetivos de calidad.
OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN: Análisis de los puestos. Métodos de observación. Encuestas, cuestionarios... Entrevistas. Manuales de funciones. Valoraciones de los puestos.	

Fuente: Gan y Jaume Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Díaz de Santos. Madrid 2012.



6.3.5.1 Modelo: Descripciones de los puestos de trabajo.

1- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	
DEPARTAMENTO	
NOMBRE ACTUAL OCUPANTE	
NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR	
NOMBRE DE SU ACTUAL OCUPANTE	

2- POSICIÓN

3- MISIÓN BÁSICA O RAZÓN DE SER DEL PUESTO

4- ACTIVIDADES PRINCIPALES Y/O HABITUALES

ACTIVIDAD	PORCENTAJE

5- ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS Y/O OCASIONALES.



ACTIVIDAD	PORCENTAJE

6- MEDIOS

7- RELACIONES

8- CONDICIONES

9- MAGNITUDES

Presupuesto que gestiona.

Recursos que administra.

Número de colaboradores de usted dependientes.



7 ¿QUÉ ES UNA MICRO, PEQUEÑA O MEDIANA EMPRESA?

Según el Dr. Edgardo S. Acuña del Área Pyme-ABAPPRA⁵ una micro, pequeña o Mediana Empresa es una empresa prototipo donde se evalúa su dimensión e importancia en el marco de una estructura productiva nacional.

Recordemos que una empresa es una entidad, que con independencia de su forma jurídica, ejerce una actividad económica. Y si queremos precisar más el concepto, podemos transcribir la definición adoptada por la Unión Europea en el año 2003 que indica que “se consideran empresas a las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular”.⁶

Advertiremos que hay una verdadera proliferación de definiciones de Pyme, debido a que existen distintos “criterios” para encuadrar una empresa dentro de la categoría Pyme, y estos criterios pueden variar no sólo entre distintos países sino también dentro de un mismo territorio a distintos efectos.

Una primera clasificación de los criterios para determinar la condición Pyme permite dividirlos en criterios cuantitativos o cualitativos.

La Ley o autoridad de aplicación se basará en elementos cuantitativos cuando la determinación se efectúe en base a elementos cuantificables como el número de personal ocupado o nivel de facturación.

⁵ Asociación de Bancos públicos y privados de la República de Argentina.

⁶ **Comisión de las Comunidades Europeas**. Art. 1º de la Recomendación del 6-5-2003 sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas.



Por el contrario se tendrán en cuenta elementos cualitativos cuando esa determinación de la condición Pyme sea consecuencia de analizar datos como la propiedad del capital, la independencia de la empresa, etc.⁷

7.1 LOS CRITERIOS PARA LA DETERMINACIÓN DE LA CONDICIÓN PYME

En el caso específico de la Ley N° 24.467, conocida como “Estatuto Pyme”, o de regulación de las pequeñas y medianas empresas, en su artículo 2° encomienda “a la autoridad de aplicación definir las características de las empresas que serán consideradas PYMES, teniendo en cuenta las peculiaridades de cada región del país, y los diversos sectores de la economía en que se desempeñan”, ello sin perjuicio de lo dispuesto en el Título III del mismo cuerpo legal, respecto a las relaciones de trabajo, cuya autoridad de aplicación en ese caso es el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Así, en el art. 83 de la Ley mencionada señala que: “A los efectos de este Capítulo, pequeña empresa es aquella que reúna las dos condiciones siguientes: a) Su plantel no supere los cuarenta (40) trabajadores. b) Tengan una facturación anual inferior a la cantidad que para cada actividad o sector fije la Comisión Especial de Seguimiento del artículo 104 de esta ley”.⁸

Como puede observarse, la determinación de la calidad de Pyme para la Ley en materia laboral depende de dos elementos cuantitativos: la cantidad de empleados y los niveles de facturación.

⁷ En la mayoría de los casos la definición de PyME dependía de tres atributos cuantificables (personal ocupado, ventas anuales y patrimonio neto). Para saber entonces cuando una empresa era PyME se debía aplicar una formula polinómica de cuyo puntaje surgía cuando estábamos frente a una micro, una pequeña o una mediana empresa.

⁸ Cabe recordar que la mencionada Comisión Especial de Seguimiento tenía entre sus funciones: “Determinar el monto de la facturación anual a los efectos previstos en el Art. 83 de esta ley” y estaba integrada por “tres (3) representantes de la Confederación General del Trabajo, tres (3) representantes de las organizaciones de pequeños empleadores y el Ministro de Trabajo y Seguridad Social, que presidirá las deliberaciones”



Por su parte el otro cuerpo normativo importante para las Pymes, la Ley N° 25.300 determina en su artículo 1° que la autoridad de aplicación deberá definir las características de las empresas que serán consideradas micro, pequeñas y medianas a los efectos de la implementación de los distintos instrumentos del presente régimen. Al respecto precisa que lo hará: “contemplando las especificidades propias de los distintos sectores y regiones y con base a los siguientes atributos de las mismas o sus equivalentes: personal ocupado, valor de las ventas y valor de los activos aplicados al proceso productivo...”

Asimismo, el último apartado del artículo establece que “No serán consideradas Mi Pymes a los efectos de la implementación de los distintos instrumentos del presente régimen legal, las empresas que, aún reuniendo los requisitos cuantitativos establecidos por la autoridad de aplicación, estén vinculadas o controladas por empresas o grupos económicos nacionales o extranjeros que no reúnan tales requisitos”.

De esta manera la ley determina los elementos cuantitativos que debe tener en cuenta la autoridad de aplicación, personal ocupado, facturación y valor de los activos y establece como elemento cualitativo que debe cumplirse la independencia de la empresa.

Ello no obstante el criterio de combinar distintos atributos fue dejado de lado, a los efectos previstos por la mencionada norma, al reglamentarse la misma a través de la Resolución SE Pyme N° 24/2001.

En efecto la mencionada reglamentación adoptó un criterio cuantitativo que tiene en cuenta solamente “el nivel de ventas de las empresas excluidos el IVA y el impuesto interno que pudiere corresponder”.



7.2 LA CONDICIÓN PYME EN LA ARGENTINA.

Precisando los alcances de la resolución de la entonces SE Pyme como autoridad de aplicación de la Ley N° 25.300, diremos que la primera reglamentación data del 15 de febrero de 2001 mediante el dictado de la citada Resolución SE Pyme N° 24/2001. La misma definía NIVELES DE VENTAS a las micro, pequeña y medianas empresas de los sectores agropecuario, industria y minería, comercio y servicios.

Esa nueva resolución no dejó sin efecto anteriores disposiciones legales. Ese criterio rige, en principio, para determinar la aplicación de los instrumentos de la mencionada Ley N° 25.300, razón por la cual pueden válidamente subsistir otros criterios legislativos para determinar la condición Pyme, inclusive para aquellos previstos en la Ley N° 24.467 no modificados por la Ley N° 25.300.

A mayor abundamiento cabe remarcar que la propia Resolución de la SE Pyme define la reglamentación como “de tipo general” y no limitante de las facultades de otros organismos “para complementarla con precisiones o condiciones cualitativas adicionales o para fijar límites inferiores...a efectos de la instrumentación de Programas Específicos...” (Art. 5° Res. N° 24/2001).

Por esa razón los considerandos de la reglamentación dictada por la SE Pyme se encargan en precisar que “la coexistencia de definiciones diversas provoca un tratamiento diferente en las empresas” y por ello el art. 7° de la misma, invita a los distintos organismos de la Administración a adoptar la “presente caracterización de Micro, Pequeña, Mediana Empresa, con el fin de propender a una definición homogénea y única de dicho estrato empresario”.

Así, por ejemplo, cabe recordar que como consecuencia de un reclamo de ABAPPRA y de acuerdo con la invitación cursada por la SE Pyme, el Banco Central adoptó una reglamentación similar tiempo después. Por el contrario la determinación de la calidad de Pyme para el capítulo laboral continuó dependiendo de lo establecido en el llamado Estatuto Pyme (Ley N° 24.467).



Lo mismo sucedía en cuanto a la Ley de Factura de Créditos y su decreto reglamentario.

Ahora bien, como consecuencia de las implicancias de la devaluación sobre el nivel general de precios, la SE Pyme dictó una nueva Resolución el 25 de octubre del año 2002, ajustando los montos de facturación (Resolución SE Pyme 675/2002), y por último, una disposición (Disposición SE Pyme 146/2006), que rige en la actualidad. Estas nuevas medida dio lugar a las Comunicación "A" 3793 del 4 de noviembre del año 2002, y Comunicación "A" 4628 del 16 de febrero de 2007, a través de las cuales el BCRA adoptó los montos a los establecidos por la Secretaría Pyme.

TAMAÑO SECTOR	AGRO	INDUSTRIA Y MINERIA	COMERCIO	SERVICIOS	CONSTRUCCION
MICROEMPRESA	456.000	1.250.000	850.000	467.000	480.000
PEQUEÑA EMPRESA	3.040.000	7.500.000	11.100.000	3.360.000	3.000.000
MEDIANA EMPRESA	18.240.000	60.000.000	88.800.000	22.400.000	24.000.000

Montos publicados en la página web de la SE Pyme sobre la base de la Disposición 147/20006

Esta disposición rigió hasta el jueves 20 de agosto del 2010 cuando, mediante la publicación del Boletín Oficial de esa fecha, se dieron a conocer los nuevos valores máximos de las ventas totales que hacen que una empresa pueda ser considerada micro, pequeña o mediana:

SECTOR TAMAÑO	SERVICIOS	AGRO	INDUSTRIAS Y MINERIA	COMERCIO	CONSTRUCCION
MICRO	610.000	1.800.000	2.400.000	590.000	760.000
PEQUEÑA	4.1000.000	10.300.000	14.000.000	4.300.000	4.800.000
MADIANA	24.100.000	82.200.000	111.900.000	28.300.000	37.300.000

Montos publicados en la página web de la SE Pyme sobre la base de la Disposición 147/20006



Como novedad, la resolución de la SE Pyme agrega dos medidas adicionales: la primera es que en el cálculo del nivel de ventas de la empresa se deduce de las ventas totales de las exportaciones realizadas, hasta un máximo del 35% del total de ventas. De este modo, por cada \$100 de ventas se pueden deducir las exportaciones hasta \$35.

La segunda medida establece que una vez que la empresa demuestra su calidad de Pyme ante un programa público, mantiene tal condición durante 24 meses, independientemente de la evolución efectiva de sus ventas. Estas dos medidas buscan incentivar las exportaciones de las Pymes, y facilitar el acceso a los programas gubernamentales, permitiendo, también, que la empresa pueda exceder temporariamente la facturación límite, como sucede cuando realiza alguna exportación extraordinaria.

Por último, debe señalarse que la sanción, en el año 2004, de la nueva Ley de Empleo, trajo nuevamente a cuenta el problema de “definir la condición Pyme de una empresa en la Ley Laboral”. Para ello los responsables de las distintas áreas gubernamentales acordaron trabajar en conjunto sobre la base de dos elementos cuantitativos para definir tal condición “los montos máximos de facturación y la cantidad de empleados”.

De lo hasta aquí expuesto se desprende que, en principio, la determinación de la calidad de Pyme para nuestro orden legal depende, en el supuesto de los instrumentos de la Ley N° 24.467, no alcanzados por las modificaciones de la Ley N° 25.300, de la reglamentación dictada por la autoridad de aplicación.

En el supuesto de los instrumentos previstos por la Ley N° 25.300 de variables cuantitativas: *número de empleados, nivel de facturación, y valor de los activos*, y de una restricción cualitativa: *independencia de la empresa*.

Entonces para la reglamentación dictada por la SE Pyme y ratificada por la SS Pyme la condición de Micro, Pequeña y Mediana Empresa para la Ley N° 25.300 estará en función de las ventas totales anuales, excluidos los impuestos al Valor Agregado e Internos, a determinarse de acuerdo se trate de empresas



en funcionamiento o nuevas, con la limitación de las empresas controladas o vinculadas que no serán consideradas Mi Pymes.

7.3 EI ROL DE LOS DIRECTIVOS EN EL CONTEXTO DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Para Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington¹⁰ en el abordaje de la temática sobre la Dirección Estratégica, consideran que las pequeñas empresas actúan en un único mercado o en un limitado número de mercados, probablemente con una limitada gama de productos o servicios y que el alcance de las operaciones será, por tanto, probablemente una cuestión estratégica menos importante que en las organizaciones más grandes.

En las pequeñas empresas es posible que sean los propios altos directivos, tal vez Incluso el fundador de la empresa quienes tengan un contacto directo con el mercado y cuya experiencia sea, por tanto, muy influyente. En efecto, en estas empresas los valores y las expectativas de los altos ejecutivos, que pueden ser los mismos que detentan la propiedad, son muy importantes, incluso cuando la dirección actual no sea ejercida por los propietarios, es posible que prevalezcan los valores y las expectativas de los fundadores.

A no ser que la empresa se especialice en determinado segmento del mercado, está sujeta a importantes presiones competitivas. Así pues, las preguntas planteadas y los conceptos sobre la naturaleza de la competencia, y las bases de la estrategia competitiva, serán probablemente de especial relevancia. Normalmente, las pequeñas empresas tienen que encontrar oportunidades que se ajusten bien a los recursos y competencias particulares de la empresa, siendo también importantes las cuestiones sobre la capacidad estratégica.

¹⁰ JOHNSON GERRY, SCHOLES KEVAN, WHITTINGTON RICHARD. *Dirección Estratégica*, séptima edición. Editorial Pearson Educación SA. Madrid, España, 2004.



Es probable que las pequeñas empresas sean sociedades no cotizadas y esto afecta significativamente a su capacidad de obtener capital. Junto con el legado de la influencia del fundador en cuanto a la elección del producto y del mercado, esto puede implicar que las elecciones estratégicas estén limitadas. Puede que la empresa considere que su papel consiste en consolidar su posición en un mercado en particular. Si no lo hace, y busca crecer, la obtención de financiación será crucial, por lo que la creación y el mantenimiento de relaciones con organismos de financiación, como los bancos, se convierten en cuestiones estratégicas clave.

La mayoría de las organizaciones tiene que operar dentro de una jerarquía, o cadena de gobierno. La cadena representa todos aquellos grupos que tienen una influencia sobre los propósitos de la organización por su participación directa, ya sea en la propiedad o en la dirección de la organización. Además, ha habido una creciente tendencia a que las organizaciones tengan una responsabilidad más visible y/o respondan, no solo a los propietarios y directivos de la cadena de gobierno, sino también a una serie de partes interesadas, incluyendo a la comunidad en general.

La cadena de gobierno ayuda a destacar algunas consideraciones importantes para los directivos cuando reflexionan sobre los propósitos y estrategias de la organización. Pueden surgir conflictos de interés, tanto entre los distintos grupos de la cadena de gobierno, como entre los gestores o directivos individuales cuando intentan equilibrar estos distintos intereses. Así también, la responsabilidad ante las partes interesadas (tanto en la cadena de gobierno como más allá) tiene una importante influencia sobre los procesos mediante los que se desarrollan las estrategias.

7.4 LOS RETOS DE LOS DIRECTIVOS EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

Existen tres conjuntos de grandes retos que los directivos tienen que afrontar en relación con las estrategias de su organización para el futuro, el primero, es



prevenir la desviación de la estrategia. También, la necesidad de comprender y abordar las cuestiones contemporáneas que están afectando a las organizaciones en un momento dado y por último, la ventaja de ver la estrategia desde los distintos prismas estratégicos que son el diseño, la experiencia y las ideas.

7.5 EL ROL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estrategia se implementa a través de la estructura. Puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.

Los cinco mecanismos para coordinar las actividades, que parecen explicar las formas fundamentales en las que las organizaciones coordinan su trabajo, son la adaptación mutua, supervisión directa, normalización de los procesos de trabajo, normalización de los resultados y normalización de las habilidades del trabajador.

En el caso de la estructura organizativa, corresponde pulsar los botones que influyen en la división del trabajo y en el mecanismo de coordinación, afectando la forma en que funciona la organización, o sea los distintos flujos, para provocar cambios estratégicos o que mejoren su funcionamiento.

Todos estos puntos sugieren nueve *parámetros de diseño*, componentes básicos de la estructura organizativa, que pueden dividirse en cuatro agrupaciones aproximadas. Cada uno de estos parámetros de diseño, medios formales y semi formales, se utilizan por parte de las organizaciones para dividir y coordinar el trabajo a fin de establecer pautas estables de comportamiento.



GRUPO	PARÁMETRO DE DISEÑO	CONCEPTOS RELACIONADOS
Diseño de Puestos	Especialización del cargo Formalización del comportamiento Preparación y adoctrinamiento	División del trabajo Normalización del contenido del trabajo Sistema de flujos regulados Normalización de habilidades
Diseño de la superestructura	Agrupamiento de unidades Tamaño de la unidad	Supervisión directa División administrativa del trabajo Sistemas de autoridad formal, flujo regulados, comunicación informal y constelaciones de trabajo Organigrama Sistema de comunicación informal Supervisión directa Ambito de control
Diseño de los enlaces laterales	Sistemas de planificación y control Dispositivos de enlace	Normalización de los outputs Sistemas de flujos regulados Adaptación mutua Sistema de comunicación informal, constelaciones de trabajo y procesos de decisión ad-hoc
Diseño del sistema de toma de decisiones	Descentralización vertical Descentralización horizontal	División administrativa del trabajo Sistema de autoridad formal, flujos regulados, constelaciones de trabajo y procesos de decisión ad-hoc

Fuente: Johnson y Scholes: *Dirección Estratégica*. Pearson Prentice Hall. Madrid. 2001



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

PROYECTO DE GRADO

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO



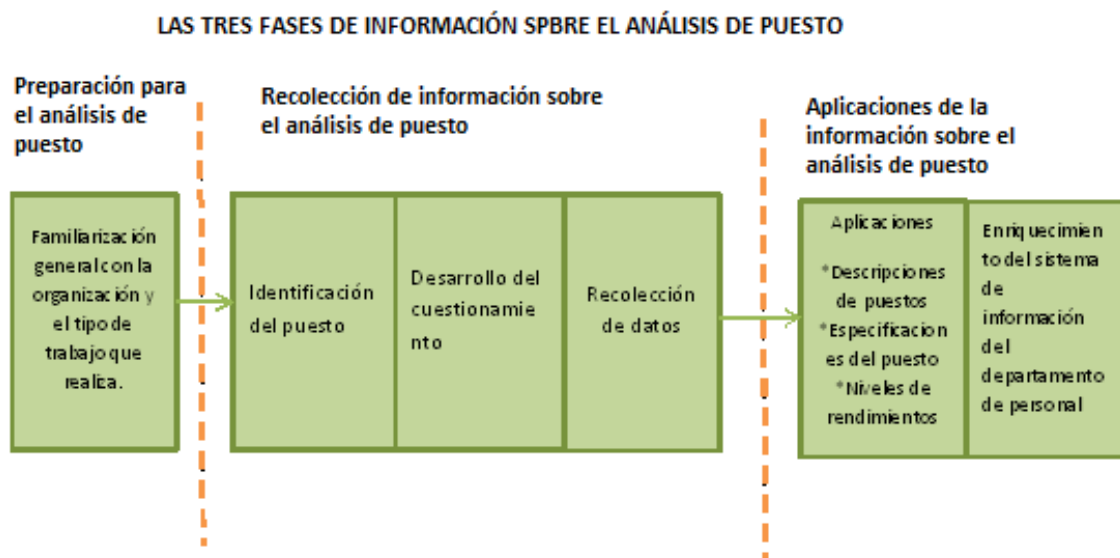
La metodología que se utiliza en el desarrollo del presente trabajo, es la explicativa, se considera la más apta debido a que está dirigida a responder a las causas de los eventos físicos y sociales, se focaliza en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da, o porqué dos o más variables están relacionadas.

A su vez las herramientas a utilizar para realizar dicha intervención son:

1. Entrevistas individuales.
2. Revisión documental.
3. Cuestionarios

Una vez realizado el estudio explicativo y producido el diagnóstico organizacional, se procede a hacer una propuesta de intervención a fin de mitigar las falencias encontradas.

Para dicha intervención se lleva a cabo una planificación y análisis de puestos de los mandos medios y superiores de la empresa. Los métodos a utilizar son los siguientes:



Fuente: Alles: Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Garnica. Buenos Aires. 2000



Esto quiere decir que la información obtenida del análisis de puesto, constituye el fundamento para establecer un sistema de información sobre los recursos humanos. Como primera medida se obtiene un conocimiento profundo de las tareas que se llevan a cabo en la organización. A partir de esa información se desarrollan cuestionarios de análisis de puestos para obtener datos específicos sobre los trabajos disponibles, las características de las personas que lo realizan y los necesarios niveles de desempeño.

La información sobre el análisis de puesto, se obtiene a través de entrevistas, cuestionarios, observación directa y una combinación de estas técnicas. Una vez recopilados, estos datos permiten la elaboración de materiales de importancia esencial, como son las descripciones y especificaciones de puestos.

Este análisis de puestos permite saber que deberes y responsabilidades se asocian con cada puesto de trabajo. Se considera importante acentuar que los logros acumulados en los puestos de trabajos le permite a la organización la consecución de sus objetivos. En definitiva el objetivo consiste en lograr un equilibrio entre la eficiencia (productividad) y los elementos conductuales (necesidades personales) de los mandos medios y superiores de la empresa.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

PROYECTO DE GRADO

CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO QUE SUSTENTA LA PROPUESTA



8 PRESENTACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

De acuerdo al pre diagnóstico realizado, se diseñan diferentes herramientas de recolección de datos, a fin de obtener la información necesaria para realizar un diagnóstico asertivo y una propuesta de mejora superadora para la organización.

Por un lado, se realizan entrevistas abiertas a los socios gerentes, con el fin de analizar y comparar sus visiones sobre las tareas y responsabilidades de los puestos jerárquicos de la organización.

A su vez, se diseña un cuestionario que debe responder el responsable de Recursos Humanos, orientado a conocer cuáles son los procesos del sistema integral de Recursos Humanos que se ejecutan y de qué manera.

9 RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

9.1 ENTREVISTA REALIZADA A SOCIOS GERENTES

A los socios gerentes de la empresa “El Cacahuete S.R.L.” se les realiza la misma entrevista en forma individual (Anexo 1, página 115). A continuación se muestran los resultados obtenidos de las mismas exponiendo sus coincidencias y divergencias.

Ambos socios gerentes coinciden al preguntarles sobre el surgimiento de la empresa, la misión, la visión, los objetivos y cuáles son los productos/servicios que ofrecen. Consideran importante brindar sus servicios de venta de cereal, agroquímico, fertilizantes, combustible, gas y asesoramiento técnico al productor de manera integral, ser una empresa rentable y perdurar en el tiempo de manera sólida con eficacia y eficiencia.



Algunas de sus fortalezas y debilidades son identificadas de forma clara, ambos concuerdan en que sus fortalezas son poseer trayectoria, el prestigio y la honestidad y que sus debilidades son no saber administrar su personal ante el crecimiento de la empresa y tener una actitud relajada ante los competidores.

La empresa cuenta con 24 empleados y al momento de preguntar sobre su estructura ambos socios nos dibujan organigramas distintos.

A su vez, expresan de manera coincidente sobre cómo se manejan los recursos humanos en la empresa. Manifiestan no contar con un plan de toma de personal sino que es suministrado a la empresa a medida que se presenta la necesidad, pero debido a que tienen en claro cuál es la fluctuación del mercado, en algunos casos logran anticiparse a esta necesidad. También, declaran saber cuáles son las tareas y objetivos esperables del empleado en su puesto, pero aclaran no contar con un plan definido.

En cuanto al reclutamiento de personal explican que el mismo es llevado a cabo de manera externa y utilizan medios tales como: radio, tv, internet y el “boca a boca”. Al momento de tomar personal, predomina la intuición, existiendo cierta divergencia al explicar la forma en cómo contratan una nueva persona en la empresa. Con respecto a la inducción, son coincidentes en expresar que el personal que se incorpora a la empresa es siempre presentado a sus compañeros explicándoles sólo de forma oral cuáles son sus tareas y objetivos esperables. No obstante, son sólo los empleados de la playa quienes cuentan con un manual de cómo y cuáles deben ser sus actividades en el puesto.

Al hablar sobre cómo está constituida la remuneración de los empleados, los socios nos explican que la misma está de acuerdo a la ley y que se rigen por un convenio colectivo. A su vez, expresan que cuentan con los beneficios y servicios sociales establecidos por ley y que, en ocasiones, cuando lo consideran oportuno, los empleados que se destacan son compensados económicamente. Explican no poseer un plan formal de reconocimiento



mensual o trimestral, pero anualmente todos los empleados son evaluados y recompensados de considerarlo pertinente.

En cuanto a la capacitación y desarrollo del empleado, ambos socios relatan que las mismas son ejecutadas por la empresa franquiciante, en este caso "Oíl" y que no cuentan con un planeamiento de carrera profesional,

Uno de los socios manifiesta que, algunas veces, en el momento de hacer entrega de los recibos de sueldo, considera ocurrente entablar un dialogo individual con los empleados, con el fin de tener un mayor acercamiento y empatía. Sin embargo el otro socio expresa que, en el caso de que el empleado necesitare comunicar algo, el diálogo se entabla solo a través de la persona encargada de los recursos humanos. Ambos coinciden que existe un ambiente de apertura y confianza en la empresa, solo que lo ejecutan y lo explican de forma diferente.

En cuanto a las decisiones que se toman en la empresa ambos coinciden en expresar que, las consideradas de mayor importancia, son tomadas en conjunto de manera personal. Dicen no contar con planes de reunión, que sus reuniones son de acuerdo a la necesidad de la empresa. No obstante ambos están de acuerdo en que sería preciso contar con planes de reunión, ya que notan que mucha información con la que cuentan individualmente no es transmitida, generando de esta forma discusiones y malos entendidos.

9.2 CUESTIONARIO DE RELEVAMIENTO PARA EL PUESTO "ENCARGADO DE PERSONAL Y ESTACIÓN DE SERVICIO"

Se realizó un cuestionario al responsable de Recursos Humanos (Anexo 2, página 117), el cual debe ser respondido de manera escrita, para permitirle desarrollar sus respuestas y exponer ejemplos. Este cuestionario consistió en preguntas abiertas, sobre los diferentes subsistemas del sistema integral de Recursos Humanos.



A continuación, se detalla el resultado del relevamiento en el siguiente cuadro comparativo.

SUBSISTEMAS DE RRHH	ACTIVIDAD	¿SE REALIZA?					OBSERVACIONES	
		N O	SÍ, EN % VECES					
			10	25	50	75		100
Previsión	Planificación de RRHH	X						
	Análisis de Puestos			X			Solo para los puestos del franquiciante (ES).	
Provisión	Reclutamiento					X	Informal, el método más utilizado es "de boca en boca".	
	Selección					X	A veces se aplica el proceso, en otras, alguno de los Socios contrata directamente salteándose el proceso.	
	Inducción			X			Solo para los puestos del franquiciante (ES).	
Mantenimiento	Administración de Salarios					X	Se terceriza en un estudio contable.	
	Administración de Beneficios				X		Se realiza informalmente y de acuerdo a lo que los Socios consideran oportuno.	
Desarrollo	Capacitación y Desarrollo			X			Solo para los puestos del franquiciante (ES).	
	Evaluación de Desempeño			X			En el caso de los puestos del franquiciante, se realiza por semestre y de manera informal, en el caso de los demás puestos, anualmente los Socios revisan el desempeño general de los empleados pero sin una base formal y sin hacer devolución de los resultados.	
	Planificación de Carrera Profesional	X						
Control	Auditoría de la Administración de RRHH	X						



10 DIAGNÓSTICO

De acuerdo al análisis de los datos recabados, se distinguen distintos aspectos que caracterizan a la organización.

Son los socios gerentes quienes se relacionan directamente, en una primera instancia, con los grandes proveedores y grandes clientes, siendo luego el administrativo y el personal de playa designados, quienes mantienen el contacto con los mismos.

El Cacahuete S.R.L. cuenta con competidores en el mercado y posee las estrategias de ventas y marketing para enfrentarlos. A su vez revelan tener una mirada de crecimiento, de expansión, de incremento de ventas e inversiones planeando lograrlo con estudios de mercado, proyectos puntuales y/o crediticios.

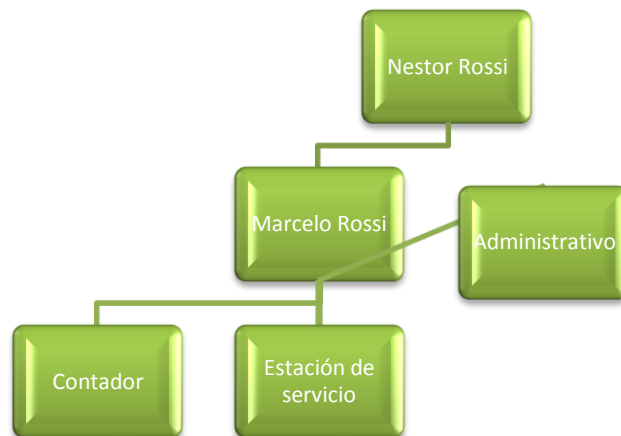
Las decisiones en la empresa son tomadas por los socios gerentes mediante reuniones periódicas; las mismas son de manera informal y en algunos casos ambos suelen tomar decisiones sin consultar al otro socio.

Cuando se pregunta sobre cuáles son las fortalezas y debilidades que presentan como empresa, contestan lo siguiente:

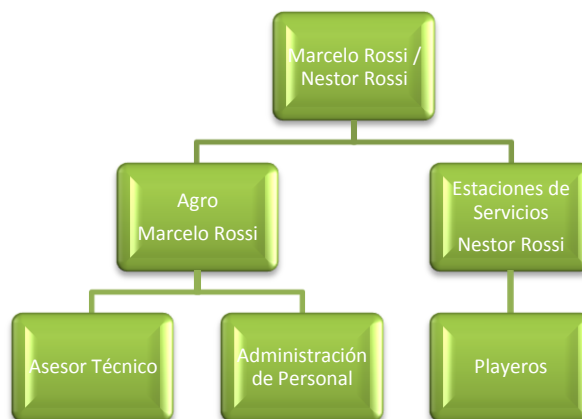
Fortalezas: la trayectoria, la cartera de clientes, la honestidad, la seriedad, la transparencia, la responsabilidad.

Debilidades: proceso informal de reclutamiento y selección, la mirada relajada hacia los competidores.

Cuando se consulta sobre la estructura de la empresa, uno de los socios manifiesta que la misma es de la siguiente manera:



Y el otro socio manifiesta lo siguiente:



De acuerdo a lo anteriormente detallado, se evidencia que esta organización enfrenta retos tales como la relación con el mercado y clientes, ya que ambos socios gerentes comienzan la relación con los mismos, para luego delegar su atención a los empleados de cada sector. Además, en cuanto a sus estrategias de crecimiento y financiación, tienen como objetivo diversificar los servicios y productos a ofrecer, pero siempre operando en el mismo mercado. A su vez, mantienen una estrecha relación con los bancos, a fin de recibir financiación para sus estrategias de crecimiento.

Por otro lado, se evidencian conflictos de interés, dado que ambos expresan su preocupación por la falta de límites entre lo perteneciente a la sociedad y lo personal, más aun cuando se refiere a gastos.



10.1 PROCESOS DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

El Cacahuete S.R.L. detecta su necesidad de personal cuando las tareas laborales no son cumplidas en su totalidad, cuando nota que el crecimiento deseado no está siendo posible por falta de personal o bien por la ocurrencia de renuncias o despidos de algún miembro de la empresa.

Las tareas de los empleados están identificadas pero no explícitamente. En el momento del llevar a cabo el reclutamiento de personal, la empresa hace una evaluación de los currículums receptados y en el caso de haber una persona con el perfil requerido, se la cita para una entrevista, de no ser así, se arma un anuncio radial en el que se detallan los requisitos. Es importante rescatar que al encontrarse la empresa en una población pequeña algunos postulantes surgen del “boca en boca”.

En algunos casos, la preselección de los posibles candidatos a un puesto, lo hace la persona encargada de recursos humanos, presentándolos a los socios gerentes. Luego son ellos quienes deciden quién quedara elegido. En otros casos, los candidatos son seleccionados directamente en una primera entrevista por uno de los socios gerentes, y hasta a veces, ambos gerentes no se consultan para tomar la decisión.

Una vez que el nuevo personal ingresa a la empresa, se le comunica de manera oral cuáles son sus objetivos y cuáles las exigencias y pretensiones a cumplir en su puesto. Solo en algunas ocasiones es presentado al resto del personal.

El personal de playa de la estación de servicio, presenta una remuneración que está constituida de acuerdo al convenio colectivo de trabajo de Petroleros. Los demás empleados, se encuentran en relación de dependencia fuera de convenio. El salario de estos últimos, se ve modificado de acuerdo a la valoración de los gerentes del desempeño del empleado.



El Cacahuete S.R.L. al finalizar el año, premia de manera económica, con viajes o autos, a los empleados que considera que han tenido un buen desempeño en ese período. Este tipo de recompensa no se informa previamente: se define y comunica en el momento. Además, de manera oral e informal, se comunica al personal cómo ha sido su desempeño en el año, sin tener formalizado un método de evaluación de desempeño. El personal cuenta con el beneficio de préstamos económicos brindados por la empresa en el caso que les fuese necesario y si los socios gerentes lo consideran oportuno. El personal no cuenta con evaluaciones de desempeño periódicas preestablecidas para obtener beneficios y servicios sociales adicionales a los requeridos por ley.

Las capacitaciones de los empleados son propuestas y llevadas a cabo por la empresa petrolera que es franquicia de la empresa y por las empresas proveedoras de los productos que comercializan (agroquímicos, cereales etc.).

Los empleados pueden acudir en el momento que deseen a dialogar con los socios gerentes para comunicar sus aspiraciones, aflicciones o deseos. Generalmente no es la gerencia ni la persona encargada de los recursos humanos quien programa tener un diálogo con el empleado para saber las aspiraciones personales del mismo.



10.2 CONCLUSIÓN DEL DIAGNÓSTICO

Al evaluar las actividades realizadas por la organización en comparación con los subsistemas de Recursos Humanos, se evidencia que si bien muchos de los procesos son llevados a cabo, se realizan de manera informal y con actitud reactiva ante los eventos que van sucediendo.

Se puede ver que los subsistemas de Provisión, Mantenimiento y Desarrollo de Recursos Humanos son aplicados de manera parcial. En cambio, los subsistemas de Previsión y Control no han sido desarrollados aun.

Esto demuestra que los Socios Gerentes entienden la necesidad de contar con un área de Recursos Humanos, la importancia de tener al personal adecuado y su retención, pero no cuentan con la formación para llevar a cabo los procesos necesarios de manera formal y profesional.

La falta de formalización de los procesos de Recursos Humanos tiene como consecuencia que los empleados se sientan confundidos, desorientados y con incertidumbre sobre cuáles son sus tareas y responsabilidades, como así también sobre su desempeño.

Al no tener desarrolladas las descripciones de puesto, no pueden formalizar ninguno de los otros procesos, ya que no poseen las bases sobre las cuales trabajar.

Como conclusión, se puede decir que al evaluarlos resultados obtenidos de las distintas herramientas de diagnóstico, se detecta lo siguiente:



10.2.1 FODA





INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

PROYECTO DE GRADO

CAPITULO V: LA PROPUESTA



11 PROPUESTA DE MEJORA

Del análisis, organización e interpretación de la información y de acuerdo a lo que se observa como falencias en relación a la definición de roles y responsabilidades y la asignación incorrecta de las actividades necesarias para el normal funcionamiento de la organización, se detalla a continuación un modelo de intervención que propone mitigar las debilidades expuestas.

Para esto es necesario llevar a cabo las siguientes actividades:

- Análisis y descripción de puestos de mandos medios y superiores.
- Definición de organigrama.

11.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES

Para el análisis y descripción de los puestos de mandos medios y superiores se utilizan los instrumentos propuestos por Federico Gan y Jaume Triginé en su monografía "Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo"

11.1.1 Análisis de puestos

Para llevarlo a cabo se implementa el instrumento "Cuestionario de análisis de los puestos de trabajo". (Anexo N° 3, página 119).

11.1.2 Descripción de puestos

Para la descripción de los puestos de trabajo se utiliza el instrumento "Protocolo para la redacción de la descripción de los puestos" (Anexo N° 4, página 153) y luego el instrumento "Descripción de los puestos de trabajo" (Anexo N°5, página 195).



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

PROYECTO DE GRADO

12 PROPUESTA DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS

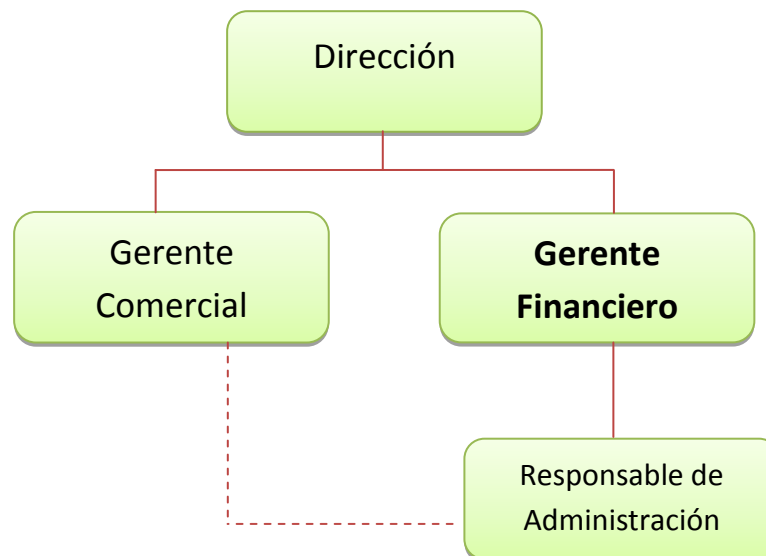


12.1 FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO: GERENTE FINANCIERO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto	Gerente Financiero
Departamento	Finanzas
Nombre del actual ocupante	Néstor Marcial Rossi
Nombre del puesto superior	Cúpula Directiva
Nombre de su actual ocupante	Néstor Rossi/Marcelo Rossi

2. POSICIÓN



3. MISIÓN BÁSICA O RAZÓN DE SER DEL PUESTO

Maximizar el capital de los accionistas a través del análisis de las inversiones decididas por la dirección de la compañía y la búsqueda de los recursos financieros necesarios y más económicos para hacer frente a dichos proyectos de inversión.

4. ACTIVIDADES PRINCIPALES Y/O HABITUALES



ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Mantener contacto con entidades bancarias para buscar y evaluar las fuentes de financiamiento, para saber cuál de ellas brinda mejores facilidades de pago, cuál tiene un menor costo.	20%
Control de flujo en cuentas bancarias para asegurar el normal funcionamiento del flujo de dinero.	20%
Definir el destino de los fondos hacia activos específicos de manera eficiente, para mantener el balance de las distintas cuentas según las necesidades económicas de la empresa.	15%
Definir acciones de cobranza según la situación de los deudores.	15%
Supervisar el Control de Caja (E.S.), para evitar errores, diferencias y tener información diaria de los ingresos de la E.S.	20%
Acreditar los salarios del personal para asegurar su correcta liquidación.	5%
Entrega de recibos de sueldo a empleados para tener contacto directo con los empleados y evacuar dudas sobre la liquidación. Mantener confidencialidad de los salarios.	5%

5. MEDIOS

- Vehículo corporativo
- Teléfono corporativo
- Computadora
- Cuentas bancarias

6. RELACIONES

Relaciones con otros puestos a nivel interno.



- Gerente Comercial: para definir acciones sobre las estrategias comerciales.
- Responsable de Administración: para control de actividades del puesto y toma de decisiones financieras.

Relaciones externas del puesto.

- Bancos: para manejo de flujo de dinero y para solicitud de financiamiento.
- Clientes: para cobranza de casos críticos.

7. CONDICIONES.

Problemas más complejos que deben entenderse.

De naturaleza técnica: contables y financieros.

De naturaleza económica: flujos de dinero, movimientos financieros, entre otros.

De naturaleza humana: relaciones personales con los empleados.

Decisiones importantes a tomar:

Asignación de capital a distintos proyectos empresariales.

Estrategias de cobranza para clientes críticos.

Definición de nómina de personal.

Responsabilidades significativas:

Sobre las finanzas de la organización.

Grado de preparación formal: Título universitario en finanzas, administración o a fines.

Experiencia: Un mínimo de tres años en puestos de gerencia en pymes del rubro.

8. MAGNITUDES



Presupuesto que gestiona.

- Magnitudes económicas. Presupuesto general de la compañía.

Recursos que administra:

- Magnitudes materiales: Vehículo corporativo, computadora, celular corporativo.

Número de colaboradores dependientes.

- 1 reporte directo (Responsable de Administración) y 2 indirectos (1 Analista Financiero y 1 Analista de Recursos Humanos).

VERSION: 1.0 – AÑO 2014	
ELABORADO	APROBADO
Gerente Financiero	Dirección

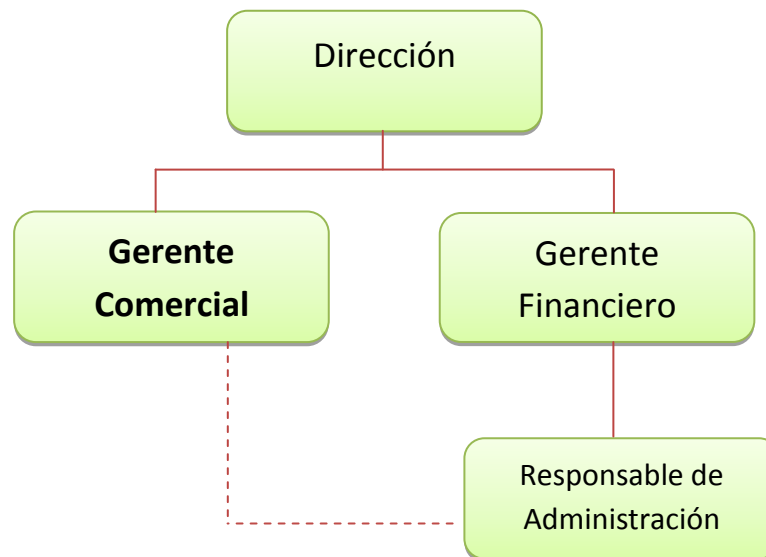


12.2 FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO: GERENTE COMERCIAL

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto	Gerente Comercial
Departamento	Comercial
Nombre del actual ocupante	Marcelo Rossi
Nombre del puesto superior	Cúpula Directiva
Nombre de su actual ocupante	Néstor Rossi/Marcelo Rossi

2. POSICIÓN



3. MISIÓN BÁSICA O RAZÓN DE SER DEL PUESTO

Coordinar las actividades de la fuerza de ventas, los planes de comercialización y mercadeo, a fin de lograr el posicionamiento de la empresa, en base a políticas establecidas para la promoción, distribución y venta de productos y servicios a fin de lograr los objetivos de venta.



4. ACTIVIDADES PRINCIPALES Y/O HABITUALES

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Buscar nuevas oportunidades de negocio para incrementar la cartera de negocios y así aumentar los ingresos de la compañía.	25%
Reunirse con grandes clientes para conocer sus necesidades y generar nuevas ventas.	15%
Definir los objetivos de ventas anuales para determinar los planes de acción de cada unidad de negocio.	5%
Monitorear el precio del combustible para poder ajustar los precios para la venta del mismo.	2%
Pedir las cantidades de combustibles requeridas para el normal funcionamiento de las E.S. para el normal funcionamiento de las E.S.	10%
Auditar la calidad del servicio al cliente de la E.S. para garantizar la calidad del servicio de la E.S.	12%
Supervisar la compra de semillas para mantenerse informado del movimiento de stock.	2,5%
Monitorear la venta de semillas a los productores con el fin de saber si se van cumpliendo los objetivos de ventas	2,5%
Comprar cereal a los productores para cumplir con los contratos con los exportadores	8%
Negociar contratos con exportadores para asegurar el mayor beneficio posible en la transacción.	10%
Mantener contacto cordial con el franquiciante para poder negociar de mejor manera la entrega de combustibles.	8%

5. MEDIOS

- Teléfono celular
- Vehículo corporativo



- Computadora
- Paquete office
- Internet

6. RELACIONES

Relaciones con otros puestos a nivel interno.

- Gerente Financiero
- Responsable de Administración
- Promotor Agro Técnico
- Analista de Recursos Humanos

Relaciones externas del puesto.

- Clientes
- Franquiciante
- Productores
-

7. CONDICIONES.

Problemas más complejos que deben entenderse.

De naturaleza técnica: Fluctuación del mercado agrario.

De naturaleza económica: Situación macro económica.

De naturaleza humana: Relación con el franquiciante.

Decisiones importantes a tomar.

Precios de compra y venta, identificar buenos negocios.

Grado de preparación Formal: Título universitario en marketing, comercialización o afines.

Experiencia: Un mínimo de tres años en puestos de gerencia en pymes del rubro

8. MAGNITUDES



Presupuesto que gestiona.

- Magnitudes económicas: \$120.000 anual.

Recursos que administra.

- Magnitudes materiales: vehículo corporativo, computadora, teléfono corporativo.
- Número de colaboradores dependientes: dos directos (1 Promotor Agro-técnico y 1 Responsable de Administración) y tres indirectos (1 Analista Financiero, 1 Analista de Recursos Humanos y 1 Vendedor).

VERSION: 1.0 – AÑO 2014	
ELABORADO	APROBADO
Gerente Comercial	Dirección

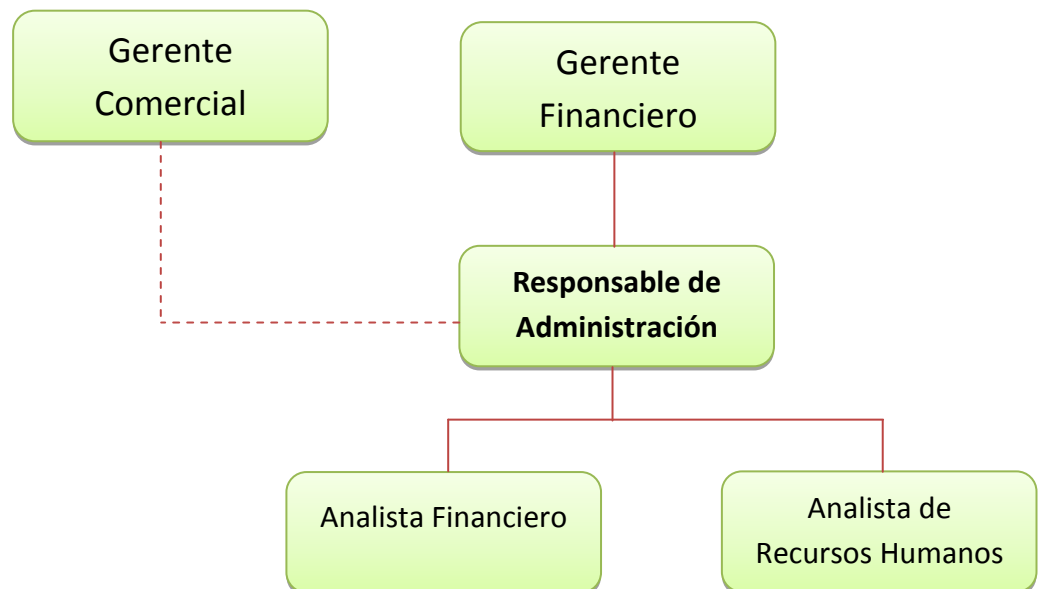


12.3 FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO: RESPONSABLE DE ADMINISTRACIÓN

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto	Responsable de Administración.
Departamento	Administración
Nombre del actual ocupante	Leonardo Picotto
Nombre del puesto superior	Gerente Financiero (directo) Gerente Comercial (indirecto)
Nombre de su actual ocupante	Néstor Rossi Marcelo Rossi

2. POSICIÓN



3. MISIÓN BÁSICA O RAZÓN DE SER DEL PUESTO



Es responsable de administrar, controlar, dirigir y supervisar los servicios administrativos de gestión presupuestaria, administración de los recursos humanos y la administración de materiales y servicios generales. Es responsable a su vez, de la contabilidad financiera incluyendo las funciones de compras y suministro, con el fin de alcanzar el uso adecuado y eficiente de los recursos financieros.

4. ACTIVIDADES PRINCIPALES Y/O HABITUALES

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Control de cuentas corrientes de clientes de E.S. para evitar desvíos o desfase del normal funcionamiento de las C.C.	30%
Controlar los movimientos de pagos a proveedores en el sistema de gestión para prever los movimientos de dinero y tener las cuentas saldadas.	20%
Autorizar los pedidos de insumos para evitar el exceso de pedidos y prever el gasto relacionado a ello.	2%
Verificar el pago a proveedores, servicios e impuestos para asegurar que la compañía no está en deuda.	5%
Realizar la imputación contable para Informar en que Centro de Costo está asignado el gasto.	5%
Ejecutar la impresión del IVA para cumplir con las normativas vigentes.	5%
Realizar conciliaciones bancarias para detectar diferencias con entidades bancarias.	10%
Auditar el control de caja de las E.S. Para verificar su correcta ejecución.	5%
Supervisar las presentaciones de AFIP para asegurar su correcta	3%



ejecución.	
Derivar requerimientos de los gerentes para ser resueltos por el personal idóneo.	15%

5. MEDIOS

- Paquete office
- Computadora
- Aplicativos de AFIP
- Teléfono corporativo.

6. RELACIONES

Relaciones con otros puestos a nivel interno.

- Gerente de Finanzas
- Gerente Comercial
- Analista Financiero
- Analista de Recursos Humanos
- Promotor Agro-técnico

Relaciones externas del puesto.

- Proveedores
- Entidades oficiales.

7. CONDICIONES.

Problemas más complejos que deben entenderse.

De naturaleza técnica: conciliaciones bancarias, flujo del dinero, entre otros.

De naturaleza económica: no posee.

De naturaleza humana: no posee.



Decisiones importantes a tomar: priorización de gastos, priorización de actividades del área administrativa.

Responsabilidades significativas: sobre el funcionamiento administrativo de la organización.

Grado de preparación Formal: título universitario en administración y/o contador público.

Experiencia: Un mínimo de un año en puestos similares.

8. MAGNITUDES

Presupuesto que gestiona.

- Magnitudes económicas: no posee.

Recursos que administra.

- Magnitudes materiales: computadora, impresora, teléfono corporativo.

Número de colaboradores dependientes.

- 2 directos. (1 Analista financiero y 1 Analista de RRHH)

VERSION: 1.0 – AÑO 2014	
ELABORADO	APROBADO
Responsable de Administración	Gerente Financiero

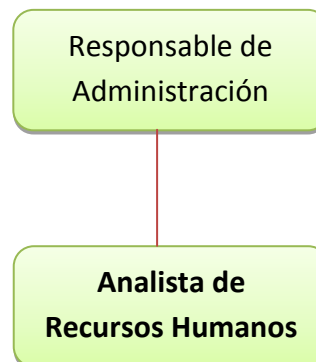


12.4 FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO: ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto	Analista de Recursos Humanos
Departamento	Administración
Nombre del actual ocupante	N/A
Nombre del puesto superior	Responsable de Administración
Nombre de su actual ocupante	Leonardo Picotto

2. POSICIÓN



3. MISIÓN BÁSICA O RAZÓN DE SER DEL PUESTO

Implementar la política de Recursos Humanos, para conseguir que el equipo humano de la empresa sea el adecuado y se sienta motivado y comprometido con los objetivos corporativos, que esté profesionalizado y sea capaz de contribuir tanto individualmente como en equipo a los resultados generales de la organización.



4. ACTIVIDADES PRINCIPALES Y/O HABITUALES

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Mantener actualizado el subsistema de Previsión de Recursos Humanos, para ser proactivo ante las necesidades de personal de la organización.	5%
Ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de personal, para poder contratar el personal idóneo.	15%
Realizar la inducción al personal ingresante, para que conozca la empresa y sus compañeros de trabajo y pueda desarrollar sus tareas de manera óptima.	10%
Controlar las asistencias del personal, para ser informadas y liquidadas correctamente y tomar acciones correctivas cuando sean necesarias.	15%
Ejecutar el proceso de capacitación de personal, para cumplir con las normas impuestas por el franquiciante y para mantener a los empleados actualizados en sus respectivas áreas de desarrollo.	10%
Implementar el proceso de evaluaciones del personal, para informarse si los empleados están cumpliendo con el desempeño deseado y poder tomar decisiones al respecto.	5%
Mantener indicadores de Recursos Humanos, para conocer el desempeño de los procesos y tomar acciones sobre ellos.	5%
Controlar que las normas de Higiene y Seguridad, como así también la calidad en el servicio, se estén cumpliendo en la E.S., para garantizar la seguridad de los empleados y clientes.	35%

5. MEDIOS



- Computadora
- Teléfono
- Legajos del personal
- Documentación del franquiciante.
- Políticas y procedimientos de la organización.
- Manual del empleado del franquiciante.
- Leyes relacionadas con la actividad.

6. RELACIONES

Relaciones con otros puestos a nivel interno.

- Responsable de Administración
- Empleados de nivel operativo.

Relaciones externas del puesto.

- Franquiciante
- Contador externo
- Fuentes de reclutamiento (diarios, radio, televisión, revistas zonales)

7. CONDICIONES.

Problemas más complejos que deben de entenderse.

De naturaleza técnica: Conocer sobre la legislación laboral, seguridad e higiene, entre otras.

De naturaleza económica: no posee.

De naturaleza humana: buena relación con el personal, empatía, negociación.

Decisiones importantes a tomar: elección de candidatos, sanciones a aplicar.

Responsabilidades significativas: fidelizar al personal.

Grado de preparación Formal: título terciario y/o universitario en recursos humanos.



Experiencia: Mínimo un año en puestos similares.

8. MAGNITUDES

Presupuesto que gestiona.

- Magnitudes económicas: \$50.000

Recursos que administra.

- Magnitudes materiales: Computadora, legajos del personal.

Número de colaboradores dependientes.

- No tiene dependientes directos.
- Tiene 17 dependientes indirectos (empleados operativos).

VERSION: 1.0 – AÑO 2014	
ELABORADO	APROBADO
Analista de Recursos Humanos	Responsable de Administración

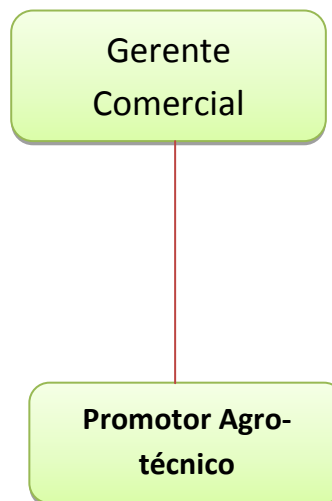


12.5 FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO: PROMOTOR AGRO TÉCNICO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto	Promotor Agro Técnico
Departamento	Comercial
Nombre del actual ocupante	Sergio Ariel Rossi
Nombre del puesto superior	Gerente Comercial
Nombre de su actual ocupante	Marcelo Rossi

2. POSICIÓN



3. MISIÓN BÁSICA O RAZÓN DE SER DEL PUESTO

Incrementar la cartera de clientes, fidelidad a los existentes y crear nuevas oportunidades de negocio, a través de un asesoramiento técnico de calidad. A su vez, deberá lograr un flujo constante y eficiente en la venta de productos agropecuarios.



4. ACTIVIDADES PRINCIPALES Y/O HABITUALES

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Asesorar técnicamente al cliente agropecuario para dar valor agregado a la venta de insumos para la producción agropecuaria y generar nuevas oportunidades de negocio.	60%
Vender insumos para la producción agropecuaria para cumplir con el objetivo de comercialización establecido por la Gerencia Comercial.	20%
Mantener el stock de insumos agropecuarios para tener capacidad de respuesta ante requerimientos del cliente.	10%
Investigar nuevas tecnologías de producción agropecuaria para poder asesorar a los clientes y mantenerse competitivos en el mercado.	10%

5. MEDIOS

- Teléfono corporativo
- Vehículo corporativo
- Material promocional
- Computadora
-

6. RELACIONES

Relaciones con otros puestos a nivel interno.

- Gerente de Comercialización
- Responsable de Administración
- Analista Financiero

Relaciones externas del puesto.

- Clientes
- Proveedores



7. CONDICIONES.

Problemas más complejos que deben entenderse.

De naturaleza técnica: actualización técnica en materia agropecuaria. Conocimiento técnico referente a procesos productivos agropecuarios. – Título en Ingeniería Agrónoma.

De naturaleza económica: no posee.

De naturaleza humana: empatía, capacidad de venta.

Decisiones importantes a tomar: Sobre el asesoramiento de las técnicas óptimas de producción según las condiciones del cliente.

Responsabilidades significativas: mantener la buena imagen de la empresa y la fidelidad del cliente.

Grado de preparación Formal: Título universitario en ingeniería agrónoma.

Experiencia: Un mínimo de un año en puestos similares.

8. MAGNITUDES

Presupuesto que gestiona.

- Magnitudes económicas: \$ 60.000 anual.

Recursos que administra.

- Magnitudes materiales: vehículo corporativo, computadora, teléfono corporativo, material promocional, herramientas de uso técnico para la ejecución del asesoramiento.

Número de colaboradores dependientes.

- 1 dependiente directo (vendedor).



VERSION: 1.0 – AÑO 2014	
ELABORADO	APROBADO
Promotor Agro Técnico	Gerente Comercial



12.6 FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO: ANALISTA FINANCIERO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto	Analista Financiero
Departamento	Administración
Nombre del actual ocupante	Daiana Hernandez
Nombre del puesto superior	Responsable de Administración
Nombre de su actual ocupante	Leonardo Picotto

2. POSICIÓN



3. MISIÓN BÁSICA O RAZÓN DE SER DEL PUESTO

Realizar las tareas operativas del área administrativa, de manera ordenada y prolija, a fin de cumplir con los requisitos legales que corresponden, aportando valor a cada actividad para la optimización de los procesos.



4. ACTIVIDADES PRINCIPALES Y/O HABITUALES

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Controlar el cierre de caja de turnos de E.S. para detectar si hay diferencias de caja.	35%
Atender consultas sobre cuentas corrientes de clientes, para mantenerlos informados sobre las dudas sobre sus cuentas corrientes.	15%
Cargar facturas en el sistema de gestión para su mantenimiento.	10%
Pagar a proveedores, servicios e impuestos, para control de que lo que se está pagando es efectivamente lo que el proveedor brinda.	15%
Presentar declaraciones de AFIP, para dejar constancia ante el ente fiscalizador sobre los movimientos que realiza el acopio.	5%
Elaborar cartas porte para presentar en AFIP a fin de cumplir con las normativas establecidas por la entidad.	5%
Elaborar certificados de depósito para presentar en AFIP, para autenticar en un documento los kilos que el productor le vendió a la firma.	5%
Liquidar cereales para su presentación en AFIP, para acreditar y abonar al productor el monto de dinero correspondiente a los kilos de cereales vendidos.	5%
Mantener stock de insumos, para asegurar que todos los puestos tienen los insumos requeridos para su funcionamiento.	5%

5. MEDIOS

- Paquete office
- Sistema de gestión de la empresa.
- Sistema de AFIP



6. RELACIONES

Relaciones con otros puestos a nivel interno.

- Responsable de Administración
- Promotor agro técnico
- Cadete
- Analista de Recursos Humanos
- Recepcionista.
- Playeros.

Relaciones externas del puesto.

- Clientes
- Proveedores

7. CONDICIONES.

Problemas más complejos que deben entenderse.

De naturaleza técnica: Conocer los aplicativos de AFIP y sus modificaciones.

De naturaleza económica: no posee

De naturaleza humana: Mantener una buena relación con clientes y proveedores.

Responsabilidades significativas. Cargar correctamente los formularios de AFIP.

Grado de preparación Formal: Título terciario con conocimientos financieros.

Experiencia: Un mínimo de un años en puestos similares.

8. MAGNITUDES

Presupuesto que gestiona.



- **Magnitudes económicas:** no maneja presupuesto.

Recursos que administra.

- **Magnitudes materiales :**

Paquete office

Sistema Propio de Gestión de la empresa

Sistema de AFIP

Número de colaboradores dependientes.

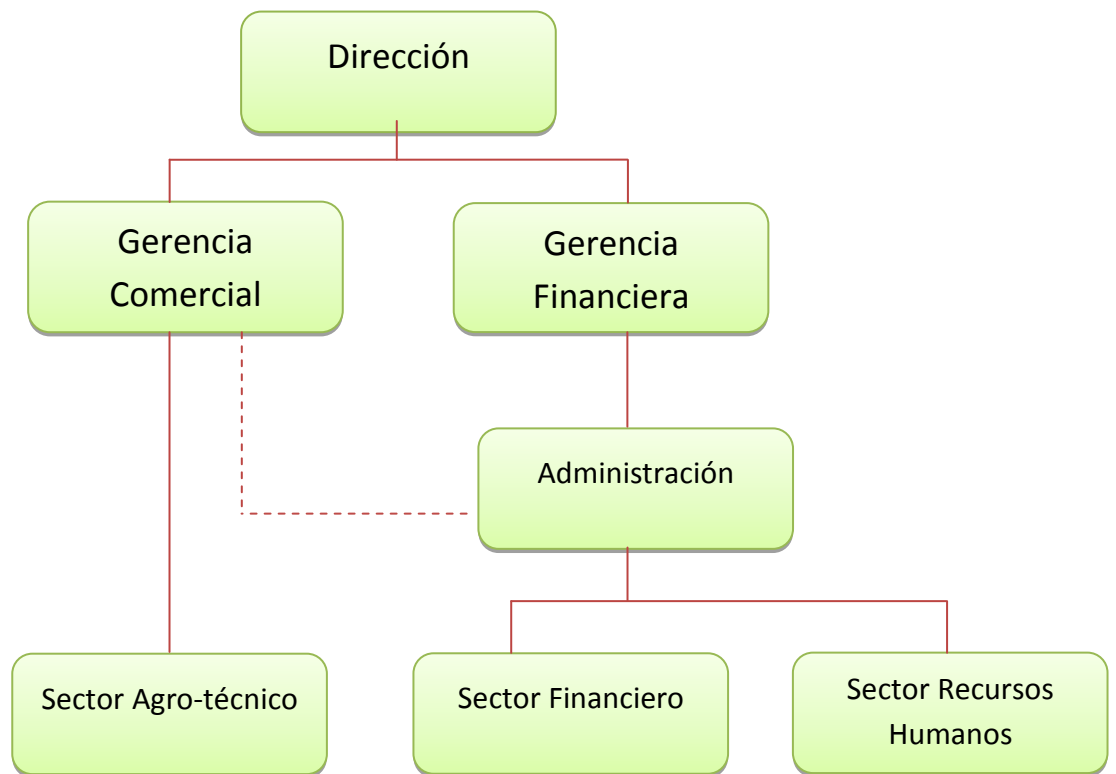
2 dependientes indirectos (1 cadete y 1 recepcionista).

VERSION: 1.0 – AÑO 2014	
ELABORADO	APROBADO
Analista Financiero	Responsable de Administración



13 DEFINICIÓN DE ORGANIGRAMA

A modo de formalizar una representación gráfica de la estructura de la empresa, que muestre un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización, es que proponemos el siguiente Organigrama:





14 CONCLUSIÓN

La problemática presentada requiere de medios en los cuales nos podamos apoyar para darle el tratamiento adecuado.

Si bien fueron muchas las falencias encontradas en la organización se consideró de suma importancia proponer herramientas de mejora en la cúpula de la empresa, comenzando por la descripción de los puestos de mandos medios y superiores.

La empresa El Cacahuete S.R.L. es una empresa que comprende su realidad, sabe lo que quiere y hace lo que considera importante para el éxito de su empresa pero descuida tareas imprescindibles para el desarrollo de su negocio.

Es así que el objetivo general que guió a esta intervención fue realizar el análisis y descripción de los puestos para los mandos medios y superiores de la empresa. Una vez recabada toda la información necesaria es posible señalar que este objetivo se cumplió logrando definir de una manera clara y sencilla las tareas a realizar en dichos mandos y los factores necesarios para llevarlas a cabo.

El primer objetivo específico que se planteó fue identificar los puestos de trabajo actuales y vigentes en la organización. Tras el análisis de los datos recogidos es posible decir que se identificaron ocho puestos de trabajo tales como; gerente comercial, gerente financiero, administrador señor, administrador junior, vendedor, recepcionista, cadete y playero.

El segundo objetivo específico que se planteó fue analizar dichos puestos a nivel medio y superior. Esto nos permitió saber qué deberes y responsabilidades se asociaban en los puestos y sus relaciones.

El tercer objetivo específico fue proponer un modelo de descripción de puestos que mejor se adapte a esta empresa. Como ya hemos mencionado, El



Cacahuete S.R.L. es una pyme familiar, y debido a esto se buscó y se adaptó un modelo que fuera simple y ameno en la implementación, pero sin perder la esencia e importancia de la herramienta.

El cuarto y último objetivo específico fue ejecutar el proceso de análisis y descripción de puestos de acuerdo al modelo propuesto. La información recabada permitió generar una organización formal de los puestos de gerente comercial, gerente financiero, responsable de administración, asesor técnico y analista financiero, y la generación formal del puesto de administración de recursos humanos.

Para dar un marco referencial de cómo sería la estructura de la organización, se confeccionó el organigrama a nivel gerencial y mandos medios. De este modo, se logró mostrar de manera gráfica las relaciones jerárquicas y competencias de vigor en la organización.

La implementación de los nuevos puestos de trabajo propuestos, no solo ayuda a mitigar los problemas en la delegación de tareas y el solapamiento de las mismas, sino también busca que puedan ser utilizados como punta pié para el desarrollo de otras tareas inherentes a los procesos de un área de Recursos Humanos. Tener una clara descripción de los puestos de trabajo beneficia a la compañía, ya que podrá comparar los puestos y clasificarlos, para que las compensaciones sean más equitativas, como así también, le permitirá definir los rendimientos estándares para realizar correctas evaluaciones de desempeño. En adición a ello, es una herramienta esencial para reclutar, seleccionar y contratar personal idóneo, como así también su capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional, y los consecuentes planes de sucesión.

El recurso humano es el factor principal de una empresa y el mismo necesita trabajo en equipo, perspicacia, energía y capacidad directiva. Estas necesidades no serían posible si no existiera una clara delegación de tareas y responsabilidades, y una consistencia en las directivas en los mandos medios y superiores. Al lograrlo será posible seguir avanzando en la mejora de sus falencias internas de manera eficaz.



Una buena dirección, que comprenda la importancia de definición de roles y responsabilidades, que sea coherente en la toma de decisiones, en los planes y tareas que delega, es el factor que determina la supervivencia y el éxito de la empresa.



15 BIBLIOGRAFÍA

ALLES MARTHA ALICIA. *Dirección estratégica de recursos humanos*. Editorial Garnica. Buenos Aires, Argentina, 2000.

CHIAVENATO IDALBERTO. *Administración de Recursos Humanos*. Quinta edición. Editorial Mac Graw Hill. Bogotá, Colombia, 2001.

COLE GERALD. *Personnel management*. Cuarta edición. Editorial Letts Educational Aldine Place. Londres, Inglaterra, 1997.

GAN FEDERICO y TRIGINÉ JAUME. *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España, 2012.

HERNANDEZ SAMPIERI ROBERTO; FERNANDEZ COLLADO CARLOS; PILAR BAUTISTA LUCIO. *Metodología de la investigación*. Segunda edición. Editorial Mc Graw Hill. DF, México, 2000.

JOHNSON GERRY, SCHOLLES KEVAN, WHITTINGTON RICHARD. *Dirección Estratégica*. Séptima edición. Editorial Pearson Educación SA. Madrid, España, 2004.

RODRÍGUEZ ALEJANDRA. *Administración de recursos humanos – Guía de estudio* –. Editorial IUA. Córdoba, Argentina, 1998.

SANS DE URRUTIA RAQUEL. *Métodos y técnicas de investigación social – Guía de estudio* -. Editorial IUA. Córdoba, Argentina, 2000.

WERTHER WILLIAM B., DAVIS JR. KEITH. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill. DF, México, 2000.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

PROYECTO DE GRADO

ANEXOS



16 ANEXO N°1: MODELO: ENTREVISTA A “SOCIO GERENTE”

PUESTO QUE OCUPA:

ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN:

EDAD:

1. ¿Cómo surge la empresa?
2. ¿Cuál es la visión de la empresa? (que es lo que quiere ser la empresa en un futuro, hacia donde quiere llegar)
3. ¿Cuál es la misión de la empresa? (a que se dedican como empresa que son , que hacen y a quienes)
4. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa? (resultados que desean lograr)
5. ¿Qué productos/servicios ofrece la empresa?
6. ¿Cuáles son sus fortalezas y cuales sus debilidades?
7. ¿Cuántos empleados tiene la empresa?
8. Estructura de la empresa
9. ¿En qué momento y de qué manera se dan cuenta que necesitaran personal en la empresa? **Planificación de Recursos Humanos**
10. ¿Son identificadas las tareas que se realizan en los puestos de trabajo?
¿Cómo son identificadas? **Análisis de Puesto**
11. ¿Cómo es llevado a cabo el suministro de personal? ¿El mismo se hace internamente, externamente o ambos? ¿Qué métodos utilizan?
Reclutamiento de Recursos Humanos
12. Una vez que ya se tienen los solicitantes mediante el reclutamiento, ¿de qué manera hacen la selección del personal? **Selección de personal**
13. Una vez que el personal ingresa a la empresa ¿Se le enseñan sus nuevas tareas? ¿de qué forma?, ¿Se le transmiten los objetivos y cultura de la empresa? ¿cómo es llevada a cabo la bienvenida del nuevo empleado a su puesto de trabajo y empresa? **Inducción de personal**



14. ¿Cómo está constituida la remuneración del personal? **Administración de Salarios**
15. Además de la remuneración, el empleado ¿Cuenta con los beneficios y servicios sociales establecidos por ley? ¿Tiene algún otro no establecido por ley? **Administración de beneficios sociales**
16. ¿Son entrenados/capacitados los empleados en la empresa? ¿De qué forma? **Capacitación y desarrollo de Recursos Humanos**
17. ¿Se lleva a cabo algún tipo de evaluación de desempeño del empleado en su labor? ¿de qué forma y con qué periodicidad? ¿con que finalidad la hacen? **Evaluación de Desempeño**
18. ¿Existe algún tipo de dialogo con el empleado donde se sepan sus aspiraciones personales? ¿se hace algo con dicha información? En el momento de la desvinculación del personal ¿se le hace algún tipo de entrevista de salida? **Planificación de carrera profesional**
19. En el transcurso del año ¿se hace algún tipo de control de cómo se están llevando a cabo las tareas del área de Recursos Humanos
20. , y si las mismas se están haciendo de acuerdo a estipulado? **Auditoría de Recursos Humanos**
21. ¿Existe ambiente de apertura y confianza por parte de los empleados para manifestar insatisfacción, frustración, etc.?
22. ¿Cómo se lleva a cabo la comunicación entre los miembros de la empresa, con qué medios y de qué manera?
23. ¿Cómo son tomadas las decisiones en la empresa?



17 ANEXO N°2: MODELO DE CUESTIONARIO AL OCUPANTE DEL PUESTO “ENCARGADO DE PERSONAL Y ESTACIÓN DE SERVICIO”

PUESTO QUE OCUPA:

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO:

1. Comente un día normal de trabajo, cuáles son sus principales actividades.
2. ¿Cuál es la visión de la empresa? (que es lo que quiere ser la empresa en un futuro, hacia donde quiere llegar).
3. ¿Cuál es la misión de la empresa? (a que se dedican como empresa que son , que hacen y a quienes)
4. ¿Cuáles cree usted son las fortalezas y cuales las debilidades que presenta la empresa?
5. ¿Cuántos empleados tiene la empresa?
6. ¿En qué momento y de qué manera se dan cuenta que necesitaran personal en la empresa?
7. ¿Son identificadas las tareas que se realizan en los puestos de trabajo?
¿Cómo son identificadas?
8. ¿Cómo es llevado a cabo el suministro de personal? ¿El mismo se hace internamente, externamente o ambos? ¿Qué métodos utilizan?
9. Una vez que ya se tienen los solicitantes mediante el reclutamiento, ¿de qué manera hacen la selección del personal?
10. Una vez que el personal ingresa a la empresa ¿Se le enseñan sus nuevas tareas? ¿de qué forma?, ¿Se le transmiten los objetivos y cultura de la empresa? ¿cómo es llevada a cabo la bienvenida del nuevo empleado a su puesto de trabajo y empresa?
11. ¿Se lleva a cabo algún tipo de evaluación de desempeño del empleado en su labor? ¿de qué forma y con qué periodicidad? ¿con que finalidad la hacen?



12. En el momento de la desvinculación del personal ¿se le hace algún tipo de entrevista de salida?
13. En el transcurso del año ¿se hace algún tipo de control de cómo se están llevando a cabo las tareas del área de Recursos Humanos, y si las mismas se están haciendo de acuerdo a estipulado?



18 ANEXO N°3: CUESTIONARIOS DE ANALISIS DE PUESTO



18.1 Modelo de Cuestionario de Análisis de Puesto

1- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	
DEPARTAMENTO	
NOMBRE ACTUAL OCUPANTE	
NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR	
NOMBRE DE SU ACTUAL OCUPANTE	

2- POSICIÓN

Posición en el organigrama del puesto de trabajo. Deben quedar reflejados el/los puesto/s a los que, el puesto objeto de análisis, reporta, a los que supervisa y con los que colabora.

3- MISIÓN BÁSICA O RAZÓN DE SER DEL PUESTO

Describa la razón de ser de su puesto, responda a la pregunta ¿Para qué está en la empresa el puesto?; es el objetivo más general del puesto.

4- ACTIVIDADES PRINCIPALES Y/O HABITUALES.

Escriba a continuación las actividades más significativas o importantes que usted desarrolla habitualmente para lograr alcanzar la misión de su puesto,



señalando el porcentaje de tiempo que le dedica, como así también cómo, con qué, para qué y con qué frecuencia los hace.

TAREA	
Porcentaje de tiempo que le dedica	

5- ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS Y/U OCASIONALES

Detalle ahora aquellas tareas menos significativas que realiza de forma esporádica u ocasional y por ello le exigen menos tiempo de dedicación.

TAREA	
Porcentaje de tiempo que le dedica	

6- MEDIOS

Detalle las herramientas, equipos de oficina, instrumentos, software, documentos y todo aquellos materiales que debe utilizar para realizar las actividades propias de su puesto de trabajo.

7- RELACIONES

Relaciones que debe tener a nivel interno, con otros puestos para realizar su trabajo.

Relaciones que debe mantener, a nivel externo, con otras personas, instituciones, etc. para realizar el trabajo que el puesto requiere.



8- CONDICIONES

Describir, a continuación, las condiciones en las que realiza sus actividades: esfuerzo físico, necesidades ergonómicas, riesgos potenciales... y la complejidad de las mismas: problemas que suceden, niveles de exigencia...

9- MAGNITUDES

Detalle a nivel general, formas de cuantificar su puesto de trabajo, en términos tales como presupuesto que gestiona, recursos materiales que administra, colaboradores dependientes, cartera de clientes, y todo aquello que pueda cuantificar las tareas o actividades desarrolladas en el puesto y su peso relativo. (Debe al menos, enumerar 4 magnitudes diferentes).



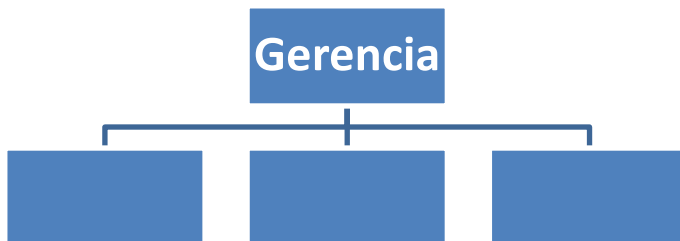
18.2 Formularios de Análisis de Puesto

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto	<i>Administración</i>
Departamento al que pertenece	<i>Oficinas</i>
Nombre del actual ocupante	<i>Néstor Marcial Rossi</i>
Nombre del puesto superior <i>(cuál es el nombre del puesto al cual reporta)</i>	<i>Gerente</i>
Nombre de su actual ocupante	<i>Marcelo Javier Rossi</i>

2. POSICIÓN DEL PUESTO

Posición en el organigrama del puesto de trabajo. Deben quedar reflejados el/los puestos a los que reporta y supervisa y con los que colabora.



Se comunica a la gerencia, supervisa las actividades de los playeros y colabora con el administrador Leonardo Picotto.

3. MISIÓN BÁSICA O RAZÓN DE SER DEL PUESTO

Describe la razón de ser de su puesto, responda a la pregunta ¿Para qué está en la empresa el puesto?; es el objetivo más general del puesto.



_Es el lugar por donde pasan todas las cuentas corrientes, donde se les hace el seguimiento a los deudores, además de control de cajas y todo lo relacionado con las entidades bancarias.

4. ACTIVIDADES PRINCIPALES Y/O HABITUALES.

Escriba a continuación las actividades más *significativas* o *importantes* que usted desarrolla *habitualmente* para lograr alcanzar la misión de su puesto, señalando el porcentaje de tiempo que le dedica, como así también cómo, con qué, para qué y con qué frecuencia los hace.

TAREA	<i>Control de cajas de playa de surtidores</i>
Porcentaje de tiempo que le dedica	<i>Aproximadamente cuatro horas</i>
Cómo lo hace (en base a qué, debe ser resumido en una oración)	<i>Utilizando las planillas y documentación pertinentes</i>
Con qué lo hace (Herramientas que utiliza)	<i>Computadora</i>
Para qué lo hace (Cuál es el fin último)	<i>Evitar errores y diferencias.</i>
Con qué frecuencia lo hace (Ej.: diaria, semanal, mensual, semestral, etc.)	<i>Todos los días</i>

TAREA	<i>Control de cuentas corrientes de la estación de servicio</i>
Porcentaje de tiempo que le dedica	<i>Entre 45 minutos y una hora</i>
Cómo lo hace (en base a qué, debe ser resumido en una oración)	<i>Revisar cálculos de las planillas control de cuentas corrientes y control del dinero.</i>
Con qué lo hace (Herramientas que utiliza)	<i>Calculadora, computadora, sistema</i>



utiliza)	<i>propio</i>
Para qué lo hace (Cuál es el fin último)	<i>Para corroborar que las ventas de la playa coincidan con la planilla</i>
Con qué frecuencia lo hace (Ej.: diaria, semanal, mensual, semestral, etc.)	<i>Diariamente</i>

TAREA	<i>Decidir a que cuenta bancaria se destinara el dinero.</i>
Porcentaje de tiempo que le dedica	<i>45 minutos a una hora</i>
Cómo lo hace (en base a qué, debe ser resumido en una oración)	<i>Depositar los valores corrientes más el efectivo, controlar los saldos de los distintos bancos y hacerle el seguimiento a los depósitos.</i>
Con qué lo hace (Herramientas que utiliza)	<i>Computadora</i>
Para qué lo hace (Cuál es el fin último)	<i>Verificar que no haya diferencias</i>
Con qué frecuencia lo hace (Ej.: diaria, semanal, mensual, semestral, etc.)	<i>Diariamente</i>

TAREA	<i>Políticas de Cobranza</i>
Porcentaje de tiempo que le dedica	<i>Una hora a la mañana y una a la tarde</i>
Cómo lo hace (en base a qué, debe ser resumido en una oración)	<i>Por intermedio de un listado de todos los clientes con sus respectivos saldos deudores</i>
Con qué lo hace (Herramientas que utiliza)	<i>Listado y computadora</i>
Para qué lo hace (Cuál es el fin último)	<i>Para tomar las medidas que se</i>



	<i>considerare necesario de acuerdo a la forma como vienen pagando</i>
Con qué frecuencia lo hace (Ej.: diaria, semanal, mensual, semestral, etc.)	<i>Todo los días</i>

TAREA	<i>Pago de salarios</i>
Porcentaje de tiempo que le dedica	<i>Del 1º al 5 de cada mes el tiempo que necesita un empleado para firmar el recibo</i>
Cómo lo hace (en base a qué, debe ser resumido en una oración)	<i>Firma el recibo y cobran por cajero previo a los depósitos que se hacen a tal efecto</i>
Con qué lo hace (Herramientas que utiliza)	<i>Manual</i>
Para qué lo hace (Cuál es el fin último)	<i>Por que legalmente corresponde</i>
Con qué frecuencia lo hace (Ej.: diaria, semanal, mensual, semestral, etc.)	<i>Mensualmente</i>

5. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS Y/U OCASIONALES

Detalle ahora aquellas tareas menos significativas que realiza de forma esporádica u ocasional y por ello le exigen menos tiempo de dedicación.

TAREA	
Porcentaje de tiempo que le dedica	
Cómo lo hace (en base a qué, debe ser resumido en una oración)	
Con qué lo hace (Herramientas que utiliza)	



Para qué lo hace (<i>Cuál es el fin último</i>)	
Con qué frecuencia lo hace (<i>Ej.: diaria, semanal, mensual, semestral, etc.</i>)	

6. MEDIOS

Detalle las herramientas, equipos de oficina, instrumentos, software, documentos y todos aquellos materiales que debe utilizar para realizar las actividades propias de su puesto de trabajo.

_Computadora, impresora, calculadora, teléfono, automóvil, office, software de la empresa.

7. RELACIONES

Relaciones que debe tener a nivel interno, con otros puestos para realizar su trabajo.

Socio Gerente, Administrativo, Ingeniero Agrónomo, Cadete, Playeros.

Relaciones que deben mantener, a nivel externo, con otras personas, instituciones, etc. para realizar el trabajo que el puesto requiere.

_Clientes, Bancos.

8. CONDICIONES

Describir, a continuación, las condiciones en las que realiza sus actividades: esfuerzo físico, necesidades ergonómicas, riesgos potenciales... y la complejidad de las mismas: problemas que suceden, niveles de exigencia...

Manejo de Flujo de dinero, movimientos financieros, control de las cuentas bancarias, en fin, todo lo relacionado con el dinero disponible en la empresa.

MAGNITUDES

Detalle a nivel general, formas de cuantificar su puesto de trabajo, en términos tales como presupuesto que gestiona, recursos materiales que administra, colaboradores dependientes, cartera de clientes, y todo aquello que pueda



cuantificar las tareas o actividades desarrolladas en el puesto y su peso relativo. *(Debe al menos, enumerar 4 magnitudes diferentes).*

Presupuesto general de la compañía.

Vehículo corporativo

Computadora

23 empleados de la compañía.

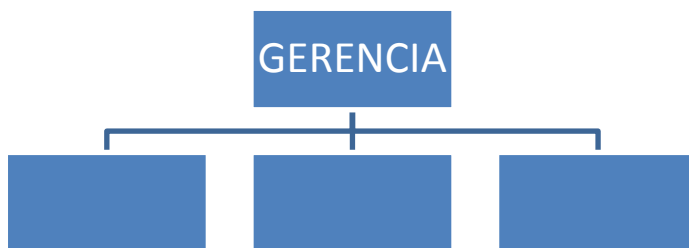


1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto	<i>Comercial</i>
Departamento al que pertenece	<i>Oficinas</i>
Nombre del actual ocupante	<i>Marcelo Javier Rossi</i>
Nombre del puesto superior (<i>cuál es el nombre del puesto al cual reporta</i>)	<i>Gerente</i>
Nombre de su actual ocupante	<i>Néstor Marcial Rossi</i>

2. POSICIÓN DEL PUESTO

Posición en el organigrama del puesto de trabajo. Deben quedar reflejados el/los puestos a los que reporta y supervisa y con los que colabora.



3. MISIÓN BÁSICA O RAZÓN DE SER DEL PUESTO

Describa la razón de ser de su puesto, responda a la pregunta ¿Para qué está en la empresa el puesto?; es el objetivo más general del puesto.

Ocupar toda la parte comercial de la empresa.

4. ACTIVIDADES PRINCIPALES Y/O HABITUALES.

Escriba a continuación las actividades más *significativas* o *importantes* que usted desarrolla *habitualmente* para lograr alcanzar la misión de su puesto,



señalando el porcentaje de tiempo que le dedica, como así también cómo, con qué, para qué y con qué frecuencia los hace.

TAREA	<i>Gestión comercial</i>
Porcentaje de tiempo que le dedica	<i>20%</i>
Cómo lo hace (en base a qué, debe ser resumido en una oración)	<i>Utilizando agenda diaria</i>
Con qué lo hace (Herramientas que utiliza)	<i>Personalmente, teléfono</i>
Para qué lo hace (Cuál es el fin último)	<i>Para generar oportunidad de negocios</i>
Con qué frecuencia lo hace (Ej.: diaria, semanal, mensual, semestral, etc.)	<i>Diaria</i>

TAREA	<i>Atención al cliente</i>
Porcentaje de tiempo que le dedica	<i>20%</i>
Cómo lo hace (en base a qué, debe ser resumido en una oración)	
Con qué lo hace (Herramientas que utiliza)	<i>Personalmente, telefónicamente</i>
Para qué lo hace (Cuál es el fin último)	<i>Para fidelizar el cliente</i>
Con qué frecuencia lo hace (Ej.: diaria, semanal, mensual, semestral, etc.)	<i>Diariamente</i>

TAREA	<i>Monitorear el aumento de combustible</i>
Porcentaje de tiempo que le dedica	<i>15%</i>
Cómo lo hace (en base a qué, debe ser resumido en una oración)	<i>En base a los informe enviados por la petrolera</i>



Con qué lo hace (Herramientas que utiliza)	<i>Computadora, planillas</i>
Para qué lo hace (Cuál es el fin último)	<i>Poder actualizar en tiempo y forma el precio de los combustibles y no perder plata.</i>
Con qué frecuencia lo hace (Ej.: diaria, semanal, mensual, semestral, etc.)	<i>Diaria</i>

TAREA	<i>Búsqueda de nuevos negocios</i>
Porcentaje de tiempo que le dedica	<i>20%</i>
Cómo lo hace (en base a qué, debe ser resumido en una oración)	<i>A informes de noticias y relacionamiento con otros empresarios de la zona.</i>
Con qué lo hace (Herramientas que utiliza)	<i>Computadora, personalmente, telefónicamente</i>
Para qué lo hace (Cuál es el fin último)	<i>Crecimiento y desarrollo de la compañía</i>
Con qué frecuencia lo hace (Ej.: diaria, semanal, mensual, semestral, etc.)	<i>Diariamente</i>

TAREA	<i>Supervisión de servicio brindado al cliente de la estación de servicio</i>
Porcentaje de tiempo que le dedica	<i>10%</i>
Cómo lo hace (en base a qué, debe ser resumido en una oración)	<i>En base a estándares de calidad pactadas con la petrolera</i>
Con qué lo hace (Herramientas que utiliza)	<i>Manuales, personalmente</i>



Para qué lo hace (Cuál es el fin último)	<i>Lograr cumplir una buena atención a los clientes.</i>
Con qué frecuencia lo hace (Ej.: diaria, semanal, mensual, semestral, etc.)	<i>Diariamente</i>

TAREA	<i>Compra y venta de cereal y semillas.</i>
Porcentaje de tiempo que le dedica	<i>5%</i>
Cómo lo hace (en base a qué, debe ser resumido en una oración)	<i>En base a planes de negocios</i>
Con qué lo hace (Herramientas que utiliza)	<i>Personalmente, telefónicamente, e-mail</i>
Para qué lo hace (Cuál es el fin último)	<i>Incrementar ganancias.</i>
Con qué frecuencia lo hace (Ej.: diaria, semanal, mensual, semestral, etc.)	<i>De acuerdo a necesidad</i>

TAREA	<i>Mantener una buena relación con el Oíl</i>
Porcentaje de tiempo que le dedica	<i>5%</i>
Cómo lo hace (en base a qué, debe ser resumido en una oración)	
Con qué lo hace (Herramientas que utiliza)	<i>Teléfono, e-mail</i>
Para qué lo hace (Cuál es el fin último)	<i>Lograr prioridad en la entrega de combustible</i>
Con qué frecuencia lo hace (Ej.: diaria, semanal, mensual, semestral, etc.)	<i>Mensualmente</i>



5. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS Y/U OCASIONALES

Detalle ahora aquellas tareas menos significativas que realiza de forma esporádica u ocasional y por ello le exigen menos tiempo de dedicación.

TAREA	<i>Reuniones con clientes</i>
Porcentaje de tiempo que le dedica	<i>5%</i>
Cómo lo hace (en base a qué, debe ser resumido en una oración)	<i>De acuerdo a necesidad</i>
Con qué lo hace (Herramientas que utiliza)	<i>Personalmente, telefónicamente</i>
Para qué lo hace (Cuál es el fin último)	<i>Mantener una relación cordial y de acuerdo a las necesidades de los clientes</i>
Con qué frecuencia lo hace (Ej.: diaria, semanal, mensual, semestral, etc.)	<i>De acuerdo a solicitud de clientes.</i>

6. MEDIOS

Detalle las herramientas, equipos de oficina, instrumentos, software, documentos y todo aquellos materiales que debe utilizar para realizar las actividades propias de su puesto de trabajo.

__Computadora, calculadora, teléfono, Auto, paquete office, software de la empresa

7. RELACIONES

Relaciones que debe tener a *nivel interno*, con otros puestos para realizar su trabajo.

_Gerente, Administrativo, Ingeniero Agrónomo, empleados de la playa, administrativo ayudante, playeros.

Relaciones que debe mantener, a *nivel externo*, con otras personas, instituciones, etc. para realizar el trabajo que el puesto requiere.



_Clientes, proveedores

8. CONDICIONES

Describir, a continuación, las condiciones en las que realiza sus actividades: esfuerzo físico, necesidades ergonómicas, riesgos potenciales... y la complejidad de las mismas: problemas que suceden, niveles de exigencia...

Conocimiento sobre el mercado en el que la empresa opera, toma de decisiones sobre los precios de venta y compra de cereales, manejo interpersonal con el franquiciante.

9. MAGNITUDES

Detalle a nivel general, formas de cuantificar su puesto de trabajo, en términos tales como presupuesto que gestiona, recursos materiales que administra, colaboradores dependientes, cartera de clientes, y todo aquello que pueda cuantificar las tareas o actividades desarrolladas en el puesto y su peso relativo. (Debe al menos, enumerar 4 magnitudes diferentes).

Presupuesto de \$120.000

Auto de la compañía.

Computadora.

23 empleados de la compañía.



1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto	<i>Administrativo</i>
Departamento al que pertenece	<i>Administración</i>
Nombre del actual ocupante	<i>Leonardo Picotto</i>
Nombre del puesto superior (cuál es el nombre del puesto al cual reporta)	<i>Gerente General</i>
Nombre de su actual ocupante	<i>Rossi Néstor y Rossi Marcelo</i>

2. POSICIÓN DEL PUESTO

Posición en el organigrama del puesto de trabajo. Deben quedar reflejados el/los puestos a los que reporta y supervisa y con los que colabora.



3. MISIÓN BÁSICA O RAZÓN DE SER DEL PUESTO

Describa la razón de ser de su puesto, responda a la pregunta ¿Para qué está en la empresa el puesto?; es el objetivo más general del puesto.

Llevar a cabo la administración de la empresa logrando así el funcionamiento de la misma para mantener el orden y crecer día a día, brindando los conocimientos y aportes que están a nuestro alcance

4. ACTIVIDADES PRINCIPALES Y/O HABITUALES.



Escriba a continuación las actividades más *significativas* o *importantes* que usted desarrolla *habitualmente* para lograr alcanzar la misión de su puesto, señalando el porcentaje de tiempo que le dedica, como así también cómo, con qué, para qué y con qué frecuencia los hace.

TAREA	<i>Control de Cta. Cte.</i>
Porcentaje de tiempo que le dedica	<i>30%</i>
Cómo lo hace (en base a qué, debe ser resumido en una oración)	<i>Listado general de deudores y ver cada cuenta</i>
Con qué lo hace (Herramientas que utiliza)	<i>Sistema Propio</i>
Para qué lo hace (Cuál es el fin último)	<i>Poder cobrar las cuentas</i>
Con qué frecuencia lo hace (Ej.: diaria, semanal, mensual, semestral, etc.)	<i>Diariamente</i>

TAREA	<i>Control cta. Cte. Proveedores</i>
Porcentaje de tiempo que le dedica	<i>20%</i>
Cómo lo hace (en base a qué, debe ser resumido en una oración)	<i>Listado y conciliación de cuentas</i>
Con qué lo hace (Herramientas que utiliza)	<i>Sistema propio, email, pagina. Web</i>
Para qué lo hace (Cuál es el fin último)	<i>Tener las cuentas al día</i>
Con qué frecuencia lo hace (Ej.: diaria, semanal, mensual, semestral, etc.)	<i>Diariamente</i>

TAREA	<i>Vendedor</i>
Porcentaje de tiempo que le dedica	<i>10%</i>



Cómo lo hace (en base a qué, debe ser resumido en una oración)	<i>Ofreciendo nuestros productos</i>
Con qué lo hace (Herramientas que utiliza)	<i>Personalmente o tel. - PC</i>
Para qué lo hace (Cuál es el fin último)	<i>Brindando nuestros servicios.</i>
Con qué frecuencia lo hace (Ej.: diaria, semanal, mensual, semestral, etc.)	<i>Diariamente</i>

TAREA	<i>Pedidos de mercadería</i>
Porcentaje de tiempo que le dedica	<i>10%</i>
Cómo lo hace (en base a qué, debe ser resumido en una oración)	<i>Listados de stock</i>
Con qué lo hace (Herramientas que utiliza)	<i>Teléfono y e-mal</i>
Para qué lo hace (Cuál es el fin último)	<i>Poder abastecer a los clientes con nuestros productos</i>
Con qué frecuencia lo hace (Ej.: diaria, semanal, mensual, semestral, etc.)	<i>Diariamente</i>

TAREA	<i>Pagos de vencimientos-Imp. Cuenta contables</i>
Porcentaje de tiempo que le dedica	<i>5%</i>
Cómo lo hace (en base a qué, debe ser resumido en una oración)	<i>Pagar los impuestos en tiempo y forma e imputar cada fact. En su cuenta contable</i>
Con qué lo hace (Herramientas que utiliza)	<i>Sistema propio</i>



Para qué lo hace (Cuál es el fin último)	<i>Tener los impuestos al día e informar la cuenta en la que va la fact. Para que el contador sepa en donde tomarla</i>
Con qué frecuencia lo hace (Ej.: diaria, semanal, mensual, semestral, etc.)	<i>Diariamente</i>

TAREA	<i>Bancos</i>
Porcentaje de tiempo que le dedica	<i>5%</i>
Cómo lo hace (en base a qué, debe ser resumido en una oración)	<i>Depósito bancarios</i>
Con qué lo hace (Herramientas que utiliza)	<i>Boleta de depósito</i>
Para qué lo hace (Cuál es el fin último)	<i>Estar con saldo a favor en los bancos</i>
Con qué frecuencia lo hace (Ej.: diaria, semanal, mensual, semestral, etc.)	<i>Diariamente</i>

TAREA	<i>Atención a los clientes</i>
Porcentaje de tiempo que le dedica	<i>30%</i>
Cómo lo hace (en base a qué, debe ser resumido en una oración)	<i>Al interés del cliente</i>
Con qué lo hace (Herramientas que utiliza)	<i>Personal o Tel.</i>
Para qué lo hace (Cuál es el fin último)	<i>Brindar nuestro servicios</i>
Con qué frecuencia lo hace (Ej.: diaria, semanal, mensual, semestral, etc.)	<i>Diariamente</i>



5. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS Y/U OCASIONALES

Detalle ahora aquellas tareas menos significativas que realiza de forma esporádica u ocasional y por ello le exigen menos tiempo de dedicación.

TAREA	<i>Impresión de I.V.A.</i>
Porcentaje de tiempo que le dedica	<i>10%</i>
Cómo lo hace (en base a qué, debe ser resumido en una oración)	<i>Listar los I.V.A. Correlativos</i>
Con qué lo hace (Herramientas que utiliza)	<i>PC</i>
Para qué lo hace (Cuál es el fin último)	<i>AFIP</i>
Con qué frecuencia lo hace (Ej.: diaria, semanal, mensual, semestral, etc.)	<i>Trimestral</i>

TAREA	<i>Conciliación bancaria</i>
Porcentaje de tiempo que le dedica	<i>10%</i>
Cómo lo hace (en base a qué, debe ser resumido en una oración)	<i>Controlar los depósitos</i>
Con qué lo hace (Herramientas que utiliza)	<i>Resumen bancario y sistema propio</i>
Para qué lo hace (Cuál es el fin último)	<i>Para no tener diferencia con la entidad</i>
Con qué frecuencia lo hace (Ej.: diaria, semanal, mensual, semestral, etc.)	<i>Mensual</i>

6. MEDIOS



Detalle las herramientas, equipos de oficina, instrumentos, software, documentos y todo aquellos materiales que debe utilizar para realizar las actividades propias de su puesto de trabajo.

Excel – Word – Sistema Propio – Calculadora – Teléfono – Celular – Agenda – Impresora

7. CONDICIONES

Describir, a continuación, las condiciones en las que realiza sus actividades: esfuerzo físico, necesidades ergonómicas, riesgos potenciales... y la complejidad de las mismas: problemas que suceden, niveles de exigencia...

*Conciliaciones bancarias, conocimientos financieros y de contabilidad.
Conocimientos de aplicativos de AFIP.*

8. RELACIONES

Relaciones que debe tener a nivel interno, con otros puestos para realizar su trabajo.

Néstor, Marcelo y Sergio – para estar informado de las novedades

Daiana y Noé – para estar de acuerdo en las tareas a realizar

Playeros – para informarles las novedades ya sea cambio de precios, de turnos, etc.

Losano – para coordinar la entrega de combustible

Claudio – para coordinar los cambios de aceites a los vehículos y mantenimiento

Clientes – para poder brindarles nuestros servicios.

Proveedores – para informarme de los cambio que se realizan

Relaciones que debe mantener, a nivel externo, con otras personas, instituciones, etc. para realizar el trabajo que el puesto requiere.

Clientes – para poder brindarles nuestros servicios.

Proveedores – para informarme de los cambio que se realizan



9. MAGNITUDES

Detalle a nivel general, formas de cuantificar su puesto de trabajo, en términos tales como presupuesto que gestiona, recursos materiales que administra, colaboradores dependientes, cartera de clientes, y todo aquello que pueda cuantificar las tareas o actividades desarrolladas en el puesto y su peso relativo. *(Debe al menos, enumerar 4 magnitudes diferentes).*

Presupuesto vía e-mail o por Teléfono.

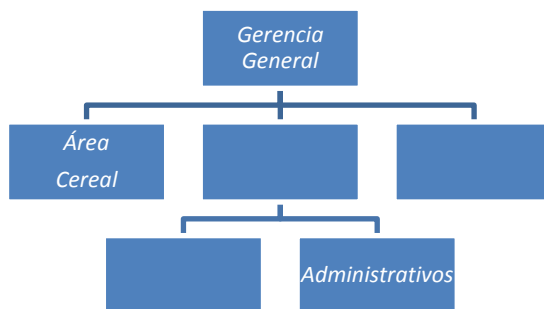


1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto	<i>Administrativo</i>
Departamento al que pertenece	<i>Administración</i>
Nombre del actual ocupante	<i>Daiana Hernandez</i>
Nombre del puesto superior (cuál es el nombre del puesto al cual reporta)	<i>Gerencia General</i>
Nombre de su actual ocupante	<i>Nestor Rossi</i>

2. POSICIÓN DEL PUESTO

Posición en el organigrama del puesto de trabajo. Deben quedar reflejados el/los puestos a los que reporta y supervisa y con los que colabora.



3. MISIÓN BÁSICA O RAZÓN DE SER DEL PUESTO

Describa la razón de ser de su puesto, responda a la pregunta ¿Para qué está en la empresa el puesto?; es el objetivo más general del puesto.

_El objetivo general del puesto es de control

4. ACTIVIDADES PRINCIPALES Y/O HABITUALES.

Escriba a continuación las actividades más *significativas* o *importantes* que usted desarrolla *habitualmente* para lograr alcanzar la misión de su puesto,



señalando el porcentaje de tiempo que le dedica, como así también cómo, con qué, para qué y con qué frecuencia los hace.

TAREA	<i>Control diario de cajas de los turnos de la estación de servicio</i>
Porcentaje de tiempo que le dedica	<i>40%</i>
Cómo lo hace (en base a qué, debe ser resumido en una oración)	<i>En base a los comprobantes entregados por los empleados en contraste con los datos del sistema.</i>
Con qué lo hace (Herramientas que utiliza)	<i>Sistema de Gestión de la empresa, Excel, calculadora, comprobantes de venta, planillas de venta.</i>
Para qué lo hace (Cuál es el fin último)	<i>Para controlar los ingresos por venta tanto en combustible como en lubricantes</i>
Con qué frecuencia lo hace (Ej: diaria, semanal, mensual, semestral, etc.)	<i>Diario</i>

TAREA	<i>Administrativas</i>
Porcentaje de tiempo que le dedica	<i>20%</i>
Cómo lo hace (en base a qué, debe ser resumido en una oración)	<i>Cobro a cliente. Brindar información de las cuentas, carga de facturas, recepción de pago a proveedores.</i>
Con qué lo hace (Herramientas que utiliza)	<i>Sistema de Gestión, planilla de Excel, calculadora.</i>
Para qué lo hace (Cuál es el fin último)	<i>Atención directa al cliente</i>
Con qué frecuencia lo hace (Ej.: diaria, semanal, mensual, semestral, etc.)	<i>A diario</i>



TAREA	<i>Desarrollo de Recursos Humanos</i>
Porcentaje de tiempo que le dedica	<i>30%</i>
Cómo lo hace (en base a qué, debe ser resumido en una oración)	<i>Incluye, búsqueda de reemplazo ante inasistencias, selección de personal, pedido y entrega de materiales de trabajo, control general de actividades y documentación.</i>
Con qué lo hace (Herramientas que utiliza)	<i>Planillas de Excel, carpetas de legajos, etc.</i>
Para qué lo hace (Cuál es el fin último)	<i>Ordenar, controlar, mejorar el desempeño, el ambiente de trabajo, entre otros objetivos.</i>
Con qué frecuencia lo hace (Ej.: diaria, semanal, mensual, semestral, etc.)	<i>Diaria</i>

TAREA	<i>Presentación en Afip</i>
Porcentaje de tiempo que le dedica	<i>10%</i>
Cómo lo hace (en base a qué, debe ser resumido en una oración)	<i>Se declara ante AFIP si hubo o no movimiento de cereal y cuales fueron, si se ha vendido comprado, si se liquidado o certificó.</i>
Con qué lo hace (Herramientas que utiliza)	<i>Se revisa en el sistema los movimientos diarios, se carga en el aplicativo de AFIP y se presenta en la página de la entidad.</i>
Para qué lo hace (Cuál es el fin último)	<i>Para dejar constancia ante el ente fiscalizador los movimientos que realiza el acopio.</i>



Con qué frecuencia lo hace (Ej.: diaria, semanal, mensual, semestral, etc.)	<i>A diario</i>
---	-----------------

5. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS Y/U OCASIONALES

Detalle ahora aquellas tareas menos significativas que realiza de forma esporádica u ocasional y por ello le exigen menos tiempo de dedicación.

TAREA	<i>Elaboración de cartas de porte y su presentación en Afip.</i>
Porcentaje de tiempo que le dedica	<i>10%</i>
Cómo lo hace (en base a qué, debe ser resumido en una oración)	<i>En base a los datos brindados por el productor, el camionero y el destino del cereal</i>
Con qué lo hace (Herramientas que utiliza)	<i>Sistema propio de Gestión y página y sistema de AFIP</i>
Para qué lo hace (Cuál es el fin último)	<i>Comercializar correctamente granos.</i>
Con qué frecuencia lo hace (Ej.: diaria, semanal, mensual, semestral, etc.)	<i>Semanalmente y en temporada de cosecha, diariamente. Diariamente se informa a Afip si ha habido o no cartas de porte.</i>

TAREA	<i>Elaboración de Certificados de depósito y su correspondiente presentación en Afip</i>
Porcentaje de tiempo que le dedica	<i>10%</i>
Cómo lo hace (en base a qué, debe ser resumido en una oración)	<i>En base a las cartas de porte del productor que vendió el cereal.</i>
Con qué lo hace (Herramientas que utiliza)	<i>Sistema de Gestión, página y sistema de AFIP</i>



Para qué lo hace (Cuál es el fin último)	<i>Autenticar en un documento los kilos que el productor le vendió a la firma.</i>
Con qué frecuencia lo hace (Ej.: diaria, semanal, mensual, semestral, etc.)	<i>Semanalmente y en época de cosecha, a diario.</i>

TAREA	<i>Liquidación de cereal y su presentación ante Afip</i>
Porcentaje de tiempo que le dedica	<i>10%</i>
Cómo lo hace (en base a qué, debe ser resumido en una oración)	<i>De acuerdo a los pedidos de los productores, y a los certificados de depósito q corroboran los kilos entregados.</i>
Con qué lo hace (Herramientas que utiliza)	<i>Planillas correspondientes, Excel, página de AFIP, sistema de gestión propio y el de AFIP</i>
Para qué lo hace (Cuál es el fin último)	<i>Para acreditar y abonar al productor los kilos que pide se le vendan.</i>
Con qué frecuencia lo hace (Ej.: diaria, semanal, mensual, semestral, etc.)	<i>Cada vez que un productor lo solicita, aumenta en la época posterior a la cosecha y semanalmente se presentan ante Afip las liquidaciones realizadas.</i>

6. MEDIOS

Detalle las herramientas, equipos de oficina, instrumentos, software, documentos y todo aquellos materiales que debe utilizar para realizar las actividades propias de su puesto de trabajo.



Planillas de Excel, sistema propio de gestión de la empresa, sistema de Afip, página de AFIP, Word, correo electrónico, calculadora, planillas de caja de ambas sucursales, documentación referente al personal.

7. RELACIONES

Relaciones que debe tener a nivel interno, con otros puestos para realizar su trabajo.

_Con el otro puesto administrativo y con el de cadetería a bancos y clientes para las tareas diarias.

_Con la gerencia para entrega de valores proveniente de los pagos de los clientes y recepción de dinero para pago a proveedores.

_Con los playeros para el control de las cajas.

Relaciones que debe mantener, a nivel externo, con otras personas, instituciones, etc. para realizar el trabajo que el puesto requiere.

_Con los clientes que viene a pagar o consultar el estado de su cuenta corriente.

_Con los proveedores que viene a cobrar sus cuentas.

8. CONDICIONES

Conocer aplicativos de AFIP, mantener una buena relación con clientes y proveedores.

9. MAGNITUDES

Detalle a nivel general, formas de cuantificar su puesto de trabajo, en términos tales como presupuesto que gestiona, recursos materiales que administra, colaboradores dependientes, cartera de clientes, y todo aquello que pueda cuantificar las tareas o actividades desarrolladas en el puesto y su peso relativo. *(Debe al menos, enumerar 4 magnitudes diferentes).*

_El puesto descrito no tiene personal directo a cargo, pero controla indirectamente a los 17 empleados de la estación de servicio.



_No gestiona presupuesto hasta el momento

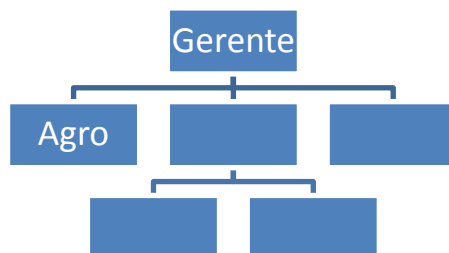


1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto	<i>No Tiene</i>
Departamento al que pertenece	<i>Agro</i>
Nombre del actual ocupante	<i>Sergio Ariel Rossi</i>
Nombre del puesto superior (cuál es el nombre del puesto al cual reporta)	<i>Gerente</i>
Nombre de su actual ocupante	<i>Marcelo Rossi / Néstor Rossi</i>

2. POSICIÓN DEL PUESTO

Posición en el organigrama del puesto de trabajo. Deben quedar reflejados el/los puestos a los que reporta y supervisa y con los que colabora.



3. MISIÓN BÁSICA O RAZÓN DE SER DEL PUESTO

Describe la razón de ser de su puesto, responda a la pregunta ¿Para qué está en la empresa el puesto?; es el objetivo más general del puesto.

Para ofrecer un servicio más al cliente.

4. ACTIVIDADES PRINCIPALES Y/O HABITUALES.

Escriba a continuación las actividades más significativas o importantes que usted desarrolla habitualmente para lograr alcanzar la misión de su puesto, señalando el porcentaje de tiempo que le dedica, como así también cómo, con qué, para qué y con qué frecuencia los hace.



TAREA	<i>Compra de Insumos</i>
Porcentaje de tiempo que le dedica	<i>20%</i>
Cómo lo hace (en base a qué, debe ser resumido en una oración)	<i>Objetivos de Venta y demanda de productores</i>
Con qué lo hace(Herramientas que utiliza)	<i>Teléfono, e-mail</i>
Para qué lo hace (Cuál es el fin último)	<i>Tener los insumos necesarios para proveer a los clientes. Vender</i>
Con qué frecuencia lo hace (Ej.: diaria, semanal, mensual, semestral, etc.)	<i>Depende de la época. Generalmente mensual y semestral.</i>

TAREA	<i>Venta de insumos</i>
Porcentaje de tiempo que le dedica	<i>80%</i>
Cómo lo hace (en base a qué, debe ser resumido en una oración)	<i>Cumplir con objetivos de Facturación anual</i>
Con qué lo hace (Herramientas que utiliza)	<i>Visita de productores al campo mediante charlas personales, telefónicamente, reuniones anuales presentando nuevos productos.</i>
Para qué lo hace (Cuál es el fin último)	
Con qué frecuencia lo hace (Ej.: diaria, semanal, mensual, semestral, etc.)	<i>Diaria</i>

5. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS Y/U OCASIONALES

Detalle ahora aquellas tareas menos significativas que realiza de forma esporádica u ocasional y por ello le exigen menos tiempo de dedicación.



TAREA	
Porcentaje de tiempo que le dedica	
Cómo lo hace (en base a qué, debe ser resumido en una oración)	
Con qué lo hace (Herramientas que utiliza)	
Para qué lo hace (Cuál es el fin último)	
Con qué frecuencia lo hace (Ej.: diaria, semanal, mensual, semestral, etc.)	

6. MEDIOS

Detalle las herramientas, equipos de oficina, instrumentos, software, documentos y todo aquellos materiales que debe utilizar para realizar las actividades propias de su puesto de trabajo.

Vehículo para ir al campo, computadora con sistema de facturación, Internet, Teléfono.

7. RELACIONES

Relaciones que debe tener a nivel interno, con otros puestos para realizar su trabajo.

___Gerentes, administrativos.

Relaciones que debe mantener, a nivel externo, con otras personas, instituciones, etc. para realizar el trabajo que el puesto requiere.

___Clientes, proveedores.

8. CONDICIONES

Describir, a continuación, las condiciones en las que realiza sus actividades: esfuerzo físico, necesidades ergonómicas, riesgos potenciales... y la complejidad de las mismas: problemas que suceden, niveles de exigencia...



Mantenerse actualizado en materia agro técnica, empatía con los clientes que son asesorados.

9. MAGNITUDES

Detalle a nivel general, formas de cuantificar su puesto de trabajo, en términos tales como presupuesto que gestiona, recursos materiales que administra, colaboradores dependientes, cartera de clientes, y todo aquello que pueda cuantificar las tareas o actividades desarrolladas en el puesto y su peso relativo. (Debe al menos, enumerar 4 magnitudes diferentes).

Presupuesto de \$60.000

Auto corporativo.

Herramientas de uso técnico.



19 ANEXO N°4: PROTOCOLO PARA LA REDACCIÓN DE LAS DESCRIPCIONES DE LOS PUESTOS



19.1 Modelo de Protocolo para la redacción de las descripciones de puestos.

8- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto	
Departamento	
Nombre del actual ocupante	
Nombre del puesto superior	
Nombre de su actual ocupante	

9- POSICIÓN

Se trata de presentar el organigrama del entorno del puesto: de quién depende, con quién colabora, a quién supervisa. Si existen dependencias funcionales se indicarán con líneas discontinuas.

En este organigrama figurará el nombre del puesto, no el del ocupante.

10-MISIÓN BÁSICA O RAZÓN DE SER DEL PUESTO

Verbo en acción.

Proceso.

Criterio normativo.

Finalidad o resultado.

11-ACTIVIDADES PRINCIPALES Y/O HABITUALES

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Acción.	
Función.	
Finalidad.	



12-RELACIONES

Relaciones con otros puestos a nivel interno.

Relaciones externas del puesto.

13-CONDICIONES.

Problemas más complejos que deben de entenderse.

De naturaleza técnica.

De naturaleza económica.

De naturaleza humana.

Decisiones importantes a tomar.

Responsabilidades significativas.

14-MAGNITUDES

Presupuesto que gestiona.

- Magnitudes económicas.

Recursos que administra.

- Magnitudes materiales: equipos, instrumentos...

Número de colaboradores de usted dependientes.

- Número de personas dependientes, directa o indirectamente del puesto.

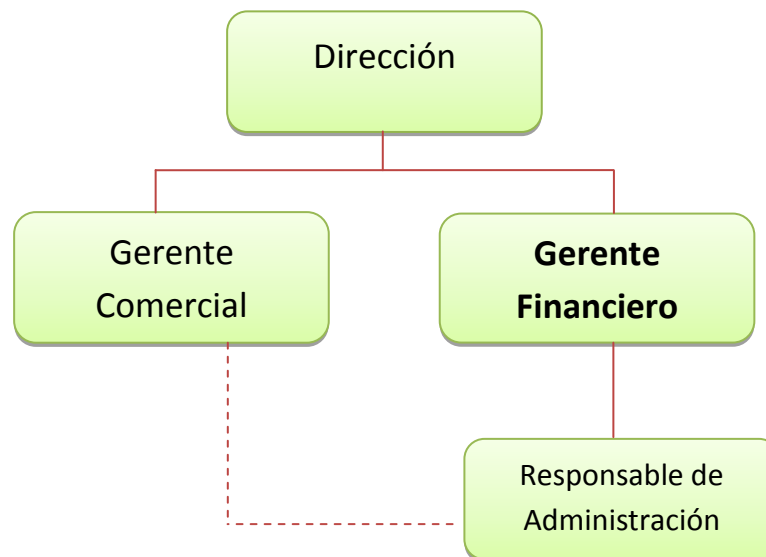
19.2 Protocolos para la redacción de las descripciones de puestos.

1- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO



Nombre del Puesto	Gerente Financiero
Departamento	Finanzas
Nombre del actual ocupante	Néstor Marcial Rossi
Nombre del puesto superior	Cúpula Directiva
Nombre de su actual ocupante	Néstor Rossi/Marcelo Rossi

2- POSICIÓN





1. MISIÓN BÁSICA O RAZÓN DE SER DEL PUESTO

Maximizar el capital de los accionistas a través del análisis de las inversiones decididas por la dirección de la compañía y la búsqueda de los recursos financieros necesarios y más económicos para hacer frente a dichos proyectos de inversión.

2. ACTIVIDADES PRINCIPALES Y/O HABITUALES

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Mantener contacto con entidades bancarias	20%
Acción. Mantener	
Función. contacto con entidades bancarias	
Finalidad. Buscar y evaluar las fuentes de financiamiento, para saber cuál de ellas brinda mejores facilidades de pago, cuál tiene un menor costo.	

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Control de flujo en cuentas bancarias.	20%
Acción. Control	
Función. De flujo en cuentas bancarias	
Finalidad. Para asegurar el normal funcionamiento del flujo de dinero.	



ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Definir el destino de los fondos hacia activos específicos de manera eficiente.	15%
Acción. Definir	
Función. El destino de los fondos hacia activos específicos de manera eficiente.	
Finalidad. Para mantener el balance de las distintas cuentas según las necesidades económicas de la empresa.	

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Definir acciones de cobranza según la situación de los deudores.	15%
Acción. Definir.	
Función. Acciones de cobranza según la situación de los deudores.	
Finalidad. Para asegurarse la cobranza de la deuda.	

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
------------------	-------------------



Supervisar el Control de Caja (E.S.)	20%
Acción. Supervisar	
Función. El control de caja de las E.S.	
Finalidad. Para evitar errores, diferencias y tener información diaria de los ingresos de la E.S.	

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Acreditar los salarios del personal.	5%
Acción. Acreditar	
Función. Salarios del personal	
Finalidad. Para asegurar su correcta liquidación.	

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Entrega de recibos de sueldo a empleados.	5%
Acción. Entrega	
Función. de recibos de sueldo a empleados	



Finalidad.

Para tener contacto directo con los empleados y evacuar dudas sobre la liquidación. Mantener confidencialidad de los salarios.

3- RELACIONES

Relaciones con otros puestos a nivel interno.

- Gerente Comercial: para definir acciones sobre las estrategias comerciales.
- Responsable de Administración: para control de actividades del puesto y toma de decisiones financieras.

Relaciones externas del puesto.

- Bancos: para manejo de flujo de dinero y para solicitud de financiamiento.
- Clientes: para cobranza de casos críticos.

4- CONDICIONES.

Problemas más complejos que deben de entenderse.

De naturaleza económica: flujos de dinero, movimientos financieros, entre otros.

De naturaleza humana: relaciones personales con los empleados.

Decisiones importantes a tomar: Asignación de capital a distintos proyectos empresariales. Estrategias de cobranza para clientes críticos. Definición de nómina de personal.

Responsabilidades significativas: Sobre las finanzas de la organización.

5- MAGNITUDES

Presupuesto que gestiona.

- *Magnitudes económicas.* Presupuesto general de la compañía.



Recursos que administra:

- *Magnitudes materiales:* Vehículo corporativo, computadora, celular corporativo.

Número de colaboradores dependientes.

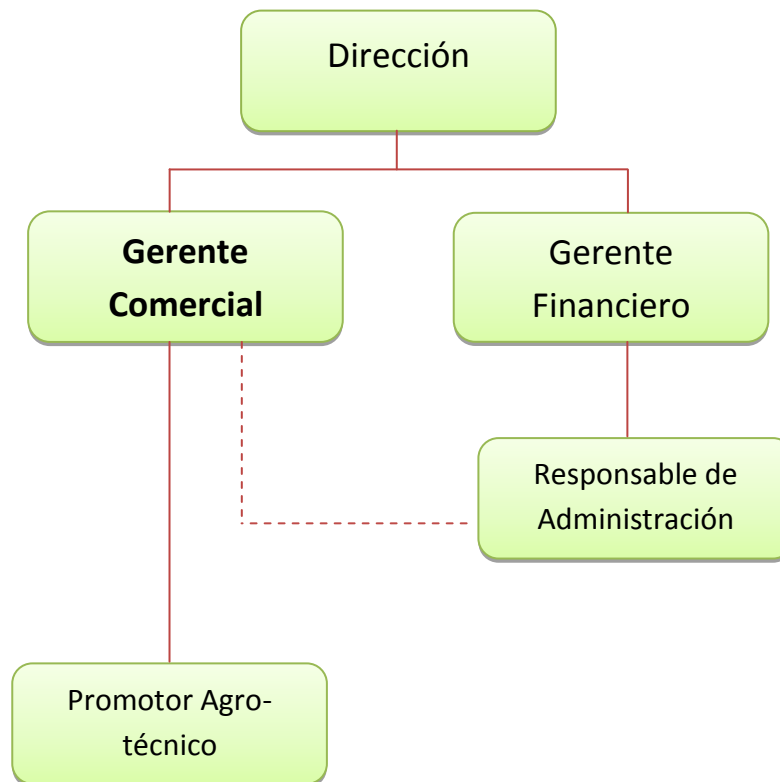
- 1 reporte directo y 3 indirectos.



1- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto	Gerente Comercial
Departamento	Comercial
Nombre del actual ocupante	Marcelo Rossi
Nombre del puesto superior	Cúpula Directiva
Nombre de su actual ocupante	Néstor Rossi/Marcelo Rossi

2- POSICIÓN





3- MISIÓN BÁSICA O RAZÓN DE SER DEL PUESTO

Coordinar las actividades de la fuerza de ventas, los planes de comercialización y mercadeo, a fin de lograr el posicionamiento de la empresa, en base a políticas establecidas para la promoción, distribución y venta de productos y servicios a fin de lograr los objetivos de venta.

4- ACTIVIDADES PRINCIPALES Y/O HABITUALES

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Buscar nuevas oportunidades de negocio.	25%
Acción. Buscar	
Función. Nuevas oportunidades de negocio.	
Finalidad. Incrementar la cartera de negocios y así aumentar los ingresos de la compañía.	

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Reunirse con grandes clientes	15%
Acción. Reunirse	
Función. Con grandes clientes	
Finalidad. Para conocer sus necesidades y generar nuevas ventas.	



ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Definir los objetivos de ventas anuales	5%
Acción. Definir	
Función. Los objetivos de ventas anuales	
Finalidad. Para determinar los planes de acción de cada unidad de negocio.	

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Monitorear el precio del combustible	2%
Acción. Monitorear	
Función. El precio del combustible	
Finalidad. Ajustar precios para la venta del mismo.	

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Pedir las cantidades de combustibles requeridas para el normal funcionamiento de las E.S.	10%
Acción. Pedir	
Función.	



las cantidades de combustibles requeridas
Finalidad. para el normal funcionamiento de las E.S.

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Auditar la calidad del servicio al cliente de la E.S.	12%
Acción. Auditar	
Función. la calidad del servicio al cliente de la E.S.	
Finalidad. Garantizar la calidad del servicio de la E.S.	

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Supervisar la compra de semillas	2,5%
Acción. Supervisar	
Función. La compra de semillas	
Finalidad. Para mantenerse informado del movimiento de stock.	



ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Monitorear la venta de semillas a los productores.	2,5%
Acción. Monitorear	
Función. La venta de semillas a los productores.	
Finalidad. Saber si se van cumpliendo los objetivos de ventas.	

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Comprar cereal a los productores	8%
Acción. Comprar	
Función. Cereal a los productores	
Finalidad. Cumplir con los contratos con los exportadores.	

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Negociar contratos con exportadores	10%
Acción. Negociar	
Función.	



Contratos con exportadores
Finalidad. Asegurar el mayor beneficio posible en la transacción.

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Mantener contacto cordial con el franquiciante	8%
Acción. Mantener	
Función. contacto cordial con el franquiciante	
Finalidad. Para poder negociar de mejor manera la entrega de combustibles.	

5- RELACIONES

Relaciones con otros puestos a nivel interno.

- Gerente Financiero
- Responsable de Administración
- Promotor Agro Técnico
- Analista de Recursos Humanos

Relaciones externas del puesto.

- Clientes
- Franquiciante
- Productores



6- CONDICIONES.

Problemas más complejos que deben de entenderse.

De naturaleza técnica. Fluctuación del mercado agrario.

De naturaleza económica. Situación macro económica.

De naturaleza humana: relacionamiento con el franquiciante.

Decisiones importantes a tomar: precios de compra y venta, identificar buenos negocios.

Responsabilidades significativas: sobre los ingresos de la organización.

7- MAGNITUDES

Presupuesto que gestiona.

- Magnitudes económicas: \$120.000 anual.

Recursos que administra.

- Magnitudes materiales: vehículo corporativo, computadora, teléfono corporativo.

Número de colaboradores dependientes:

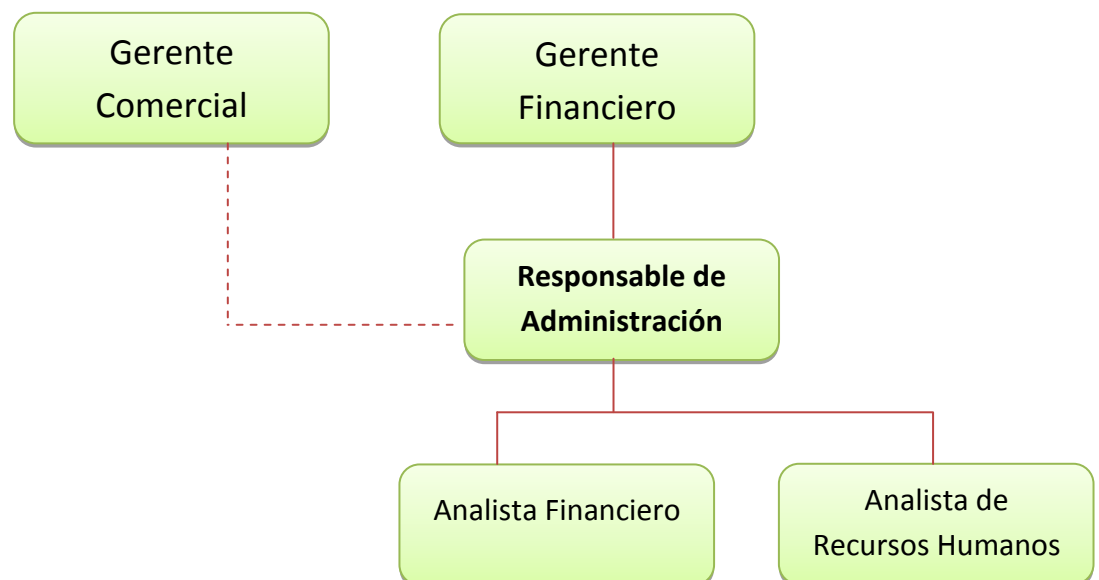
- dos directos y tres indirectos.



1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto	Responsable de Administración.
Departamento	Administración
Nombre del actual ocupante	Leonardo Picotto
Nombre del puesto superior	Gerente Financiero (directo) Gerente Comercial (indirecto)
Nombre de su actual ocupante	Néstor Rossi Marcelo Rossi

2. POSICIÓN





3. MISIÓN BÁSICA O RAZÓN DE SER DEL PUESTO

Es responsable de administrar, controlar, dirigir y supervisar los servicios administrativos de gestión presupuestaria, administración de los recursos humanos y la administración de materiales y servicios generales. Es responsable a su vez, de la contabilidad financiera incluyendo las funciones de compras y suministro, con el fin de alcanzar el uso adecuado y eficiente de los recursos financieros.

4. ACTIVIDADES PRINCIPALES Y/O HABITUALES

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Control de cuentas corrientes de clientes de E.S.	30%
Acción. Control	
Función. Cuentas corrientes de clientes de E.S.	
Finalidad. Evitar desvíos o desfase del normal funcionamiento de las C.C.	

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Controlar los movimientos de pagos a proveedores en el sistema de gestión.	20%
Acción. Controlar	



Función. Los movimientos de pagos a proveedores en el sistema de gestión.
Finalidad. Para prever los movimientos de dinero y tener las cuentas saldadas.

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Autorizar los pedidos de insumos.	2%
Acción. Autorizar	
Función. Pedidos de insumos.	
Finalidad. Para evitar el exceso de pedidos y prever el gasto relacionado a ello.	

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Verificar el pago a proveedores, servicios e impuestos.	5%
Acción. Verificar	
Función. El pago a proveedores, servicios e impuestos.	
Finalidad. Para asegurar que la compañía no está en deuda.	



ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Realizar la imputación contable.	5%
Acción. Realizar	
Función. La imputación contable	
Finalidad. Informar en que Centro de Costo está asignado el gasto.	

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Ejecutar la impresión del IVA	5%
Acción. Ejecutar	
Función. la impresión del IVA	
Finalidad. Para cumplir con las normativas vigentes.	

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Realizar conciliaciones bancarias	10%
Acción. Realizar	
Función. conciliaciones bancarias	



Finalidad. Para detectar diferencias con entidades bancarias.

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Auditar el control de caja de las E.S.	5%
Acción. Auditar	
Función. el control de caja de las E.S.	
Finalidad. Para verificar su correcta ejecución.	

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Supervisar las presentaciones de AFIP.	3%
Acción. Supervisar	
Función. Las presentaciones de AFIP.	
Finalidad. Para asegurar su correcta ejecución.	

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Derivar requerimientos de los gerentes para ser resueltos por el personal	15%



idóneo.	
Acción. Derivar	
Función. requerimientos de los gerentes	
Finalidad. Para ser resueltos por el personal idóneo.	

5. RELACIONES

Relaciones con otros puestos a nivel interno.

- Gerente de Finanzas
- Gerente Comercial
- Analista Financiero
- Analista de Recursos Humanos
- Promotor Agro-técnico

Relaciones externas del puesto.

- Proveedores
- Entidades oficiales.

6. CONDICIONES.

Problemas más complejos que deben de entenderse.

De naturaleza técnica: conciliaciones bancarias, flujo del dinero, entre otros.

De naturaleza económica: no posee.

De naturaleza humana: no posee.



Decisiones importantes a tomar: priorización de gastos, priorización de actividades del área administrativa.

Responsabilidades significativas: sobre el funcionamiento administrativo de la organización.

7. MAGNITUDES

Presupuesto que gestiona.

- Magnitudes económicas: no posee.

Recursos que administra.

- Magnitudes materiales: computadora, impresora, teléfono corporativo.

Número de colaboradores dependientes.

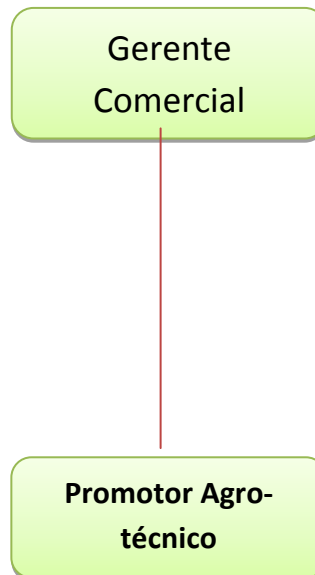
- 2 directos.



1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto	Promotor Agro Técnico
Departamento	Comercial
Nombre del actual ocupante	Sergio Ariel Rossi
Nombre del puesto superior	Gerente Comercial
Nombre de su actual ocupante	Marcelo Rossi

2. POSICIÓN



3. MISIÓN BÁSICA O RAZÓN DE SER DEL PUESTO

Incrementar la cartera de clientes, fidelidad a los existentes y crear nuevas oportunidades de negocio, a través de un asesoramiento técnico de calidad. A su vez, deberá lograr un flujo constante y eficiente en la venta de productos agropecuarios.

4. ACTIVIDADES PRINCIPALES Y/O HABITUALES

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Asesorar técnicamente al cliente	60%



agropecuario.	
Acción. Asesorar	
Función. Técnicamente al cliente agropecuario.	
Finalidad. Dar valor agregado a la venta de insumos para la producción agropecuaria y generar nuevas oportunidades de negocio.	

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Vender insumos para la producción agropecuaria.	20%
Acción. Vender	
Función. Insumos para la producción agropecuaria.	
Finalidad. Cumplir con el objetivo de comercialización establecido por la Gerencia Comercial.	

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Mantener el stock de insumos agropecuarios.	10%
Acción. Mantener	



Función. El stock de insumos agropecuarios.
Finalidad. Tener capacidad de respuesta ante requerimientos del cliente.

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Investigar nuevas tecnologías de producción agropecuaria.	10%
Acción. Investigar	
Función. Nuevas tecnologías de producción agropecuaria.	
Finalidad. Para poder asesorar a los clientes y mantenerse competitivos en el mercado.	

5. RELACIONES

Relaciones con otros puestos a nivel interno.

- Gerente de Comercialización
- Responsable de Administración
- Analista Financiero

Relaciones externas del puesto.

- Clientes
- Proveedores

6. CONDICIONES.



Problemas más complejos que deben de entenderse.

De naturaleza técnica: actualización técnica en materia agropecuaria. Conocimiento técnico referente a procesos productivos agropecuarios. – Título en Ingeniería Agrónoma.

De naturaleza económica: no posee.

De naturaleza humana: empatía, capacidad de venta.

Decisiones importantes a tomar: Sobre el asesoramiento de las técnicas óptimas de producción según las condiciones del cliente.

Responsabilidades significativas: mantener la buena imagen de la empresa y la fidelidad del cliente.

7. MAGNITUDES

Presupuesto que gestiona.

- Magnitudes económicas: \$ 60.000 anual.

Recursos que administra.

- Magnitudes materiales: vehículo corporativo, computadora, teléfono corporativo, material promocional, herramientas de uso técnico para la ejecución del asesoramiento.

Número de colaboradores dependientes.

- Un dependiente directo (Vendedor).



1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto	Analista Financiero
Departamento	Administración
Nombre del actual ocupante	Daiana
Nombre del puesto superior	Responsable de Administración
Nombre de su actual ocupante	Leonardo Picotto

2. POSICIÓN



3. MISIÓN BÁSICA O RAZÓN DE SER DEL PUESTO

Realizar las tareas operativas del área administrativa, de manera ordenada y prolija, a fin de cumplir con los requisitos legales que corresponden, aportando valor a cada actividad para la optimización de los procesos.

4. ACTIVIDADES PRINCIPALES Y/O HABITUALES

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Controlar el cierre de caja de turnos de E.S.	35%
Acción. Controlar	



Función. El cierre de caja de turnos de E.S.
Finalidad. Para detectar si hay diferencias de caja.

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Atender consultas sobre cuentas corrientes de clientes.	15%
Acción. Atender	
Función. Consultas sobre cuentas corrientes de clientes.	
Finalidad. Mantener informados a los clientes sobre las dudas sobre sus cuentas corrientes.	
ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Cargar facturas en sistema de gestión.	10%
Acción. Cargar	
Función. Facturas en sistema de gestión.	
Finalidad. Para el mantenimiento del sistema de gestión.	

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
------------------	-------------------



Pagar a proveedores, servicios e impuestos.	15%
Acción. Pagar	
Función. A proveedores, servicios e impuestos.	
Finalidad. Para control de que lo que se está pagando es efectivamente lo que el proveedor brinda.	

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Presentar declaraciones de AFIP	5%
Acción. Presentar	
Función. Declaraciones de AFIP	
Finalidad. Para dejar constancia ante el ente fiscalizador los movimientos que realiza el acopio.	

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Elaborar cartas porte para presentar en AFIP	5%



Acción. Elaborar
Función. Cartas porte para presentar en AFIP
Finalidad. Para cumplir con las normativas establecidas por AFIP.

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Elaborar certificados de depósito para presentar en AFIP.	5%
Acción. Elaborar	
Función. Certificados de depósito para presentar en AFIP.	
Finalidad. Autenticar en un documento los kilos que el productor le vendió a la firma.	

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Liquidar cereales para su presentación en AFIP.	5%
Acción. Liquidar	
Función.	



Cereales para su presentación en AFIP.
Finalidad. Para acreditar y abonar al productor el monto de dinero correspondiente a los kilos de cereales vendidos.

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Mantener stock de insumos.	5%
Acción. Mantener	
Función. Stock de insumos	
Finalidad. Para asegurar que todos los puestos tienen los insumos requeridos para su funcionamiento.	

5. RELACIONES

Relaciones con otros puestos a nivel interno.

- Responsable de Administración
- Promotor agro técnico
- Cadete
- Analista de Recursos Humanos
- Recepcionista.
- Playeros.

Relaciones externas del puesto.

- Clientes



- Proveedores

6. CONDICIONES.

Problemas más complejos que deben de entenderse.

De naturaleza técnica: Conocer los aplicativos de AFIP y sus modificaciones.

De naturaleza económica.

De naturaleza humana: Mantener una buena relación con clientes y proveedores.

Decisiones importantes a tomar. No corresponde.

Responsabilidades significativas. Cargar correctamente los formularios de AFIP.

7. MAGNITUDES

Presupuesto que gestiona.

- Magnitudes económicas: no maneja presupuesto.

Recursos que administra.

- Magnitudes materiales : Paquete office, Sistema Propio de Gestión de la empresa, Sistema de Afip, Página de AFIP

Número de colaboradores dependientes.

- No posee dependientes.



1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto	Analista de Recursos Humanos
Departamento	Administración
Nombre del actual ocupante	N/A
Nombre del puesto superior	Responsable de Administración
Nombre de su actual ocupante	Leonardo Picotto

2. POSICIÓN



3. MISIÓN BÁSICA O RAZÓN DE SER DEL PUESTO

Implementar la política de Recursos Humanos, para conseguir que el equipo humano de la empresa sea el adecuado y se sienta motivado y comprometido con los objetivos corporativos, que esté profesionalizado y sea capaz de contribuir tanto individualmente como en equipo a los resultados generales de la organización.

4. ACTIVIDADES PRINCIPALES Y/O HABITUALES

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Mantener actualizado el subsistema de Previsión de Recursos Humanos.	5%



Acción. Mantener
Función. actualizado el subsistema de Previsión de Recursos Humanos
Finalidad. Para ser proactivo ante las necesidades de personal de la organización.

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Ejecutar proceso de reclutamiento y selección de personal.	15%
Acción. Ejecutar	
Función. Proceso de reclutamiento y selección de personal.	
Finalidad. Para poder contratar al personal idóneo.	

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Realizar la inducción al personal ingresante.	10%
Acción. Realizar	
Función. La inducción al personal ingresante.	

**Finalidad.**

Para que el personal ingresante conozca la empresa y sus compañeros de trabajo y pueda desarrollar sus tareas de manera optima.

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Controlar las asistencias del personal.	15%
Acción. Controlar	
Función. Las asistencias del personal.	
Finalidad. Para ser informadas y liquidadas correctamente y tomar acciones correctivas cuando sean necesarias.	

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Ejecutar el proceso de capacitación de personal.	10%
Acción. Ejecutar	
Función. El proceso de capacitación de personal.	
Finalidad. Para cumplir con las normas impuestas por el franquiciante y para mantener a los empleados actualizados en sus respectivas áreas de desarrollo.	



ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Implementar el proceso de evaluaciones del personal.	5%
Acción. Implementar	
Función. El proceso de evaluaciones del personal.	
Finalidad. Para informarse si los empleados están cumpliendo con el desempeño deseado y poder tomar decisiones al respecto.	

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Mantener indicadores de Recursos Humanos.	5%
Acción. Mantener	
Función. Indicadores de Recursos Humanos	
Finalidad. Para conocer el desempeño de los procesos y tomar acciones al respecto.	

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Controlar que las normas de Higiene y Seguridad, como así también la calidad en el servicio se estén cumpliendo en la E.S.	35%



Acción. Controlar
Función. Que las normas de Higiene y Seguridad, como así también la calidad en el servicio se estén cumpliendo en la E.S.
Finalidad. Para garantizar la seguridad de los empleados y clientes.

5. RELACIONES

Relaciones con otros puestos a nivel interno.

- Responsable de Administración
- Empleados de nivel operativo.

Relaciones externas del puesto.

- Franquiciante
- Contador externo
- Fuentes de reclutamiento (diarios, radio, televisión, revistas zonales)

6. CONDICIONES.

Problemas más complejos que deben de entenderse.

De naturaleza técnica: Conocer sobre la legislación laboral, seguridad e higiene, entre otras.

De naturaleza humana: buena relación con el personal, empatía, negociación.

Decisiones importantes a tomar: elección de candidatos, sanciones a aplicar.

Responsabilidades significativas: fidelizar al personal.



7. MAGNITUDES

Presupuesto que gestiona.

- Magnitudes económicas: \$50.000

Recursos que administra.

- Magnitudes materiales: Computadora, legajos del personal.

Número de colaboradores dependientes.

- No tiene dependientes directos.
- Tiene 17 dependientes indirectos (empleados operativos).



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

PROYECTO DE GRADO

20 ANEXO N°5: FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

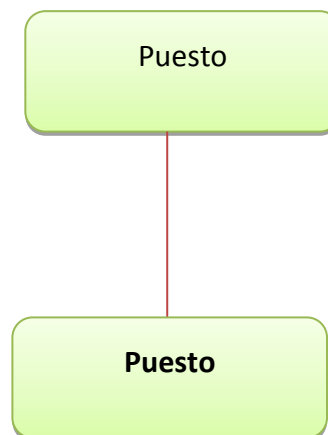


20.1 Modelo de Ficha de Descripción de Puesto

9. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto	
Departamento	
Nombre del actual ocupante	
Nombre del puesto superior	
Nombre de su actual ocupante	

10. POSICIÓN



11. MISIÓN BÁSICA O RAZÓN DE SER DEL PUESTO

12. ACTIVIDADES PRINCIPALES Y/O HABITUALES

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
-----------	------------



_____ _____ _____	__%
_____ _____ _____	__%
_____ _____ _____	__%
_____ _____ _____	__%

13. MEDIOS

14. RELACIONES

Relaciones con otros puestos a nivel interno.

Relaciones externas del puesto.

15. CONDICIONES.

Problemas más complejos que deben entenderse.

De naturaleza técnica:

De naturaleza económica:

De naturaleza humana:



Responsabilidades significativas..

Grado de preparación Formal:

Experiencia:

16.MAGNITUDES

Presupuesto que gestiona.

- **Magnitudes económicas:**

Recursos que administra.

- **Magnitudes materiales :**

Número de colaboradores dependientes.

VERSION: 1.0 – AÑO 2014	
ELABORADO	APROBADO
Puesto y Firma	Puesto y Firma