



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración

Licenciatura en Recursos Humanos

Análisis y Descripción de Puestos del nivel operativo de Boiero S.A.

INTEGRANTES: Genaro, Mariela Carolina

Labarre, Ana Paula

TUTOR: García, Miriam

FECHA: Noviembre 2013



“Los recursos materiales hacen las cosas posibles pero las personas las convierten en realidades”¹

¹ WERTHER, William B.; DAVIS, Keith. 1992. Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición. Mc Graw Hill. México.



DEDICATORIAS

A Quique, Luchy y Meli.



A mis padres, Norma y Lalo.



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres, Quique y Luchy, por todo el esfuerzo que hicieron para brindarme la oportunidad de llevar adelante una carrera y por su apoyo incondicional.

A mi hermana, Meli, por brindarme su ayuda, compañía y amor de hermana que supe apreciar en estos años de convivencia. Gracias por no hacerme conocer tus diagnósticos sobre mi salud mental, sobre todo en este ultimo tiempo.

A Ana, compañera de curso, amiga, hermana del alma, que a simple vista solo teníamos en común el tic de tocarnos el pelo cuando estamos nerviosas, pero que con el correr del tiempo supimos complementarnos y crear una gran amistad.

A mis amigas, Alita, Bren, Da y Sol, que son la familia que uno elige. Por los innumerables almuerzos domingueros.

A Mel y Vity, grandes amigas, que conocí hace muy poco pero que su apoyo y acompañamiento incondicional siempre fueron en el momento justo.

A mis amigos facultativos, Andrés y Mauricio, que sin sus despistes y chistes hubiera sido todo muy aburrido.

A nuestra tutora, Miriam, por su ayuda y acompañamiento en esta etapa tan importante de mi vida.

Gracias de corazón!

Mariela



Gracias:

A mis padres, Norma y Lalo, por el esfuerzo que han hecho para que pueda lograr mis metas, por el apoyo y amor incondicional brindado a través de todos estos años.

A mis hermanos, Martín y Marina, por toda la ayuda, los consejos, las bromas, las locuras.

A Juli y Mati, porque con sus travesuras y cariño me alegran la vida todos los días un poquito.

A Mariela, por ser mi soporte en estos años de estudio, por ser mi amiga sin condiciones, por aguantarme con cuanto problema me llevara a su casa y por ser mi compañera en este eterno proyecto que estamos terminando.

A mis amigas y amigos por estar siempre y acompañarme en este camino.

A todos los profes y compañeros, que me han ayudado a crecer en lo personal y en lo profesional.

A nuestra Tutora, Miriam García, por su ayuda y por leer nuestros interminables borradores.

Gracias a todos!

Ana



TITULO

Análisis y Descripción de Puestos del
nivel operativo de Boiero S.A.



INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado: Análisis y Descripción de Puestos del nivel operativo de Boiero S.A.

Integrantes: Genaro, Mariela Carolina

Labarre, Ana Paula

Licenciatura en Recursos Humanos

Profesor Tutor del PG: Prof. Garcia, Miriam

Miembros del Tribunal Evaluador: Malaman, Rossana

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:

.....

.....

.....

.....

.....



INDICE

Resumen	10
Glosario	11
Justificación del trabajo	13
Objetivos y Alcance del Trabajo	14
Introducción	15
Descripción de la empresa	16
Organigrama	17
Marco Teórico	18
Metodología de intervención	35
Relevamiento y Diagnostico	37
Propuesta	43
Conclusiones	81
Bibliografía	83
Anexos	86



RESUMEN

La necesidad de tener un correcto análisis y descripción de puestos resulta una condición necesaria para el éxito de toda empresa, ya que este proceso sirve de base para la realización de las demás actividades de Recursos Humanos, tales como la selección del candidato que más se adapte al perfil del puesto, la remuneración, capacitación, entre otros.

En una primera instancia y para abordar la temática fue necesario llevar a cabo la búsqueda del material bibliográfico de diversos autores, quienes han desarrollado los conceptos aquí trabajados.

A través del recorrido de las teorías presentadas por estos autores, las numerosas visitas a la empresa **Boiero S.A.** y la aplicación de diversos métodos de recolección de datos, pudimos notar que esta falta de descripción en los puestos operativos es una de las principales causas que originan variados problemas al momento de ejecutar la tarea.

Para ello, el principal objetivo de nuestra intervención en la empresa ha sido dotarla de una descripción de puestos que se adapte a las características organizacionales de la misma.

Se elaboraron fichas de descripciones de puestos para aquellos previamente seleccionados, de modo que aportaren soluciones a los inconvenientes detectados en la ejecución de los trabajos.



GLOSARIO

Análisis de puestos: proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que estas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios.

Descripción de Puestos: explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado.

Departamentalización: consiste en agrupar las tareas comunes favoreciendo la coordinación de las mismas, logrando un trabajo más eficiente.

Departamento/Área: conjunto de puestos con actividades y objetivos similares.

Enriquecimiento del trabajo: consiste en sustituir tareas simples del puesto por otras más complejas.

Especialización laboral: grado en que las tareas de la organización están divididas en puestos de trabajo.

Formalización: grado en que las tareas en la organización están estandarizadas.



Organigrama: representación gráfica de la estructura de una empresa, donde se muestran los diferentes departamentos, las personas que las dirigen, esquematiza las relaciones jerárquicas y competencias de vigor en la organización.

Organización: unidad social coordinada y compuesta por dos o más personas, que funciona, de manera más o menos continúa para alcanzar una meta o metas comunes.

Puesto de trabajo: lugar o área ocupado por una persona dentro de una organización donde se desarrollan una serie de actividades las cuales satisfacen expectativas, que tienen como objetivo, garantizar productos, servicios y bienes en un marco social.

Tarea/labor: conjunto de actividades propias de un puesto de trabajo.



JUSTIFICACION DEL TRABAJO

En la actualidad las organizaciones, tanto sean productoras o prestadoras de un servicio, son conscientes de que el capital humano es el recurso más valioso y causante de ventajas competitivas que permiten un mayor desarrollo en el mercado en que se encuentran inmersos.

Una empresa que reconozca la importancia del aporte de los trabajadores en el logro de las metas organizacionales sabrá canalizar los esfuerzos individuales de las personas para que estas también alcancen sus objetivos y de este modo se beneficien ambas partes.

“Si bien, se consideran a todas las actividades de Recursos Humanos como importantes, las tendencias actuales se dirigen hacia enfoques que consideran el análisis y descripción de los puestos de trabajo como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de Recursos Humanos, pues casi todas las actividades desarrolladas en el área se basan de una u otra forma en la información que proporciona este procedimiento”.²

Dado que la función del área es ayudar a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea, debe poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos, situación tenida en cuenta de forma precaria por la empresa **Boiero S.A.**; cuestión que es reconocida por trabajadores y directivos de la firma. A través de las diferentes visitas pudimos observar que es necesario realizar un análisis y descripción de puestos del área operativa, ya que ello permitirá a la empresa avanzar en los procesos de selección, reclutamiento, capacitación y compensación de sus recursos humanos, debido a que es una empresa en constante crecimiento y en busca de un mejor posicionamiento en el mercado

²JUAREZ TOVAR, Angélica María. 2007. El proceso de análisis de puestos de trabajo como una herramienta de gestión de Recursos Humanos. www.scjn.gob.mx/Transparencia/List/Bacarios/Attachments/87/Becarios_087.pdf



OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO

OBJETIVO GENERAL

- Analizar y describir los puestos de trabajo del nivel operativo de **Boiero S.A.**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un relevamiento, a través de diversas herramientas, de la información sobre las tareas, funciones y responsabilidades de cada puesto.
- Analizar la información obtenida en el relevamiento.
- Elaborar una propuesta de mejora que se adapte a las necesidades de la empresa en general y a cada puesto en particular.



INTRODUCCIÓN

La presente intervención se realizó en **Boiero S.A.**, empresa dedicada a la venta de medidores de agua y electricidad, como así también la prestación de servicio post venta y asesoramiento. Ésta posee una casa central ubicada en la ciudad de Monte Maíz y dos sucursales, una en Capital Federal y otra en Córdoba Capital. Siendo en esta última filial donde se desarrollará nuestro trabajo de grado.

Con dicha intervención buscamos conocer el impacto de la falta de definición de las funciones en los puestos del nivel operativo.

Tomando como referencias diversos autores, presentamos una serie de antecedentes teóricos que son la base sobre la cual se desarrolla nuestra intervención. Iniciamos realizando una línea histórica con los conceptos fundamentales que dieron origen al surgimiento de las técnicas de análisis y descripción de puestos.

Luego, a través de la aplicación de diferentes instrumentos de recolección de datos, como la entrevista y la encuesta, obtuvimos una visión acabada de la situación actual de la organización.

Una vez recabada la información procedimos a su análisis y a la formulación de una propuesta superadora de la situación actual, en la cual incluimos una planilla de descripción de puestos y diferentes técnicas de enriquecimiento de los mismos, lo que ayudará a la empresa a un logro más eficiente de los objetivos, y a los trabajadores a realizar su tarea de manera más adecuada.



DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Boiero S.A es una empresa fundada en 1978 por Carlos Boiero, actual dueño, en la localidad de Monte Maíz ubicada a doscientos noventa kilómetros de nuestra capital provincial. En sus comienzos se dedicaba a distribuir antenas de televisión y a realizar el mantenimiento de éstas. Dado el avance de la tecnología debieron aggiornarse a los cambios, por lo cual comenzaron a prestar el servicio de cable e internet a Monte Maíz y la zona.

Quince años después, en un plan de expansión debido al éxito del negocio, decidieron establecer una sucursal en la ciudad de Córdoba, lo mismo hicieron años más tarde en Capital Federal.

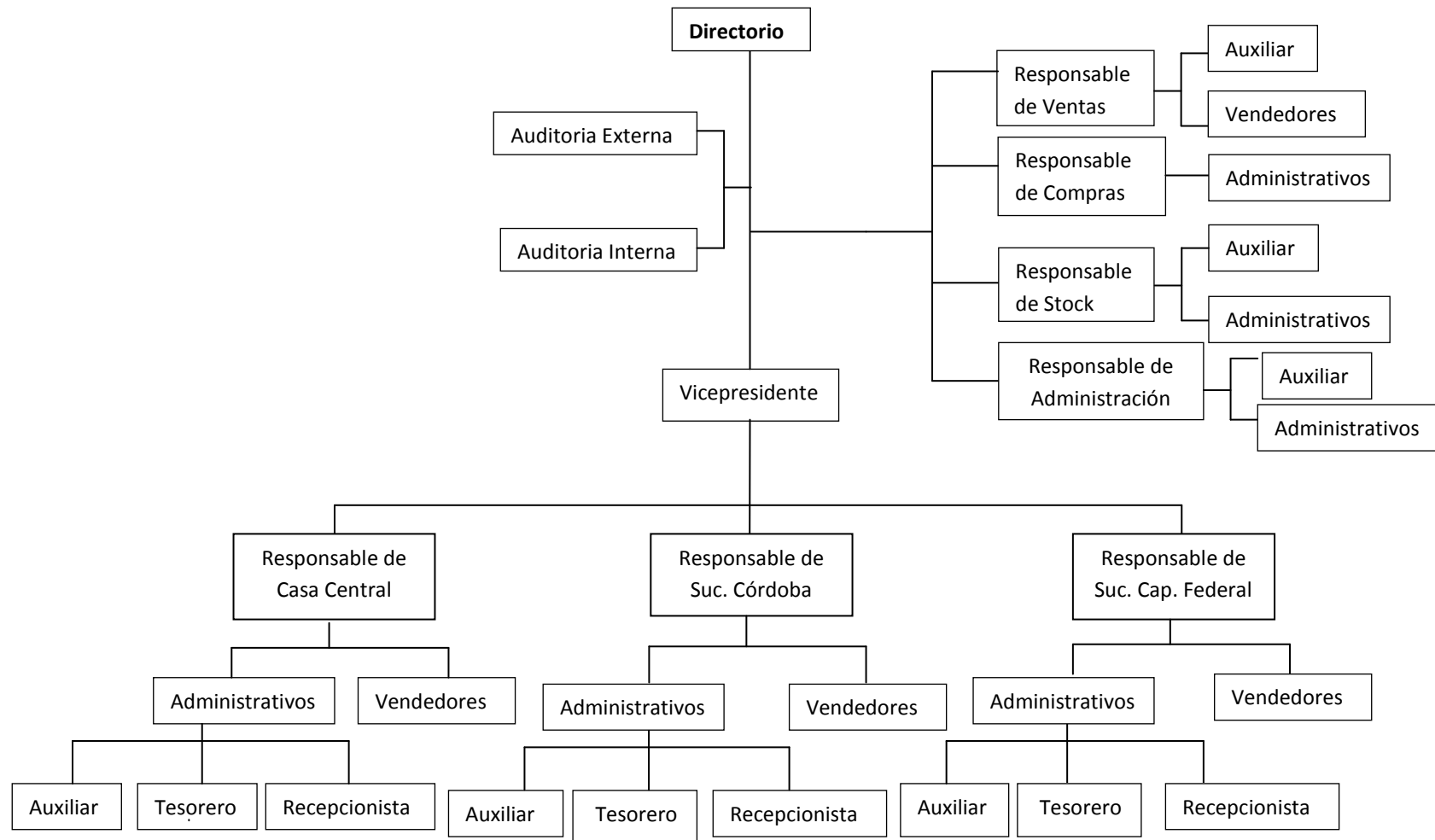
En la actualidad la empresa se encuentra dividida en una cede central y dos sucursales, sumando un total de cuarenta empleados, de los cuales catorce pertenecen a la dependencia Córdoba, diez están en la filial de Capital Federal y dieciséis en la casa central ubicada en Monte Maíz.

La empresa se dedica a la venta de medidores de agua y electricidad, además de realizar el servicio post venta y asesoramiento. Pero en Monte Maíz, además, se especializan en el área de las telecomunicaciones donde proveen todo el material para la instalación de circuitos de TV/CATV. En Córdoba y en Buenos Aires se enfocan particularmente en la venta a nivel mayorista de materiales para redes de agua y electricidad.

A continuación prestamos el organigrama de la empresa:



ORGANIGRAMA BOIERO S.A





MARCO TEÓRICO

Robbins (2004), define a la organización como “una unidad social coordinada y compuesta por dos o más personas, que funciona, de manera más o menos continua para alcanzar una meta o metas comunes”³.

Para que una empresa logre dichas metas los administradores deben cumplir cuatro funciones fundamentales: de **planeación** referida a la definición de las metas, las estrategias para alcanzarlas y los planes para integrar y coordinar las actividades. La segunda función es la de **dirigir**, aquí los administradores se dedican a tareas de motivación, comunicación y resolución de conflictos. Otra de las funciones es la de **control**, en la cual se verifica el desempeño, comparándolo con las metas planteadas para conocer si hubo o no desviaciones. Y por último la de **organizar**, quizás la más relevante para nuestra intervención, está vinculada con el diseño de la estructura, la explicitación de que tareas se deben realizar y quien debe llevar a cabo cada una, como se agrupan, a quien debe responder, quien las hace y donde se tomaran las decisiones.

Haciendo referencia a esta última función, se destaca un evento histórico, que ocurre durante los siglos XIX y XX conocido como la Revolución Industrial, donde se reemplazó el trabajo manual por la incorporación de maquinaria. Dicho evento, aumentó la cantidad de productos y disminuyó el tiempo en el que estos se realizan, favoreciendo la producción en serie.

Un pionero de este cambio fue Henry Ford, quien postuló que cada trabajador tuviera asignada una labor específica y repetitiva, que debía realizar una y otra vez. Logrando una simplificación de tareas complejas en varias operaciones simples, pudiendo ser realizadas por cualquier obrero sin necesidad de que sea mano de obra cualificada; trayendo como consecuencia

³ROBBINS, Stephen. 2004. Comportamiento Organizacional. Décima Edición. Pearson Educación de México S.A.



una reducción en los costos de producción y un incremento en la cantidad de unidades producidas.

En la actualidad, a este proceso, se lo conoce como especialización laboral definida por *Robbins (2004)* “como el grado en que las tareas de la organización están divididas en puestos de trabajo”⁴. Esta forma de trabajar está pensada como una manera de aprovechar las capacidades de los empleados. Además la ventaja radica en la capacitación ya que es menos costoso capacitar a un obrero para realizar tareas específicas y repetitivas.

Dicha situación tuvo su caída a mediados de 1960, momento en el que los costos humanos, tales como aburrimiento, fatiga, tensión, baja productividad, ausentismo y rotación, comenzaron a manifestarse, superando estos costos las ventajas económicas.

Dichos costos humanos fueron resumidos por Golembiewski, citado por *Aldag (1983)* como:

“-El trabajador pierde el control al marcarle el paso una maquina o una línea de montaje

-La simplificación del trabajo reduce la posibilidad de que el empleado desarrolle habilidades que puedan conducir a su progreso.

-La simplificación del trabajo también despersonaliza el trabajo en cuanto a que el contenido de habilidad tiende a reducirse e igualarse, minando así la jerarquía de habilidades.

-Reduce el grado en que el individuo puede participar significativamente en el renglón organizacional mediante su trabajo.

-La simplificación del trabajo con frecuencia impide al individuo llevar a su fin una tarea significativa para el.

⁴Óp. Cite. ROBBINS, Stephen. 2004.



-La rutinización del trabajo implica monotonía

-La rutinización del trabajo a veces requiere que el individuo trabaje solo o, por lo menos, existen pocos incentivos positivos para que los individuos que se encuentran en unidades separadas dentro de la organización; integren sus contribuciones en un flujo suave de trabajo.”⁵

La solución que vieron los especialistas para esta problemática fue la extensión de tareas, es decir incorporar actividades variadas que llevaran a finalizar un trabajo, logrando ser parte de todo el proceso productivo.

Algunos investigadores de la década del cincuenta comenzaron a proponer la ampliación del trabajo como una forma de rediseño. Definiendo a esta alternativa como una redistribución de las tareas entre los puestos, de manera que en los mismos sea mayor la variedad de tareas, sin que ello signifique un aumento de la carga de trabajo.

Otra forma de rediseño que se barajó en la época fue el denominado enriquecimiento del trabajo, el cual consiste en sustituir tareas simples del puesto por tareas más complejas que proporcionen un desafío tanto laboral como personal al empleado. Siendo los propósitos del mismo los siguientes: aumento de la motivación, mayor productividad, reducción del ausentismo y disminución de la rotación del personal.

Luego de la especialización llegó la departamentalización, que consiste en agrupar las tareas comunes favoreciendo la coordinación entre las mismas, logrando un trabajo más eficiente; como contra partida podemos mencionar que atenta contra la fluidez de la comunicación y disminuye la capacidad de adaptación al entorno. Los criterios utilizados para dicha segmentación son por funciones, por producto, por geografía o territorio, por procesos, dependiendo de las necesidades y características de cada organización en particular.

⁵ ALDAG, Ramón J. BRIEF, Arthur P. 1983. Diseño de tareas y motivación del personal. Trillas. México.



Siguiendo con la departamentalización, se incorpora el concepto de cadena de mando, “la cual es una línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón, y aclara quien reporta a quien”⁶. De dicho concepto se desprenden dos características complementarias, autoridad y unidad de mando, la primera consiste en el derecho adquirido por la posición que se ocupa a impartir ordenes, el segundo se refiere a que un empleado reporta solo a un responsable superior directo.

La definición de cadena de mando no es la misma en la actualidad que hace varias décadas atrás, pero de igual manera debe ser tenida en cuenta al momento de estructurar una empresa. Hoy en día es menos relevante a medida que los empleados tienen más libertad para tomar decisiones. Claro que todavía persisten organizaciones que prefieren mantenerse más tradicionales.

Otro concepto a tener en cuenta en la estructura organizacional es el tramo de control, que hace referencia al número de subordinados que un gerente puede dirigir con eficacia. Los tramos pueden ser anchos o largos siendo estos más eficientes en costos, pero si se vuelve demasiado grande el desempeño de los empleados disminuye porque los supervisores ya no pueden liderar. En el caso de los tramos estrechos se reduce el problema del liderazgo pero surgen otros inconvenientes como los costos por mayores niveles administrativos, complicaciones en la comunicación vertical, además demasiada supervisión desalienta la autonomía de los empleados.

Últimamente se pretende crear tramos de control mayores para reducir costos, acelerar la toma de decisiones, aumentar la flexibilidad y capacitar a los empleados. Para ello se debe contar con una fuerza de trabajo más preparada y gerentes que puedan manejar estos tramos más amplios.

También debemos mencionar la centralización y la descentralización de las empresas, que indican donde se localiza la toma de decisiones en una organización. En las primeras se concentra en la cúpula, dando prioridad a la

⁶Óp. Cite. ROBBINS, Stephen. 2004.



autoridad formal, sin los aportes del personal en las mismas. Pero si, por el contrario, se pide colaboración o se da libertad para tomar decisiones en cada puesto de trabajo, se trata de una organización descentralizada.

En esta última se puede llegar a la resolución de un problema de una manera más ágil y rápida, la mayor participación permite que los empleados no se sientan enajenados. La tendencia a descentralizar esta en aumento aunque hay algunas empresas que prefieren mantenerse en lo seguro y conocido.

En relación con el tema anterior encontramos la formalización, referida al grado en que las tareas en la organización están estandarizadas. Cuanto mayor es la formalización más explícita es la descripción de los puestos de trabajo, como así también la definición de los procesos. En cambio, cuando la formalización es menor los empleados tienen mas libertad para hacer aportes a su labor y pueden elegir como comportarse.

Las estructuras organizacionales pueden estar en un extremo o en otro. De un lado tenemos el modelo mecanicista, el cual se caracteriza por la departamentalización excesiva, elevada formalización, una red de información limitada y poca participación de los niveles inferiores en la toma de decisiones. Del otro lado esta el modelo orgánico basado en una estructura plana, poca formalización, una extensa red de información y participación en la toma de decisiones. En el medio de ambos extremos, se pueden encontrar infinitudes de variables posibles.

Que una empresa opte por un diseño u otro se debe básicamente a la estrategia y a la estructura ya que ambas son un medio para que la organización alcance sus objetivos, también al tamaño de la empresa, dado que una organización grande puede tener más departamentos y ser más formal que una pequeña. Del mismo modo la tecnología influye estableciendo como una organización convierte sus insumos en productos y el grado de rutina que conlleva su aplicación. Además el entorno que rodea a la misma forma parte de la elección del diseño ya que son factores que pueden afectar el desempeño.



De cualquier manera la elección que una empresa haga de su diseño tendrá incidencia en la conducta de los empleados. Se puede decir que los individuos se quedan en organizaciones que se parecen a sus características personales. Por lo que podemos afirmar que la insatisfacción laboral se reduce cuando existe, primeramente, un buen proceso de selección que tenga en cuenta las características de la estructura organizacional y la personalidad del candidato en cuestión.

Para que dicho proceso de selección logre su objetivo, debe existir un adecuado y completo análisis y descripción de puestos, el cual

“es de vital importancia para mantener un conocimiento real y actualizado de la estructura de la organización, actividades, responsabilidades de los diversos puestos, la exigencia requerida, experiencia y habilidades, etc. El análisis de puestos es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre el contenido de los puestos, los requerimiento específicos, el contexto en que las tareas son realizadas, y el tipo de personas que deben contratarse para esa posición”⁷.

Según Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schulls (2007)

“el análisis de puestos de trabajo es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que estas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios. Da lugar a la descripción de puestos y a la especificación de los requisitos de los mismos”⁸.

⁷ ALLES, Martha Alicia. 2000. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Granica. Bs As.

⁸ DOLAN, Simón; VALLE CABRERA, Ramón; JACKSON, Susan E.; SCHULLS, Randal S. 2007. La Gestión de los Recursos Humanos. Como atraer, retener y desarrollar con éxito el Capital Humano en tiempos de transformación. Tercera Edición. Mc Grawhill Interamericana de España.



Según *Blanca Valenzuela (2004)*, al análisis surge de tres necesidades: la primera es una necesidad legal que nace de la relación contractual existente entre patrón y empleado. Además de la relación mencionada anteriormente, se da una interacción entre pares que tiene una importante repercusión en la empresa debido a que el trabajador pasa la tercera parte de su día en la organización, lo que da origen a la necesidad social. Por último, se menciona la necesidad productiva ya que la empresa requiere de empleados preparados y adaptados a sus puestos de trabajo para poder cumplir con los índices de productividad requeridos.

Este proceso de análisis se divide en dos subprocesos: uno es la búsqueda de la información sobre el puesto, donde se requiere indagar los antecedentes sobre la organización, identificar los puestos que se necesitan analizar y definir los métodos de recolección de datos, y la correspondiente obtención de la información. El segundo de los subprocesos consiste en la aplicación de los datos sobre el análisis de puestos, donde se determinan necesidades de ajustes o cambios y se llevan a cabo las descripciones y las especificaciones de cada puesto como así también los niveles de requerimiento, que servirán de referencia al momento de las evaluaciones de desempeño.

Existen diversas maneras de obtener los datos necesarios para la formulación del análisis de puestos, éstos son:

- **Entrevista:** es llevada a cabo entre el analista y la o las personas que pueden proporcionarle información sobre los puestos, esto permite una mayor cercanía para explorar cuestiones poco claras, como así también lograr un alto nivel de precisión sobre los datos obtenidos.
- **Observación:** se trata de observar los quehaceres y comportamientos de un trabajador o grupo de trabajadores al momento en que estos están llevando a cabo la labor diaria. Es recomendable para trabajos rutinarios y manuales, y para reforzar los datos obtenidos en la entrevista.



- Cuestionarios: son útiles para obtener datos sobre puestos, tareas y actitudes del trabajador, como así también para conocer la apreciación que los mismos tienen sobre diversas cuestiones propias del trabajo, en particular niveles de dificultad, importancia de la tarea y frecuencia con que las llevan a cabo.
- Auto-descripción del trabajo: se basa en una descripción del trabajo realizada por el empleado, donde se busca destacar los elementos que integran su puesto y los niveles de dificultad e importancia de las tareas y funciones.
- Bitácora: muy relacionada con el método anterior, la bitácora consiste en que un trabajador lleve un diario de sus actividades cotidianas, donde debe indicar las tareas que lleva a cabo, la frecuencia y el tiempo que requiere.
- Estudio de los registros existentes: análisis de la documentación existente relacionada con descripciones, valoraciones, evaluaciones llevadas a cabo anteriormente.
- Grupos de trabajo: consiste en recabar las opiniones de un grupo de expertos conformados por trabajadores con experiencia en el puesto, supervisores e integrantes del área de Recursos Humanos.
- Medios audiovisuales: hace referencia al registro en imágenes de las operaciones, actividades, técnicas y tareas de un puesto, afín de conseguir una observación más detallada de las actividades realizadas.

De la gran variedad de métodos, anteriormente mencionados, cada uno por sí solo no alcanza a cubrir todos los ángulos de información que deberían ser recolectados, por lo que se recomienda la utilización de combinaciones para un mejor resultado.

George Bohlander (2004), destaca la existencia de cuatro enfoques para realizar el análisis de puestos: el primero se denomina análisis funcional de puestos y consiste en un enfoque cuantitativo basado en el uso de un inventario de las actividades propias de cada puesto destacando que cada uno



de ellos esta conformado por tres aspectos: datos, personas y cosas. El segundo método conocido como sistema de cuestionarios de análisis de puestos, también posee un enfoque cuantitativo que abarca ciento noventa y cuatro tareas orientadas al trabajador y que utilizando una escala de cinco puntos intenta determinar el grado en que estas tareas tienen incidencia en el desempeño de un puesto. El tercero, método de incidente crítico, se basa en la identificación de las tareas fundamentales que llevan al éxito o fracaso de un puesto. El último, análisis computarizado de puestos utiliza diferentes software especializados que se encuentran en el mercado.

Otros autores consideran que existen, además, otros enfoques de igual importancia que los anteriores, entre ellos encontramos: análisis de inventario de trabajo que se refiere a la aplicación de cuestionarios a un grupo numeroso de trabajadores de los cuales se obtiene la clasificación de tareas. Similar al anterior, mencionamos el cuestionario de análisis de posiciones, donde también se implementan cuestionarios, pero la información obtenida clasifica una cantidad importante de elementos de trabajo. Tomando como método de recolección de datos la observación, se destaca el análisis de métodos donde se estudian los movimientos que requiere cada tarea y se obtiene como resultado los tiempos necesarios para la ejecución de las actividades propias de cada puesto de trabajo. A otro de los enfoques se lo conoce como análisis del trabajo orientado por líneas directrices donde a través de una entrevista se obtienen las calificaciones y conocimientos personales que son necesarios para llevar a cabo las labores del puesto. Además de estos enfoques existen otros que se aplican a la dirección de la empresa entre los cuales se destaca el cuestionario de descripción de la posición directiva y el plan HAY.

Siguiendo con *Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schulls (2007)*, el análisis de puestos sirve para la toma de decisiones relativa a los recursos humanos en lo que respecta a la selección, promoción y evaluación de rendimiento, además contribuye a las siguientes actividades:

- Planificación de los Recursos Humanos: colabora con la proyección de los planes de carrera ya que determina los posibles sucesores, además



es de vital importancia en la previsión de la cantidad y calidad de empleados a futuro.

- Reclutamiento y selección: ayuda a determinar los aspirantes que se necesitan, sus perfiles y el mercado donde buscarlos. Sin este análisis dicho proceso será improductivo.
- Evaluación de rendimiento y formación: determina los parámetros necesarios para comparar el desempeño real con el deseado. Definiendo las acciones a tomar, como así también los planes de formación necesarios.
- Retribución: ayuda a determinar el valor real del puesto de acuerdo a las exigencias y en relación con otros puestos de la organización y del entorno.
- Gestión y planificación de la carrera profesional: impacta en la decisión de los empleados en cuanto a los planes de formación para avanzar en su carrera profesional.
- Gestión de la salud e higiene en el trabajo: facilita datos que impactan en principios ergonómicos para el diseño de trabajo y su entorno.

Además de lo establecido por *Gan (2004)* en el análisis de puestos consideramos que se debe contemplar:

- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO: donde se describe el nombre del puesto y a qué departamento/área corresponde.
- POSICIÓN: detalla la ubicación del puesto dentro del organigrama, señalando si depende de un puesto superior, si colabora y/o depende de otro puesto.
- MISIÓN DEL PUESTO: describe el propósito general del puesto en la empresa.



- **HERRAMIENTAS, MATERIALES Y/O DOCUMENTOS:** detalla equipos, herramientas, software, instrumentos, documentos que se utilizan, como así también insumos para las instalaciones de agua y electricidad que la empresa destina a la venta.
- **RELACIONES:** nombra las relaciones internas que debe mantener con otros puestos, como así también las relaciones con clientes y proveedores.
- **REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:** establece el nivel de estudios requerido, como así también el grado de experiencia y conocimientos en informática.
- **TOMA DE DECISIONES:** describe a que nivel toma decisiones el trabajador, tomando como referencia los siguientes tipos: **decisiones estratégicas:** son decisiones adoptadas por altos directivos. Se refieren principalmente a las relaciones entre la organización y su entorno. Son trascendentes ya que definen los fines y objetivos generales que afectan a la totalidad de la organización; a su vez perfilan los planes a largo plazo para lograr esos objetivos. Los errores en este tipo de decisiones pueden comprometer el desarrollo de la empresa y su supervivencia. Son decisiones estratégicas las relativas a dónde se deben localizar las plantas productivas, cuáles deben ser los recursos de capital y qué clase de productos se deben fabricar. **Decisiones tácticas:** son tomadas por directivos intermedios y tratan de asignar eficientemente los recursos disponibles para alcanzar los objetivos fijados a nivel estratégico. Están relacionadas con la disposición de planta, la distribución del presupuesto o la planificación de la producción. **Decisiones operativas:** adoptadas por los niveles inferiores y están relacionadas con las actividades corrientes de la empresa. El grado de repetitividad es elevado, se traducen a menudo en rutinas y procedimientos automáticos, por lo que la información necesaria se encuentra disponible fácilmente. Este tipo de decisiones se refieren a la asignación de tareas a trabajadores, determinar el inventario a mantener, entre otras.



- **NIVEL DE AUTONOMIA:** establece el nivel de responsabilidad y libertad sobre la labor que el trabajador lleva a cabo, este tipo de responsabilidades adicionales incrementan la autoestima y autovaloración del empleado.
- **REQUERIMIENTO/PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN:** determina los datos que requieren los ocupantes de los puestos para realizar su tarea como así también los productos de ese procesamiento.
- **ESFUERZOS FISICOS:** manifiesta el nivel de esfuerzo físico muscular resultante de la contracción de los músculos que se utilizan para inmovilizar o desplazar el cuerpo. La carga física puede dividirse en dos modalidades: **estática:** donde el esfuerzo físico se debe a que la contracción de los músculos es continua y se mantiene, ejemplo: de pie, sentado y/o arrodillado. **Dinámica:** se basa en la sucesión de tensiones y distenciones de los músculos activos; implica un desgaste de energía, una modificación de la frecuencia cardiaca entre otros efectos para el organismo. Ejemplos: gestos, esfuerzos para empujar, levantar o transportar cargas, desplazamientos horizontales y/o verticales.
- **ESFUERZO MENTAL:** se refiere a los requerimientos y exigencias del puesto de trabajo sobre las actividades cognitivas, es decir aquellas relacionadas con las capacidades mentales humanas. Estas están vinculadas con la manera en que funciona el proceso de conocimiento y con la naturaleza, frecuencia y cantidad de información que debe ser recibida y procesada. Los indicadores de la carga mental, según el Método Lest son: **el apremio o las exigencias de tiempo:** establece la percepción por parte del trabajador acerca del nivel de rendimiento requerido al cabo de un determinado periodo de tiempo. Este apremio puede estar determinado por: el sistema de remuneración según rendimiento, el tiempo disponible, la forma de recuperar los atrasos acumulados, si el trabajador puede modificar el ritmo de trabajo, si puede abandonar su puesto momentáneamente. **Complejidad de la tarea:** esta se debe al nivel de información que se necesita percibir, procesar o memorizar y al número e importancia de las decisiones que se requieren tomar. **Atención:** indica el esfuerzo mental para estar concentrado en un periodo de tiempo.



Esta depende de: la intensidad de la atención para percibir información, esfuerzo continuado, la posibilidad de desviar la mirada en el puesto de trabajo o de hablar con un compañero, la presencia de riesgos de accidentes y el número de maquinarias que se deben operar.

- **ESFUERZO PSÍQUICO:** se trata de los aspectos afectivos y relacionales del puesto de trabajo. Los condicionante de la carga psíquica son: **grado de iniciativa:** que el puesto exige en cuanto al control del proceso del trabajo, ritmo, calidad, libertad de efectuar modificaciones, la adopción de decisiones personales en caso de accidentes, entre otros. **Grado de ambigüedad sobre los resultados de la tarea:** retroalimentación sobre los objetivos y resultados de la labor. **Reconocimiento social de la actividad:** importancia del puesto en cuanto a calificaciones profesionales, naturaleza de la tarea, remuneración y prestigio que se tiene hacia ella. **Comunicación:** es la que se establece de un puesto con los demás, ya sea entre trabajadores del mismo nivel jerárquico con los supervisores o con el personal a cargo. Esto determinará que los trabajadores pueden hablar o no con otras personas y si pueden o no desplazarse dentro del lugar de trabajo. **Contacto con clientes y proveedores:** muestra las dificultades personales que pueden tener los trabajadores debido a las quejas y reclamos por parte de los clientes y proveedores. **Manejo de dinero:** nivel de presión al momento de efectuar cálculos, percibir cobros, pagar, contabilizar los recursos obtenidos, entre otros.
- **ACTIVIDADES HABITUALES:** detalla las tareas y el nivel de habitualidad con la que el trabajador las lleva a cabo.

La realización del análisis de puestos permite que el departamento de Recursos Humanos, cuente con información sobre las actividades que se llevan a cabo en la organización. De estos datos nace la descripción de puestos de trabajo, que se define como “una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado”⁹.

⁹RASELLO, Néstor; ZULIANI, Verónica. 2001. Guía de Reclutamiento y Selección. Córdoba. IUA.



Responde a las preguntas ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿En qué Condiciones? Y ¿Por Qué?

Por lo tanto, la descripción de puestos de trabajo comprende los siguientes puntos:

- Nombre del puesto de trabajo: denominación formal dada por la empresa al puesto de trabajo.
- Ubicación en el organigrama: posición del puesto en el organigrama de la empresa.
- Departamento/ Área: a la que el puesto presta servicio.
- Misión: objetivo superior para el cual fue creado el puesto.
- Tramo de control: referido a las relaciones con superiores y subordinados requeridos por el puesto.
- Actividades generales y específicas: que debe desempeñar el ocupante.
- Toma de decisiones y autonomía: referido al tipo de decisiones que puede tomar el ocupante del puesto y al nivel de autonomía que es necesario poseer para desempeñar las tareas del puesto.
- Conocimientos y aptitudes: contiene los requerimientos en cuanto a formación académica, habilidades y destrezas adquiridas, criterio y experiencia laboral anterior.
- Responsabilidades: establece los compromisos económicos, de relaciones con otras áreas, de guardar información confidencial y por los elementos que manipula.
- Relaciones: entre áreas como así también con los clientes y proveedores.



- Requisitos: contiene las cargas físicas, mentales y psíquicas que acarrea el puesto.
- Condiciones del ambiente de trabajo: referido al ambiente interno del lugar de trabajo.

En un sentido global, y partiendo de la relevancia que tiene el análisis y descripción de puestos en las actividades de recursos humanos, podemos decir que es importante para el establecimiento de los siguientes puntos:

- Estructura de la organización: ayuda a definir las unidades de trabajo, divisiones, departamentos.
- Estructura de los puestos de trabajo.
- Grado de autoridad: distribución de la autoridad en la toma de decisiones.
- Alcance del control: ayuda a dividir las subunidades y el tipo de puestos que están bajo cada uno de los niveles.
- Criterios de rendimiento: proporciona bases para evaluar el rendimiento individual y grupal.
- Redundancia de empleados: ayuda a evitar duplicación de puestos iguales.

Una empresa necesita mejorar su descripción de puestos cuando surgen algunas de las siguientes inconsistencias:

- Los salarios son inequitativos,
- Empleados que no saben que se espera de ellos,
- Conflictos frecuentes por no saber quien hace cada tarea,
- Responsabilidades abiertas, lo que duplican los esfuerzos,
- Selección y contratación de personas no calificadas para sus trabajos,



- Baja capacitación con la consecuente baja en la producción,
- Demora en la prestación del servicio.

Tomando como referencia lo dicho por *Fernández Ríos (1995)*, destacamos la importancia de estos procesos ya que:

“[...] la realización de análisis y descripción de puestos de trabajo sigue siendo un trabajo inexcusable por cuanto su resultado constituye la base de la organización del trabajo y el eje sobre el cual gira toda organización”¹⁰

Una empresa se verá beneficiada a través de la descripción de puestos ya que esta posibilita una verificación realista de los mismos y de esta manera evitar inequidades en las compensaciones; podrá llevar adelante un adecuado proceso de reclutamiento y selección para lograr una efectiva contratación del personal; facilita los procesos de capacitación y desarrollo ya que proporciona las bases teóricas y prácticas; colabora con la evaluación de desempeño ya que proporciona una definición de los resultados esperados y es necesaria para analizar las redes de información, comunicación, autoridad y poder.

Hoy en día las organizaciones cuentan con herramientas que son complementarias al análisis y descripción de puestos, entre las que encontramos: rotación de puestos la cual es una práctica que consiste en mover a los individuos de un puesto a otro con el objetivo de reducir el aburrimiento al tiempo que se incrementa la motivación y el desempeño, esta herramienta puede utilizarse en todos los niveles del organigrama excepto en la cúpula, sin embargo algunos estudiosos afirman que este método logra que los trabajadores desempeñen varios puestos aburridos en lugar de uno solo.

Por otro lado encontramos la ampliación de puestos, esta herramienta surge de los estudios llevados a cabo por Walker y Guest donde detectaron

¹⁰FERNANDEZ RIOS, Manuel. 1995. Análisis y Descripción de Puestos de trabajo: Teoría, Métodos y ejercicios. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Juan Bravo. España.



que los trabajadores estaban insatisfechos con el ritmo mecánico del trabajo. La misma consiste en una práctica que incluye incrementar el número de tareas desempeñadas por un individuo, aumentando así el alcance del puesto, pero no la profundidad, logrando altos índices de satisfacción y una mejora en la calidad del producto, disminuyendo el ausentismo y la rotación.

La última de las herramientas es el enriquecimiento del puesto definida como la manera de dar autonomía para elegir las actividades y resultados, dentro de ciertos parámetros establecidos por la posición que ocupa, aumentando así la satisfacción personal. Para aplicar con éxito un enriquecimiento se deben contemplar los siguientes cambios:

- Cada puesto debe tener características que lo hagan único.
- Los empleados deben ser capaces de decidir cómo realizar alguna parte de su trabajo.
- Retroalimentación directa y constante.
- Los puestos deben proporcionar oportunidades para aprender.
- La dirección de la empresa debe aumentar la responsabilidad de los empleados sobre su puesto de trabajo y sobre los recursos que manipula.

Para llevar a cabo un correcto plan de enriquecimiento los administradores deben estar dispuestos y poseer la capacidad para delegar autoridad.

Ampliación y enriquecimiento, si bien son similares y tiene el mismo propósito, se diferencian en que la primera consiste en una estructuración basada en la carga de trabajo horizontal, mientras que en la segunda la carga de trabajo es vertical lo cual permite al trabajador ser responsable del ciclo del trabajo en su totalidad.



METODOLOGIA DE INTERVENCION

Nuestro trabajo en la empresa **Boiero S.A.**, es una intervención de carácter cualitativo. Dicho enfoque se caracteriza por la utilización de la recolección de datos sin medición numérica, por lo que no se trata de un estudio estadístico sino que la misma busca obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes.

Se lo puede definir como una técnica interpretativa, ya que intenta encontrar sentido a los fenómenos según la visión de las personas. Y naturalista porque realiza sus estudios en los contextos en los que se desarrollan los acontecimientos.

De lo expresado anteriormente se desprende que realizamos un trabajo de campo, donde la información que obtuvimos fue de primera mano, proporcionada por el representante de la empresa y por los empleados del nivel operativo.

Población y muestra

Población: la población está compuesta por la casa central y las dos sucursales que conforman el grupo **Boiero S.A.**

Muestra: la muestra es seleccionada de manera no probabilística intencional, ya que se toma para dicho estudio a los puestos operativos de la sucursal de Córdoba capital.

Instrumentos de recolección de datos

De la amplia gama de métodos de recolección de datos seleccionamos la entrevista y las encuestas.

En el primero de los casos se trata de un método de recolección de datos sobre el puesto, donde una persona, denominada entrevistador, realiza una serie de preguntas a otra, denominada entrevistado. En este caso utilizamos la



entrevista semi abierta, ya que si bien establecimos una serie de preguntas previmos la posibilidad de que surjan nuevos interrogantes.

Indagamos sobre historia, actividad de la empresa, estructura, dotación de personal, percepciones sobre las actuales descripciones de puestos, clima laboral y conflicto; para lo cual entrevistamos al Encargado de la Sucursal Córdoba.

El segundo método seleccionado es la encuesta, el mismo consiste en la entrega de un cuestionario, con preguntas o ítems para que el encuestado complete sin necesidad de la interacción entrevistado-entrevistador. La finalidad de la aplicación de este método fue obtener información desde la perspectiva de los operarios sobre temas como: toma de decisiones, autonomía, información, usos de herramientas, requerimientos y esfuerzos, riesgos, ubicación del puesto en el organigrama, misión del mismo y actividades a cargo de cada empleado.



RELEVAMIENTO Y DIAGNOSTICO

De acuerdo a los datos obtenidos en el relevamiento, pudimos observar, que el en caso de la toma de decisiones la posibilidad de tomar alguna medida, con respecto a la labor diaria, es una cuestión que no esta al alcance de los puestos operativos ya que solo el Administrativo y el Administrativo de Stock tienen la facultad de hacerlo; no así los demás puestos. En contrapartida, encontramos a la Recepcionista que no tiene la posibilidad de llevar a cabo esta acción. Todos los puestos analizados toman decisiones de tipo operativas.

Relacionado con la toma de decisiones visualizamos la autonomía de trabajo, que se caracteriza en la empresa por ser escasa. Solo los ocupantes de los puestos administrativos más altos tienen la libertad de decidir cómo y cuando realizar sus tareas. Los demás cargos operativos deben acatar los lineamientos preestablecidos.

Debido a la naturaleza de la actividad comercial, las áreas que más contacto tienen entre sí son Ventas, Compras y Tesorería. El producto de este flujo informativo es procesado mayoritariamente por Administración. A su vez, Stock se relaciona con Compras y Ventas debido a la necesidad de mantener actualizado el inventario físico.

A su vez, las áreas que mayor contacto tienen con los proveedores son Compras, Stock y Tesorería, y con los clientes Ventas y también Tesorería.

Notamos que todos los ocupantes de los puestos analizados tienen en claro quién es su superior, por lo que no se presentan confusiones al momento de rendir cuentas, resolver conflictos, comunicar información. El superior esta representado por la persona que ocupa el puesto de Responsable de la Sucursal o del área, dependiendo del caso.

La falta de definición de las tareas de cada puesto y área desemboca en una superposición al momento de realizar las actividades y de establecer responsables directos de las acciones, ya que el desconocimiento de las funciones del encargado de un puesto obliga a que otro lo asista, cuando no es



su competencia, generando responsabilidades compartidas cuando la labor no lo requiere.

Esta falencia genera conflictos entre los empleados, situación que es bien sobrellevada por el Responsable de la Sucursal, por lo que el clima general es bastante bueno.

A pesar de esta falta de definición y de las consecuencias que trae la misma, no se observan niveles de rotación elevados ya que el empleado de menor antigüedad lleva dos años en la empresa.

Los niveles de educación que presentan los integrantes del nivel operativos, comprenden desde escuela media completa hasta títulos universitarios en curso y/o completos, presentándose en mayor medida estudios en Ciencias Económicas.

Los empleados del nivel analizado presentan un denominador común que se basa en la experiencia, ya que todos ingresaron a la empresa con una experiencia previa no menor a seis meses de trabajo.

Debido al tipo de trabajo sedentario, la carga física que mas se presenta es la estática. Solo el Vendedor y el Auxiliar de Stock poseen una leve carga dinámica debido al manejo de materiales.

La carga mental que más se presenta es la referida a complejidad, siendo el Tesorero, Auxiliar Administrativo y el Administrativo los trabajadores que tienen un nivel mas elevado. Lo mismo ocurre con el indicador tiempo y además se agregan los ocupantes de los puestos Administrativo de Compras y Administrativo de Stock. En cuanto al indicador atención, notamos que el Tesorero es el que mas hizo hincapié en esta carga. En síntesis, el puesto que mas carga mental posee es el Tesorero y el que menos la Recepcionista.

Referido a la carga psíquica, se presenta con mayor frecuencia la ambigüedad en los resultados ya que el Auxiliar Administrativo, Auxiliar de Ventas y Administrativo de Compras son quienes manifiestan una elevada carga de este tipo. Otro tipo de carga psíquica existente es el contacto con



clientes y proveedores donde el Tesorero, Auxiliar de Ventas, Auxiliar Administrativo y el Vendedor son quienes más valoración le dieron a esta carga. En contrapartida, la Recepcionista y el Administrativo de Compras le dieron la menor valoración. Tanto el Vendedor y el Tesorero son los puestos que más acceso al manejo de dinero manifiestan, en menor medida el Administrativo y el Auxiliar de ventas.

Las medidas de seguridad y condiciones de trabajo son las adecuadas, ya que no hubo mayores quejas del caso. Se les proporcionan elementos de seguridad, como así también la ropa de trabajo.

La tecnología que utilizan es de avanzada, contando con computadoras y teléfonos modernos como así también un sistema de gestión propio.

Advertimos que hay plena conciencia, por parte de los responsables de la empresa, de la situación actual y una clara intención de cambiar la realidad empresarial en relación con los puestos del nivel operativo.

Debido a la naturaleza centralizada de la estructura de **Boiero S.A**, se pude ver que no existe la posibilidad de que los ocupantes de los puestos operativos puedan tomar grandes decisiones, ni acceder a una planificación de su propio trabajo como así tampoco ejercer autonomía. Solo los puestos administrativos más altos pueden contar con esta posibilidad.

En cuanto a la cadena de mando, un aspecto a destacar, es que ya se encuentra definido y en conocimiento de todos quien es el superior inmediato y a quien se debe rendir cuenta. Situación que es bien reflejada en el organigrama.

La principal problemática de la empresa es la falta de definición de las responsabilidades y tareas de los puestos del nivel operativo, dando lugar a que se presenten superposiciones en la realización de las actividades que le competen a cada uno, generando responsabilidades compartidas y algunos conflictos menores atentando contra el buen clima laboral existente en la organización. Esta problemática genera en los empleados una carga psíquica, ya que no les permite ver ni los objetivos ni el resultado de su trabajo.



Este aspecto trae como consecuencia las siguientes cuestiones:

- ✓ Confusión: desconocimiento de las tareas y responsabilidades del puesto que ocupa.
- ✓ Malestar individual: producto de la falta de conocimiento y de delimitaciones de las responsabilidades que devenga el puesto.
- ✓ Fomenta la aparición de empleados que eluden sus responsabilidades: debido que no existen límites bien establecidos, puede dar lugar a que algunos empleados realicen las tareas que pertenecen a otras personas y estas últimas simulen trabajar recibiendo a cambio, ambos, la misma retribución.
- ✓ Sobrecarga laboral: en relación al punto anterior, quien realiza tareas ajenas, sumadas a las propias, padece una sobrecarga laboral. Esta sobrecarga también puede ser originada por la ambigüedad en los resultados, el contacto con los clientes y el manejo de dinero, propios de la carga psíquica. Como así también por la complejidad y atención que requieren las tareas, indicadores de la carga mental.
- ✓ Tareas a medio terminar: el desconocimiento de las funciones de cada puesto puede dar lugar a que una persona suponga que determinada tarea va a ser realizada por su compañero, cuando en realidad no es así.
- ✓ Imposibilidad de la medición del desempeño: al no haber una clara definición de las tareas, los parámetros de medición del desempeño son deficientes. A esto se suma la dificultad de encontrar una herramienta de medición adecuada.
- ✓ Afecta la calidad del servicio: desde el punto de vista de la atención al cliente, se puede observar, una velocidad de trabajo insuficiente al momento de la prestación del servicio, generando una mala imagen.
- ✓ Superposición en el manejo de dinero: pudimos observar que son varios los puestos que tienen contacto con el dinero, siendo el Tesorero, Vendedor, Auxiliar de Ventas y Administrativo los que manifestaron tenerlo.



Como aspectos positivos destacamos el confort de las instalaciones de trabajo, el énfasis puesto en las políticas de higiene y seguridad, procurando que todos los empleados puedan acceder a los elementos requeridos.

Otra cuestión para destacar es la intención de la empresa de mejorar la actual situación, pero por falta de recursos, materiales y humanos, no se han podido llevar a cabo acciones tendientes a disminuir esta problemática.

Algunos planes que se están definiendo por parte de la empresa son:

- Trabajar con objetivos medibles
- Trabajar con reuniones por área para establecer una mejora continua y adecuar la comunicación.
- Definir puestos y responsabilidades.
- Centralizar áreas estratégicas con miras a la optimización de recursos.
- Medir el desempeño con indicadores sencillos.
- Mejorar el clima de trabajo definiendo nuevos planes de motivación que se adapten a los requerimientos de los trabajadores.

Resumiendo los aspectos más relevantes, luego de nuestra intervención en **Boiero S.A** podemos decir que la empresa tiene una estructura centralizada la cual establece que la autoridad para la toma de decisiones se concentra en la parte superior. En tanto, en el nivel operativo existe un margen para tomar decisiones de carácter operativas, pero este beneficio es solo para algunos de los cargos. Relacionado con la toma de decisiones, notamos que el poder de ejercer autonomía también es escaso en los puestos analizados siendo facultad de quienes tienen mayor influencia en la toma de decisiones.

Con respecto a la principal problemática, la cual es motivo de nuestra intervención, podemos decir que es un factor común del mal rendimiento, tanto individual como organizacional. Ya que no solo fue expresado por los empleados sino que también pudimos observar las fallas en la prestación del servicio materializadas en las quejas de los clientes.



A pesar de esta falta de definición de las responsabilidades de cada puesto, hay plena conciencia en todos los empleados de quien es su superior inmediato y a quien deben reportarle.

Destacamos la capacidad del Responsable de la sucursal y de la buena predisposición de los empleados para solventar esta problemática y evitar mayores conflictos laborales. Este aspecto positivo contribuye significativamente a evitar la rotación de personal.

Para finalizar, podemos decir que son varios los aspectos positivos encontrados en la empresa, pero las fallas en el diseño de los puestos atentan contra los mismos.



PROPUESTA

Dada la problemática planteada y los inconvenientes que trae aparejado la misma, como punto de partida llevamos a cabo un análisis de puestos en el cual recabamos la mayor cantidad posible de información, con el propósito de tener un amplio conocimiento de cada una de las tareas, así como también, de las personas que las desempeñan.

Producto de este análisis, estamos en condiciones de realizar un rediseño de puestos, en el cual establecemos las actividades propias de cada área, poniendo de manifiesto las responsabilidades que atañen a quienes los desempeñan. Como consecuencia de esta reorganización y delimitación de las tareas surgieron casos en los que se requirió traspasar una actividad de un área a otra y de un puesto a otro, como así también fue necesaria una demarcación de las tareas que son propias de los puestos analizados.

Proponemos la siguiente descripción para cada uno de los puestos operativos de **Boiero S.A.**:



Perfil del Puesto

Denominación del puesto: Administrativo

Ubicación en el Organigrama: Debajo del Responsable de la Sucursal

Departamento/Área: Administración

Misión: Analizar y procesar la información contable que se genera en la empresa

Tramo de control

Reporta A: Responsable de la sucursal

Supervisa A: Auxiliar Administrativo, Tesorero y Recepcionista

Funciones

Generales:

- Análisis, sistematización y control de la información contable

Específicas:

- Mantenimiento de registros de ventas de la sucursal
- Confección de notas de crédito y/o debito
- Elaboración de libros contables
- Aprobación de transferencias
- Autorización crediticia a clientes
- Control del área administrativa



Toma de Decisiones/ Autonomía	Toma de Decisiones: Implica tomar decisiones operativas
	Autonomía: El puesto otorga elevado nivel de autonomía

Conocimientos Y Aptitudes	Escolaridad: Se requiere formación Universitaria en Ciencias Económicas, equivalente al 90% de las materias aprobadas
	Destreza y Habilidad: Habilidades contables, de control, de supervisión, trabajo en equipo, autoridad y buen trato personal
	Criterio e Iniciativa: Comprender e interpretar con criterio individual las normas, procedimientos y métodos, actuando bajo propia iniciativa para realizar actividades trascendentes en el área donde se desempeña
	Experiencia: Se requieren 5 años de experiencia en puestos similares
	Informática: Se requiere conocimientos avanzados en Office y manejo de sistemas contables



Responsabilidades/ Relaciones	Coordinación y Supervisión: Coordina y supervisa a 3 o más personas
	Económicas: Debe llevar un control del activo de la empresa
	Por relaciones: Trabaja conjuntamente con el área de Ventas y con el área de Compras
	Por información confidencial: Se requiere absoluta confidencialidad en el manejo de cierta información que será especificada
	Herramientas que manipula: Computadora, impresora, scanner
	Materiales que manipula: Ninguno
	Documentación que Manipula: Facturas, remitos y cheques, pagares y libros contables
	Contacto con clientes: No requiere contacto con clientes
	Contacto con Proveedores: No requiere contacto con proveedores



Esfuerzo	Mental: Esta labor demanda un alto rendimiento cognitivo ya que supone una alta complejidad como así también exigencias de tiempo y atención
	Físico: Esfuerzo que no compromete la salud del trabajador, ya que comprende una carga estática
	Psíquico: La labor requiere iniciativa y responsabilidad en cuanto al manejo de dinero

Condiciones	Riesgos: Las condiciones normales de trabajo no ponen en riesgo su integridad física ni la de otros
	Ambiente: Confortable
	Horario: Horario continuo de 9 hs a 18hs de Lunes a Viernes



Perfil del Puesto

Denominación del puesto: Auxiliar Administrativo

Ubicación en el Organigrama: Debajo del Responsable de Administración

Departamento/Área: Administración

Misión: Analizar y generar información contable para ser reportada al Administrativo

Tramo de control

Reporta A: Administrativo

Supervisa A: Nulo

Funciones

Generales:

- Análisis de la información contable y reporte al responsable del área

Específicas:

- Conciliación de cuentas corrientes
- Conciliación de cuenta bancos
- Archivo de documentación
- Demandas de cobros
- Atención telefónica



Toma de Decisiones/ Autonomía	Toma de Decisiones: Implica tomar decisiones operativas
	Autonomía: El puesto otorga un grado de autonomía parcial

Conocimientos Y Aptitudes	Escolaridad: Se requiere formación Terciaria en Ciencias Económicas, equivalente al 80% de las materias aprobadas
	Destreza y Habilidad: Habilidades contables, trabajo en equipo y buen trato personal
	Criterio e Iniciativa: Comprender e interpretar con criterio individual las normas, procedimientos y métodos
	Experiencia: Se requieren 1 año de experiencia en puestos similares
	Informática: Se requiere conocimientos avanzados en Office y manejo de sistemas contables



Responsabilidades/ Relaciones	Coordinación y Supervisión: Nulo
	Económicas: Ayuda a llevar un control del activo de la empresa
	Por relaciones: Trabaja conjuntamente con el área de Ventas y con el área de Compras
	Por información confidencial: Se requiere absoluta confidencialidad en el manejo de cierta información que será especificada
	Herramientas que manipula: Computadora, impresora, scanner
	Materiales que manipula: Ninguno
	Documentación que Manipula: Facturas, libros contables y remitos
	Contacto con clientes: Requiere contacto con clientes
	Contacto con Proveedores: No requiere contacto con proveedores



Esfuerzo	Mental: Esta labor demanda un alto rendimiento cognitivo ya que supone exigencias de tiempo y complejidad en la tarea
	Físico: Esfuerzo que no compromete la salud del trabajador, ya que comprende una carga estática
	Psíquico: Poco esfuerzo psíquico

Condiciones	Riesgos: Las condiciones normales de trabajo no ponen en riesgo su integridad física ni la de otros
	Ambiente: Confortable
	Horario: Horario continuo de 9 hs a 18hs de Lunes a Viernes



Perfil del Puesto

Denominación del puesto: Recepcionista

Ubicación en el Organigrama: Debajo del Responsable de Administración

Departamento/Área: Administración

Misión: Recepción de llamados, documentación y personas ajenas a la empresa para su posterior contacto con las áreas que corresponden

Tramo de control

Reporta A: Administrativo

Supervisa A: Nulo

Funciones

Generales:

- Colabora en la recepción de llamadas, mensajes y correspondencia que hace al normal funcionamiento de la organización

Específicas:

- Atención de llamadas telefónicas
- Manejo de central telefónica
- Organización de agenda
- Recepción de documentación
- Envío de mails y fax
- Organización de reuniones
- Atención primaria al cliente



Toma de Decisiones/ Autonomía	Toma de Decisiones: Implica tomar decisiones Operativas
	Autonomía: El puesto otorga escaso grado de autonomía

Conocimientos Y Aptitudes	Escolaridad: Se requiere formación Secundaria completa
	Destreza y Habilidad: Buen trato personal, amabilidad, responsabilidad, dicción y disposición al trabajo en equipo
	Criterio e Iniciativa: Comprender e interpretar con criterio individual las normas, procedimientos y métodos
	Experiencia: Se requieren 6 meses de experiencia en puestos similares
	Informática: Se requiere conocimientos avanzados en Office y manejo de sistemas contables



Responsabilidades/ Relaciones	Coordinación y Supervisión: Nulo
	Económicas: Nulo
	Por relaciones: Trabaja en constante relación con todas las áreas de la organización
	Por información confidencial: Se requiere absoluta confidencialidad en el manejo de cierta información que será especificada
	Herramientas que manipula: Computadora, impresora, scanner, fax, teléfono
	Materiales que manipula: Ninguno
	Documentación que Manipula: Recibos, documentación impositiva y correspondencias
	Contacto con clientes: Requiere contacto con clientes
	Contacto con Proveedores: Requiere contacto con proveedores



Esfuerzo	Mental: Esta labor demanda un alto rendimiento cognitivo ya que supone exigencias de tiempo
	Físico: Esfuerzo que no compromete la salud del trabajador, ya que comprende una carga estática
	Psíquico: La labor requiere elevado contacto con clientes y proveedores

Condiciones	Riesgos: Las condiciones normales de trabajo no ponen en riesgo su integridad física ni la de otros
	Ambiente: Confortable
	Horario: Horario continuo de 9hs a 18hs de Lunes a Viernes



Perfil del Puesto

Denominación del puesto: Tesorero

Ubicación en el Organigrama: Debajo del Responsable Administrativo

Departamento/Área: Administración

Misión: Mantener el flujo constante de capitales monetarios de la empresa

Tramo de control

Reporta A: Responsable de Administración

Supervisa A: Nulo

Funciones

Generales:

- Encargado de que las cuentas de la empresa estén al día y del manejo de dinero

Específicas:

- Manejo de caja chica
- Confección de cheques
- Preparación de pagos
- Comunicación con proveedores
- Realización de depósitos bancarios
- Recepción de cobros
- Emisión de recibos



Toma de Decisiones/ Autonomía	Toma de Decisiones: Implica tomar decisiones operativas
	Autonomía: El puesto otorga un grado de autonomía parcial

Conocimientos Y Aptitudes	Escolaridad: Se requiere formación Universitaria en Ciencias Económicas, equivalente al 80% de las materias aprobadas
	Destreza y Habilidad: Habilidades contables, de control, de supervisión, trabajo en equipo, autoridad y buen trato personal
	Criterio e Iniciativa: Comprender e interpretar con criterio individual las normas, procedimientos y métodos, actuando bajo propia iniciativa para realizar actividades trascendentes en el área donde se desempeña.
	Experiencia: Se requieren 5 años de experiencia en puestos similares
	Informática: Se requiere conocimientos avanzados en Office y manejo de sistemas contables



Responsabilidades/ Relaciones	Coordinación y Supervisión: Nulo
	Económicas: Debe llevar un control del activo de la empresa
	Por relaciones: Trabaja conjuntamente con el área de Ventas y con el área de Compras
	Por información confidencial: Se requiere absoluta confidencialidad en el manejo de cierta información que será especificada
	Herramientas que manipula: Computadora, impresora, scanner, teléfono, calculadora, posnet
	Materiales que manipula: Ninguno
	Documentación que Manipula: Facturas, remitos, cheques, órdenes de pagos, libros contables, documentación impositiva
	Contacto con clientes: Requiere contacto con clientes
	Contacto con Proveedores: Requiere contacto con proveedores



Esfuerzo	Mental: Esta labor demanda un alto rendimiento cognitivo ya que supone una alta complejidad como así también exigencias de tiempo y atención
	Físico: Esfuerzo que no compromete la salud del trabajador, ya que comprende una carga estática
	Psíquico: La labor requiere un frecuente contacto con los clientes y proveedores y responsabilidad en cuanto al manejo de dinero

Condiciones	Riesgos: Las condiciones normales de trabajo no ponen en riesgo su integridad física ni la de otros
	Ambiente: Confortable
	Horario: Horario continuo de 9hs a 18hs de Lunes a Viernes



Perfil del Puesto

Denominación del puesto: Vendedor

Ubicación en el Organigrama: Debajo del Responsable de Sucursal

Departamento/Área: Ventas

Misión: Superar en calidad y cantidad los niveles de ventas preestablecidos

Tramo de control

Reporta A: Responsable de la Sucursal

Supervisa A: Nulo

Funciones

Generales:

- Lograr elevados niveles de ventas

Específicas:

- Realizar pedidos al cliente interno
- Realizar pedidos a proveedores
- Determinar requisitos de compra
- Realizar la atención al cliente
- Emisión de factura
- Entrega de materiales a clientes



Toma de Decisiones/ Autonomía	Toma de Decisiones: Implica tomar decisiones operativas
	Autonomía: El puesto otorga escaso grado de autonomía

Conocimientos Y Aptitudes	Escolaridad: Se requiere formación Secundaria completa
	Destreza y Habilidad: Habilidades comerciales, carisma, trabajo en equipo y buen trato personal
	Criterio e Iniciativa: Comprender e interpretar con criterio individual las normas, procedimientos y métodos
	Experiencia: Se requieren 1 año de experiencia en puestos similares
	Informática: Se requiere conocimientos avanzados en Office y manejo de sistemas contables



Responsabilidades/ Relaciones	Coordinación y Supervisión: Nulo
	Económicas: Debe tratar de superar los niveles de ventas preestablecidos
	Por relaciones: Trabaja conjuntamente con el área de Stock, Compras y Administración
	Por información confidencial: Se requiere absoluta confidencialidad en el manejo de cierta información que será especificada
	Herramientas que manipula: Computadora, impresora, scanner, teléfono, posnet, autoelevador, carrito
	Materiales que manipula: Insumos para instalaciones de agua y electricidad
	Documentación que Manipula: Facturas, remitos y listas de precios, planilla de stock
	Contacto con clientes: Requiere contacto con clientes
	Contacto con Proveedores: No requiere contacto con proveedores



Esfuerzo	Mental: Esta labor demanda un rendimiento cognitivo medio ya que supone una alta complejidad
	Físico: La labor requiere una carga estática y también dinámica debido a la manipulación de materiales
	Psíquico: La labor requiere un frecuente contacto con los clientes

Condiciones	Riesgos: Las condiciones normales de trabajo no ponen en riesgo su integridad física ni la de otros
	Ambiente: Confortable
	Horario: Horario continuo de 9hs a 18hs de Lunes a Viernes



Perfil del Puesto

Denominación del puesto: Auxiliar de Ventas

Ubicación en el Organigrama: Debajo del Responsable de Ventas

Departamento/Área: Ventas

Misión: Lograr una estrecha colaboración con su Superior y el Vendedor en el logro de los objetivos del área

Tramo de control

Reporta A: Responsable de Ventas

Supervisa A: Nulo

Funciones

Generales:

- Colaborar con los vendedores para la consecución de los objetivos del área Ventas

Específicas:

- Archivo de documentación
- Asistencia al Responsable de Ventas
- Asistencia a Vendedores
- Manejo de documentación del área
- Carga de documentación en el sistema
- Confección de informes de ventas
- Proporcionar información al área de Compras y al área de Stock
- Resolución de conflictos menores



Toma de Decisiones/ Autonomía	Toma de Decisiones: Implica tomar decisiones operativas
	Autonomía: El puesto otorga un grado de autonomía parcial

Conocimientos Y Aptitudes	Escolaridad: Se requiere formación Terciaria en Ciencias Económicas, equivalente al 50% de las materias aprobadas
	Destreza y Habilidad: Habilidades contables, de control, trabajo en equipo, y buen trato personal
	Criterio e Iniciativa: Comprender e interpretar con criterio individual las normas, procedimientos y métodos
	Experiencia: Se requiere 1 año de experiencia en puestos similares
	Informática: Se requiere conocimientos avanzados en Office y manejo de sistemas contables



Responsabilidades/ Relaciones	Coordinación y Supervisión: Nulo
	Económicas: Debe llevar un control de las ventas de la empresa
	Por relaciones: Trabaja conjuntamente con el área de Stock, Administración y Compras
	Por información confidencial: Se requiere absoluta confidencialidad en el manejo de cierta información que será especificada
	Herramientas que manipula: Computadora, impresora, scanner, teléfono, calculadora
	Materiales que manipula: Ninguno
	Documentación que Manipula: Facturas, remitos, listas de precios y ordenes de entrega
	Contacto con clientes: Requiere contacto con clientes
	Contacto con Proveedores: No requiere contacto con proveedores



Esfuerzo	Mental: Esta labor demanda un alto rendimiento cognitivo ya que supone una alta complejidad
	Físico: Esfuerzo que no compromete la salud del trabajador, ya que comprende una carga estática
	Psíquico: La labor requiere contacto con los clientes

Condiciones	Riesgos: Las condiciones normales de trabajo no ponen en riesgo su integridad física ni la de otros
	Ambiente: Confortable
	Horario: Horario continuo de 9hs a 18hs de Lunes a Viernes



Perfil del Puesto

Denominación del puesto: Administrativo de Compras

Ubicación en el Organigrama: Debajo del Responsable de Compras

Departamento/Área: Compras

Misión: Asistir al Responsable de Compras en la determinación de los requisitos de compras de la empresa

Tramo de control

Reporta A: Responsable de Compras

Supervisa A: Nulo

Funciones

Generales:

- Asistencia y colaboración con el responsable de Compras y el sector Ventas

Específicas:

- Determinación de requisitos de compra
- Archivo de documentación
- Resolución de conflictos
- Confección de ordenes de compra
- Recepción de materiales y control con orden de compra y remito
- Carga de datos al sistema
- Control de registros de compras
- Envío de facturas a pagar al Tesorero



Toma de Decisiones/ Autonomía	Toma de Decisiones: Implica tomar decisiones operativas
	Autonomía: El puesto otorga un grado de autonomía parcial

Conocimientos Y Aptitudes	Escolaridad: Se requiere formación Terciaria en Ciencias Económicas, equivalente al 60% de las materias aprobadas
	Destreza y Habilidad: Habilidades contables, de control, trabajo en equipo y buen trato personal
	Criterio e Iniciativa: Comprender e interpretar con criterio individual las normas, procedimientos y métodos
	Experiencia: Se requieren 2 años de experiencia en puestos similares
	Informática: Se requiere conocimientos avanzados en Office y manejo de sistemas contables



Responsabilidades/ Relaciones	Coordinación y Supervisión: Nulo
	Económicas: Debe llevar un control de las ventas y materiales con los que cuenta la empresa
	Por relaciones: Trabaja conjuntamente con el área de Ventas, Stock y Administración
	Por información confidencial: Se requiere absoluta confidencialidad en el manejo de cierta información que será especificada
	Herramientas que manipula: Computadora, impresora, scanner, teléfono
	Materiales que manipula: Insumos para instalaciones de agua y electricidad
	Documentación que Manipula: Facturas, remitos, ordenes de compras, libros contables
	Contacto con clientes: No requiere contacto con clientes
	Contacto con Proveedores: Requiere contacto con proveedores



Esfuerzo	Mental: Esta labor demanda un alto rendimiento cognitivo ya que supone exigencias de tiempo
	Físico: Esfuerzo que no compromete la salud del trabajador, ya que comprende una carga estática
	Psíquico: La labor requiere un frecuente contacto con los proveedores

Condiciones	Riesgos: Las condiciones normales de trabajo no ponen en riesgo su integridad física ni la de otros
	Ambiente: Confortable
	Horario: Horario continuo de 9hs a 18hs de Lunes a Viernes



Perfil del Puesto

Denominación del puesto: Administrativo de Stock

Ubicación en el Organigrama: Debajo del Responsable de Stock

Departamento/Área: Stock

Misión: Mantenimiento y actualización de inventario físico y colaboración con las áreas de Compras y Ventas

Tramo de control

Reporta A: Responsable de Stock

Supervisa A: Nulo

Funciones

Generales:

- Mantenimiento actualizado del inventario de materiales

Específicas:

- Confección de inventario de materiales
- Control de la integridad de los materiales
- Confección de remitos
- Envío al Vendedor
- Recepción de material devuelto y control del estado de los mismos
- Registro de ingresos y egresos en el stock
- Supervisión de inventario físico



Toma de Decisiones/ Autonomía	Toma de Decisiones: Implica tomar decisiones operativas
	Autonomía: El puesto otorga elevado nivel de autonomía

Conocimientos Y Aptitudes	Escolaridad: Se requiere estudios Secundarios completo
	Destreza y Habilidad: Habilidades de control, trabajo en equipo, autoridad y buen trato personal
	Criterio e Iniciativa: Comprender e interpretar con criterio individual las normas, procedimientos y métodos, actuando bajo propia iniciativa para realizar actividades trascendentes en el área donde se desempeña
	Experiencia: Se requieren 2 años de experiencia en puestos similares
	Informática: Se requiere conocimientos avanzados en Office y manejo de sistemas contables



Responsabilidades/ Relaciones	Coordinación y Supervisión: Nulo
	Económicas: Debe llevar un control del activo físico de la empresa
	Por relaciones: Trabaja conjuntamente con el área de Ventas y Compras
	Por información confidencial: Se requiere absoluta confidencialidad en el manejo de cierta información que será especificada
	Herramientas que manipula: Computadora, impresora, scanner, teléfono, autoelevador, carrito
	Materiales que manipula: Insumos para instalaciones de agua y electricidad
	Documentación que Manipula: Facturas, remitos, listas de precios, ordenes de compras y planillas de stock
	Contacto con clientes: No requiere contacto con clientes
	Contacto con Proveedores: No requiere contacto con proveedores



Esfuerzo	Mental: Esta labor demanda un alto rendimiento cognitivo ya que supone exigencias de tiempo
	Físico: La labor requiere una carga estática y también dinámica debido a la manipulación de materiales
	Psíquico: La labor requiere escaso esfuerzo psíquico

Condiciones	Riesgos: Las condiciones normales de trabajo no ponen en riesgo su integridad física ni la de otros
	Ambiente: Confortable
	Horario: Horario continuo de 9hs a 18hs de Lunes a Viernes



Perfil del Puesto

Denominación del puesto: Auxiliar de Stock

Ubicación en el Organigrama: Debajo del Responsable de Stock

Departamento/Área: Stock

Misión: Colaborar en el mantenimiento y actualización de inventario físico

Tramo de control

Reporta A: Responsable de Stock

Supervisa A: Nulo

Funciones

Generales:

- Mantenimiento actualizado del inventario de materiales

Específicas:

- Confección de remitos y facturas
- Ejecución de ingresos/egresos de materiales
- Control de movimientos de materiales
- Colaboración en la supervisión del inventario físico
- Confección de inventarios de materiales para envío y control de su integridad
- Recepción de materiales devueltos por los clientes y control de su estado
- Recepción de materiales y control con órdenes de compra y remitos



Toma de Decisiones/ Autonomía	Toma de Decisiones: Implica tomar decisiones operativas
	Autonomía: El puesto otorga un escaso grado de autonomía

Conocimientos Y Aptitudes	Escolaridad: Se requiere estudios Secundario completo
	Destreza y Habilidad: Habilidades de control, trabajo en equipo, autoridad y buen trato personal
	Criterio e Iniciativa: Comprender e interpretar con criterio individual las normas, procedimientos y métodos
	Experiencia: Se requieren 1 año de experiencia en puestos similares
	Informática: Se requiere conocimientos avanzados en Office y manejo de sistemas contables



Responsabilidades/ Relaciones	Coordinación y Supervisión: Nulo
	Económicas: Debe llevar un control del activo físico de la empresa
	Por relaciones: Trabaja conjuntamente con el área de Ventas y Compras
	Por información confidencial: Se requiere absoluta confidencialidad en el manejo de cierta información que será especificada
	Herramientas que manipula: Computadora, impresora, scanner, teléfono, autoelevador, carrito
	Materiales que manipula: Insumos para instalaciones de agua y electricidad
	Documentación que Manipula: Facturas, remitos, listas de precios, ordenes de compras y planillas de stock
	Contacto con clientes: No requiere contacto con clientes
	Contacto con Proveedores: No requiere contacto con proveedores



Esfuerzo	Mental: Esta labor demanda un alto rendimiento cognitivo ya que supone exigencias de tiempo
	Físico: La labor requiere una carga estática y también dinámica debido a la manipulación de materiales
	Psíquico: La labor requiere escaso esfuerzo psíquico

Condiciones	Riesgos: Las condiciones normales de trabajo no ponen en riesgo su integridad física ni la de otros
	Ambiente: Confortable
	Horario: Horario continuo de 9hs a 18hs de Lunes a Viernes



Para contribuir a estas nuevas formas de desempeñar un puesto, destacamos la importancia de aplicar una ampliación del trabajo, que según el autor *Aldag y Brief (1983)* consiste en:

“[...] la expansión del contenido del trabajo, a fin de incluir una mayor variedad de tareas y de aumentar la libertad del trabajador en cuanto a ritmo, responsabilidades en la verificación de la calidad y criterio respecto al método. Son elementos específicos de la ampliación el aumento en el número de tareas, el aumento en la variedad de las tareas, la concesión de la autodeterminación en relación con el ritmo de trabajo, el aumento de la responsabilidad de la calidad del trabajo, el aumento del criterio en los métodos de trabajo y la libertad para la determinación de una unidad completa de trabajo”¹¹

Creemos que aplicar esta herramienta sería un factor altamente estimulante para los trabajadores ya que verán un aumento en su capacidad de trabajo, mayor reconocimiento por parte de la empresa y aplicación de la retroalimentación. Destacamos que a partir de esta ampliación es posible aumentar la autodeterminación con respecto al ritmo de trabajo y la autonomía en la toma de decisiones.

¹¹Op. Cite. ALDAG, Ramón J. BRIEF, Arthur P. 1983.



CONCLUSIONES

Llevar a cabo esta intervención no fue tarea sencilla, ya que iniciar una relación de confianza con una empresa, a la que somos totalmente ajenas, significó encontrarnos con un alto grado de resistencia tanto para el acceso a la información como para el primer contacto con los trabajadores. Dicha situación fue mejorando con el transcurrir de las reuniones.

Aplicar los diversos métodos de recolección de datos fue una actividad sin mayores inconvenientes, ya que los empleados estaban predispuestos a colaborar para cambiar la situación actual de la empresa y brindarnos la ayuda requerida.

A partir de allí, se logró llevar a cabo un relevamiento de la información necesaria para comprender la situación actual de la empresa y así establecer con mayor claridad la problemática que presenta la organización, la que fue expresada como la ausencia de definición de las tareas del nivel operativo. Situación que conlleva a una serie de inconvenientes que atentan contra su normal funcionamiento y la obtención de resultados positivos.

El propósito central de esta intervención ha sido la formulación de una descripción de puestos para mejorar la calidad del proceso de trabajo, y que, de esta manera, la empresa logre sus objetivos a mediano y largo plazo más eficientemente, sin dejar de tener en cuenta a las personas que la conforman y sus metas.

Tomando como referencia las capacidades y recursos con los que cuenta actualmente la empresa, proponemos la ampliación del trabajo, la cual es una técnica de mejora en el desempeño que va de la mano con la ya nombrada descripción.

Desde una visión más ambiciosa, destacamos, que en un futuro sería factible aplicar un enriquecimiento de trabajo el cual permitiría al trabajador ser



cada vez más responsable de la totalidad del ciclo del trabajo, desde la planeación y la organización hasta la evaluación de los resultados.

Dejando de lado la parte dura de la función de Recursos Humanos y haciendo hincapié en las relaciones personales creemos que es posible la aplicación de lo que *Gibson (2001)*, denomina Efecto Pigmalión, el mismo consiste en reforzar el desempeño del empleado depositando altas expectativas sobre su capacidad de trabajo, resultando en un aumento de su eficacia gracias a esa confianza agregada.

Siguiendo la misma línea de motivación extrínseca presentamos otro posible método de mejora basado en el reforzamiento positivo de una conducta. Este ocurre cuando seguido de una acción, realizada por el empleado, considerada como adecuada se le proporciona un estímulo como resultado de la misma. En consecuencia esta acción se va a convertir en habitual.

Para estas dos últimas alternativas de mejora sería recomendable que exista una relación más estrecha entre jefe-subordinado para que sean más efectivas y se apliquen en los casos en los que realmente corresponde.

Para finalizar creemos que sería apropiado revalorizar el concepto de análisis y descripción de puestos como un factor común y fundamental para el éxito de esta organización, en particular, y de las demás que conforman el entorno empresarial, ya que dichos procesos son la base fundamental para las demás actividades del área de Recursos Humanos.

Consideramos pertinente expresar lo dicho por *Werther y Davis (1992)*:

“La importancia de las labores de Recursos Humanos se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común a toda organización; en todos los casos son hombres y mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones”¹²

¹² Op cite WERTHER, William B. DAVIS, Keith. 1992.



BIBLIOGRAFÍA

ALDAG, Ramón J. BRIEF, Arthur P. 1983. Diseño de tareas y motivación del personal. Trillas. México.

ALLES, Martha Alicia. 2000. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Granica. Bs As.

ARQUER, M. Isabel de. ONSIS DE FRUTOS, Margarita .Centro Nación de condiciones de Trabajo. NTP 444: Mejora del contenido del trabajo: rotación, ampliación y enriquecimiento de tareas. Disponible en: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_444.pdf

BARRIONUEVO, Susana B.; NORRY, Carlos. 2007. Guía de Administración de Recursos Humanos. Córdoba. IUA.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. 2004. Administración de Recursos Humanos. Decimosegunda Edición. Color S.A de C.B. México.

CHIAVENNATO, Idalberto. 2004. Comportamiento Organizacional. La dinámica del Éxito en las Organizaciones. Thompson. México.



CHIAVENATTO, Idalberto. 2004. Gestión del Talento Humano. Mc Grawhill Interamericana de Bogotá.

DOLAN, Simón; VALLE CABRERA, Ramón; JACKSON, Susan E.; SCHULLS, Randal S. 2007. La Gestión de los Recursos Humanos. Como atraer, retener y desarrollar con éxito el Capital Humano en tiempos de transformación. Tercera Edición. Mc Grawhill Interamericana de España.

FERNANDEZ RIOS, Manuel. 1995. Análisis y Descripción de Puestos de trabajo: Teoría, Métodos y ejercicios. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Juan Bravo. España.

GAN, Federico; TRIGINIE, Jaume. 2006. Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las personas en las Organizaciones. Díaz de Santos. España.

GIBSON, James L; IVANCEVICH, John M.; DONNELLY James H.; KONOPASKE, Robert. 2001. Organizaciones, comportamiento, estructuras, procesos. Mc Graw Hill. Santiago de Chile.

JUAREZ TOVAR, Angélica María. 2007. El proceso de análisis de puestos de trabajo como una herramienta de gestión de Recursos Humanos. Disponible en: www.scjn.gob.mx/Transparencia/List/Bacarios/Attachments/87/Becarios_087.pdf



NEFFA, Julio Cesar. 1988. ¿Qué son las condiciones y el medio ambiente de trabajo? Propuesta de una nueva perspectiva. Editorial Hvmánitas. Buenos Aires.

PIOQUINTO SANCHEZ, Luis Angel.2008. Enriquecimiento del Trabajo. Disponible en: <http://capitalhumanohoy.blogspot.com.ar/2008/10/enriquecimiento-del-trabajo.html>

RASELLO, Néstor; ZULIANI, Verónica. 2001. Guía de Reclutamiento y Selección. Córdoba. IUA.

ROBBINS, Stephen. 2004. Comportamiento Organizacional. Decima Edición. Pearson Educación de México S.A. México

VALENZUELA, Blanca; ORTIZ PACHECO, Micaela.2004. Análisis de Puestos de Trabajo. Primera Edición Mora-Cantúa Editores, S.A. de C.V. México

WERTHER, William B. DAVIS, Keith. 1992. Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición. Mc Graw Hill. México.



ANEXOS

INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS SOBRE LOS NIVELES OPERATIVOS

La primera de las encuestas tiene un formato de tabla, donde en primer lugar se nombran y detallan una serie de temas sobre los que se quiere indagar. A continuación le sigue una columna denominada Código que exige la ponderación de las Descripciones Técnicas, seguido a esto un espacio para realizar observaciones.

Para completar dicha encuesta, el participante, debe marcar con una X la opción de las Decisiones Técnicas que más se adapte a su tarea, a cada opción debe ponderarla con la escala de codificación que se detalla a continuación. Y para finalizar debe realizar un breve comentario sobre las mismas.

Para la formulación de dicha encuesta realizamos una adaptación de los modelos presentado por *Gan y Triginie (2006)*



Encuesta de recolección de datos:

CÓDIGO	NIVEL DE APLICACIÓN
0	No se aplica en el puesto de trabajo
1	Se utiliza de forma poco frecuente
2	Ocasionalmente
3	De forma moderada
4	Se utiliza de forma habitual
5	Se emplea permanentemente

Nombre del puesto:

Posición en el Organigrama:

Departamento/Área:

Nombre del Puesto superior:

Misión:

Descripción Técnica		Código	Observaciones
Toma Decisiones	Estratégicas Tácticas Operativas		
Esta en contacto con los clientes	Si No		
Esta en contacto con los proveedores	Si No		
Posee autonomía	Si No Parcial		
Recibe información	Si No		
Procesa información	Si No		



Emplea herramientas	PC Impresora Fax Teléfono Calculadora Posnet Autoelevador Otros (Detallar)		
Requiere esfuerzo físico	Estática Dinámica		
Requiere esfuerzo mental	Exigencias de tiempo Complejidad Atención		
Requiere esfuerzo Psíquico	Grado de Iniciativa Ambigüedad en los resultados Reconocimiento social Comunicación Cooperación Contacto con Clientes/proveedores Responsabilidad en el manejo de dinero		
Nivel de estudios requeridos	Secundario Terciario Universitario Posgrado		
Experiencia requerida	Ninguna Poca (0 a 2 años) Mucha (más de 2 años)		
Conocimientos en informática	Office Sistemas de gestión Otros (Detallar)		
Manipula materiales	Si No		
Maneja documentación	Facturas Remitos Cheques Pagares Órdenes de Pago Recibos Doc. impositiva Listas de precios Ordenes de entrega		



Análisis y Descripción de Puestos del nivel operativo de Boiero S.A.

Genaro-Labarre

	Órdenes de compra Libros contables Planilla de stock Otros (Detallar)		
Tiene superior	Si No		
Tiene gente a su cargo	Si No		



El segundo cuestionario se trata de la descripción de algunos puntos de relevancia de su puesto de trabajo, por lo que requiere un mayor detalle al momento de contestarlo.

Cuestionario de Análisis de los Puestos de trabajo

RELACIONES

- **Colabora con algún puesto:**
- **Otros puestos dependen de Ud.:**

ACTIVIDADES PRINCIPALES Y/O HABITUALES

HABITUALIDAD	CODIGO
Muy Habitual	MH
Habitual	H
Poco Habitual	PH

ACTIVIDAD	HABITUALIDAD

CONDICIONES:

- **Describa su percepción sobre su puesto de trabajo:**



Nombre del puesto: Administrativo

Posición en el Organigrama: por debajo del Responsable de cada sucursal y sobre los Auxiliares.

Departamento/Área: Administrativo

Nombre del Puesto superior: Responsable de Sucursal

Misión: Análisis de la información contable

Descripción Técnica		Código	Observaciones
Toma Decisiones	Estratégicas Tácticas Operativas X	5	Decido sobre transferencias, coordino el trabajo de los auxiliares.
Esta en contacto con los clientes	Si No X	2	El contacto es reducido ya que de eso se encargan los auxiliares administrativos.
Esta en contacto con los proveedores	Si No X	1	El contacto es reducido ya que de eso se encargan los auxiliares administrativos.
Posee autonomía	Si X No Parcial	4	Si bien estoy a cargo del área de Administración dependo del Responsable de la Sucursal.
Recibe información	Si X No	5	Recibo información de los auxiliares de mi área, como así también de otras áreas y de mi superior.
Procesa información	Si X No	5	Mi trabajo consiste en procesar información contable.



Emplea herramientas	PC X Impresora X Fax Teléfono X Calculadora X Posnet Autoelevador Otros (Detallar)	5	Mayoritariamente utilizo la PC.
Requiere esfuerzo físico	Estático X Dinámico	5	Debido a que permanezco la mayor parte del tiempo sentado frente a la PC.
Requiere esfuerzo mental	Exigencias de tiempo X Complejidad X Atención X	3 4 1	Lo que más esfuerzo me demanda es la complejidad ya que son muchos los datos que debo tener presente y el apremio del tiempo al momento de presentar informes.
Requiere esfuerzo Psíquico	Grado de Iniciativa X Ambigüedad en los resultados Reconocimiento social X Comunicación Cooperación Contacto con clientes/proveedores Responsabilidad en manejo de dinero X	4 3 3	Al ser el responsable del área debo tener una actitud innovadora y ser supervisor de las tareas ajenas. El dinero lo maneja el tesorero pero ocasionalmente estoy en contacto con cheques.
Nivel de estudios requeridos	Secundario Terciario Universitario X Posgrado	5	Soy Contador Publico
Experiencia requerida	Ninguna Poca (0 a 2 años) Mucha (más de 2 años) X	5	Tenía 6 años de experiencia cuando empecé en la empresa.
Conocimientos en informática	Office X Sistemas de gestión X Otros (Detallar)	5	El puesto requiere conocimientos en office y en el sistema operativo de la empresa.
Manipula materiales	Si No X	0	



Maneja documentación	Facturas X	3	
	Remitos X	2	
	Cheques X		
	Pagares X	3	
	Órdenes de Pago		
	Recibos	2	
	Doc. Impositiva		
	Listas de precios		
	Ordenes de entrega		
	Órdenes de compra		
Libros contables X	5		
Planilla de stock			
Otros (Detallar)			
Tiene superior	Si X	5	Mi superior es el Responsable de la Sucursal
	No		
Tiene gente a su cargo	Si X	5	Tengo a mi cargo a los auxiliares y el Tesorero.
	No		

Cuestionario de Análisis de los Puestos de trabajo

RELACIONES

- **Colabora con algún puesto:** Ventas
- **Otros puestos dependen de Ud.:** Auxiliares

ACTIVIDADES PRINCIPALES Y/O HABITUALES

ACTIVIDAD	HABITUALIDAD
Mantengo registros de ventas	MH
Concilio cuentas corrientes	PH
Decido sobre notas de crédito/debito	MH
Concilio bancos	PH
Apruebo transferencias bancarias	H
Coordino el trabajo de los auxiliares	MH
Confecciono libro diario y controlo con mayor general	MH



CONDICIONES:

- **Describe su percepción sobre su puesto de trabajo:** el lugar de trabajo es agradable con mucha luz, poco ruido, temperatura adecuada, sillas y escritorio ergonómicos. No se reportan accidentes. Considero que mi trabajo no es demasiado exigente, solo cuando debo entregar informes.



Nombre del puesto: Auxiliar Administrativo

Posición en el Organigrama: debajo del Responsable de Administración

Departamento/Área: Administración

Nombre del Puesto superior: Responsable de Administración

Misión: Analizar información y reportarla al Responsable de Administración.

Descripción Técnica		Código	Observaciones
Toma Decisiones	Estratégicas Tácticas Operativas X	3	Tomo decisiones relativas a mi tarea.
Esta en contacto con los clientes	Si X No	3	Me pongo en contacto con deudores morosos.
Esta en contacto con los proveedores	Si No X	0	
Posee autonomía	Si No Parcial X	2	Dependo del Responsable de Administración.
Recibe información	Si X No	5	Recibo información de los deudores morosos y de las ventas para realizar los registros correspondientes.
Procesa información	Si X No	4	Mi trabajo consiste en procesar información contable.
Emplea herramientas	PC X Impresora X Fax Teléfono X Calculadora X Posnet Autoelevador Otros (Detallar)	5 4 5 4	Mayoritariamente utilizo la PC y teléfono.
Requiere esfuerzo físico	Estático X Dinámico	5	Trabajo sentado.



Requiere mental	esfuerzo Exigencias de tiempo X Complejidad X Atención	5 5	Tengo exigencias de tiempo a fin de mes cuando debo elaborar los informes contables correspondientes. Debo estar atento a los detalles.
Requiere Psíquico	Grado de Iniciativa Ambigüedad en los resultados X Reconocimiento social Comunicación Cooperación Contacto con clientes/proveedores X Responsabilidad en manejo de dinero	3 4	No tengo mucha retroalimentación en cuanto a los resultados de mi trabajo. Y tengo contacto con los deudores morosos lo que me genera cierto malestar.
Nivel de requeridos	Secundario Terciario Universitario X Posgrado	5	Actualmente me encuentro estudiando Administración de Empresas.
Experiencia requerida	Ninguna Poca (0 a 2 años) X Mucha (más de 2 años)	5	Ingrese a la empresa con 2 años de experiencia.
Conocimientos en informática	Office X Sistemas de gestión X Otros (Detallar)	5 5	Utilizo ambos sistemas operativos.
Manipula materiales	Si No X	0	
Maneja documentación	Facturas X Remitos X Cheques X Pagares Órdenes de Pago X Recibos Doc. Impositivos Listas de precios Ordenes de entrega Órdenes de compra Libros contables Planilla de stock Otros (Detallar)	4 4 1 3	Salvo los cheques, archivo documentación.
Tiene superior	Si X No	5	Mi superior es el responsable de Adm.
Tiene gente a su cargo	Si No X	0	



Cuestionario de Análisis de los Puestos de trabajo

RELACIONES

- **Colabora con algún puesto:** Tesorería y Ventas
- **Otros puestos dependen de Ud.:** Ninguno.

ACTIVIDADES PRINCIPALES Y/O HABITUALES

ACTIVIDAD	HABITUALIDAD
Archivo de documentación	MH
Conciliación de cuentas corrientes	H
Reclamo de cobranzas	H
Confirmación de depósitos bancarios	H
Conciliaciones bancarias	H
Registros de ventas	H

CONDICIONES:

- **Describa su percepción sobre su puesto de trabajo:** mi ambiente de trabajo es el adecuado, no hay ningún riesgo. Muchas veces me encuentro con que no tengo nada que hacer o días en los que estoy sobrepasada de trabajo.



Nombre del puesto: Recepcionista

Posición en el Organigrama: Por debajo de Responsable de Administración

Departamento/Área: Administración

Nombre del Puesto superior: Responsable Administrativo

Misión: Recepción de documentos, llamados y personas.

Descripción Técnica		Código	Observaciones
Toma Decisiones	Estratégicas Tácticas Operativas X	2	Son escasas las decisiones que puedo tomar.
Esta en contacto con los clientes	Si X No	5	Recibo constantemente llamadas de los clientes que debo transferir.
Esta en contacto con los proveedores	Si X No	3	Recibo llamadas de los proveedores pero en menor grado.
Posee autonomía	Si No X Parcial	1	Mis tareas están delimitadas y no hay espacio para hacer más o menos que eso.
Recibe información	Si X No	3	Recibo mensajes provenientes de las llamadas.
Procesa información	Si No X	1	La información importante no pasa por mí.
Emplea herramientas	PC X Impresora X Fax X Teléfono X Calculadora Posnet Autoelevador Otros (Detallar)	5 5 5 5	Estas herramientas son muy importantes en mi labor.
Requiere esfuerzo físico	Estática X Dinámica	4	Permanezco sentada.



Requiere esfuerzo mental	Exigencias de tiempo X Complejidad Atención	2	Debo pasar los mensajes a tiempo.
Requiere esfuerzo Psíquico	Grado de Iniciativa Ambigüedad en los resultados Reconocimiento social Comunicación Cooperación Contacto con clientes/proveedores X Responsabilidad en manejo de dinero	3	Habitualmente recibo llamados en los que las personas requieren respuesta inmediata.
Nivel de estudios requeridos	Secundario X Terciario Universitario Posgrado	5	Este año empecé un curso de secretaria administrativa por pedido de la empresa.
Experiencia requerida	Ninguna X Poca (0 a 2 años) Mucha (más de 2 años)	0	
Conocimientos en informática	Office X Sistemas de gestión Otros (Detallar)	5	Utilizo el paquete office y el correo electrónico.
Manipula materiales	Si No X	0	
Maneja documentación	Facturas Remitos Cheques Pagares Órdenes de Pago Recibos X Doc. Impositivos X Listas de precios Ordenes de entrega Órdenes de compra Libros contables Planilla de stock Correspondencia X Otros (Detallar)	4 4 4	Recibo la correspondencia y los impuestos, y entrego los recibos de sueldo.
Tiene superior	Si X No	5	Responsable Administrativo
Tiene gente a su cargo	Si No X	0	



Cuestionario de Análisis de los Puestos de trabajo

RELACIONES

- **Colabora con algún puesto:** Todos.
- **Otros puestos dependen de Ud.:** Todos por el traspaso de los llamados.

ACTIVIDADES PRINCIPALES Y/O HABITUALES

ACTIVIDAD	HABITUALIDAD
Atiendo llamados	MH
Envió mails y fax	MH
Manejo de agenda	MH
Organizo reuniones	H
Recibo documentación	MH

CONDICIONES:

- **Describe su percepción sobre su puesto de trabajo:** estoy a gusto con mi trabajo ya que mis tareas no son complejas y no existen problemas.



Nombre del puesto: Tesorero

Posición en el Organigrama: Debajo del Responsable Administrativo.

Departamento/Área: Administración.

Nombre del Puesto superior: Responsable Administrativo.

Misión: mantenimiento de las cuentas de la empresa al día.

Descripción Técnica		Código	Observaciones
Toma Decisiones	Estratégicas Tácticas Operativas X	3	La mayoría de las decisiones las toma el responsable de administración.
Esta en contacto con los clientes	Si X No	4	Recibo cobros y emito recibos.
Esta en contacto con los proveedores	Si X No	4	Realizo pagos y les aviso a los proveedores de los mismos.
Posee autonomía	Si No Parcial X	3	Tengo cierta libertad al momento de realizar mis tareas.
Recibe información	Si X No	5	Sobre los pagos a realizar, las deudas existentes, cobros realizados, necesidades de compra, etc.
Procesa información	Si X No	4	Constantemente proceso información.
Emplea herramientas	PC X Impresora X Fax Teléfono X Calculadora X Posnet X Autoelevador Otros (Detallar)	5 5 5 5 3	Posnet uso poco ya que no acostumbramos recibir tarjeta.
Requiere esfuerzo físico	Estática X Dinámica	5	Mi tarea es sedentaria.
Requiere esfuerzo	Exigencias de tiempo X Complejidad X	4 5	Debo estar muy atento al momento del



mental	Atención X	5	manejo del dinero. Y me siento presionado a veces por los llamados de los proveedores reclamando los pagos.
Requiere esfuerzo Psíquico	Grado de Iniciativa Ambigüedad en los resultados Reconocimiento social Comunicación Cooperación Contacto con clientes/proveedores X Responsabilidad en manejo de dinero X	5 5	Estoy muy en contacto con clientes y proveedores por los cobros y pagos; y por la misma razón tengo una gran responsabilidad en el manejo del dinero.
Nivel de estudios requeridos	Secundario Terciario Universitario X Posgrado	5	Soy Contador público.
Experiencia requerida	Ninguna Poca (0 a 2 años) Mucha (más de 2 años) X	5	Anteriormente había trabajado en una empresa por 4 años.
Conocimientos en informática	Office X Sistemas de gestión X Otros (Detallar)	5 5	Manejo ambas herramientas.
Manipula materiales	Si No X	0	
Maneja documentación	Facturas X Remitos Cheques X Pagares Órdenes de Pago X Recibos X Doc. Impositivos X Listas de precios Ordenes de entrega Órdenes de compra Libros contables Planilla de stock Otros (Detallar)	5 5 5 5 5	Dado mi función manejo todos estos documentos.
Tiene superior	Si X No	5	El responsable de administración.
Tiene gente a su cargo	Si No X	0	



Cuestionario de Análisis de los Puestos de trabajo

RELACIONES

- **Colabora con algún puesto:** con todos ya que todos me piden que efectúe pagos, que les de dinero, etc.
- **Otros puestos dependen de Ud.:** ídem anterior.

ACTIVIDADES PRINCIPALES Y/O HABITUALES

ACTIVIDAD	HABITUALIDAD
Recibo cobranzas y emito recibos	MH
Preparo depósitos bancarios	H
Preparo pagos y comunico al proveedor	MH
Confecciono cheques	MH
Manejo de caja chica	MH

CONDICIONES:

- **Describe su percepción sobre su puesto de trabajo:** el mobiliario de mi oficina es muy moderno y cómodo. Mi mayor problema son las quejas de los proveedores cuando se retrasa algún pago.



Nombre del puesto: Vendedor

Posición en el Organigrama: por debajo del Responsable de la Sucursal.

Departamento/Área: Ventas.

Nombre del Puesto superior: Responsable de la Sucursal

Misión: efectuar la mayor cantidad de ventas posibles.

Descripción Técnica		Código	Observaciones
Toma Decisiones	Estratégicas Tácticas Operativas X	1	No tomo mayores decisiones ya que mis pautas están previamente establecidas.
Esta en contacto con los clientes	Si X No	5	Mi trabajo es atender a los clientes
Esta en contacto con los proveedores	Si No X	1	Mi trabajo es mayoritariamente con los clientes.
Posee autonomía	Si No X Parcial	1	Mi forma de trabajo ya está establecida
Recibe información	Si X No	3	Me informan sobre los precios, me autorizan a vender a ciertos clientes o no, las formas de pago, etc.
Procesa información	Si X No	3	Preparo pedidos y requisitos de compra.
Emplea herramientas	PC X Impresora X Fax Teléfono X Calculadora Posnet X Autoelevador X Otros: (Detallar) Carrito X	5 3 4	Utilizo la PC para ver las existencias en stock y para ver las listas de precios. Y el teléfono para contactarme con clientes. El carrito y el autoelevador para el manejo de los materiales.
Requiere esfuerzo físico	Estática X Dinámica X	3 3	Podría decir que mi trabajo requiere tanto estar en movimiento como estar sentado.



Requiere esfuerzo mental	Exigencias de tiempo Complejidad X Atención	4	Debo recordar y estar al tanto de las actualizaciones en la lista de precios.
Requiere esfuerzo Psíquico	Grado de Iniciativa Ambigüedad en los resultados Reconocimiento social Comunicación Cooperación Contacto con clientes/proveedores X Responsabilidad en manejo de dinero X	5 4	Mi trabajo requiere constante interacción con los clientes como así también manejar de dinero.
Nivel de estudios requeridos	Secundario X Terciario Universitario Posgrado	5	
Experiencia requerida	Ninguna Poca (0 a 2 años) X Mucha (más de 2 años)	5	Ingresa con 1 año y medio de experiencia previa.
Conocimientos en informática	Office X Sistemas de gestión X Otros (Detallar)	5 5	Uso los sistemas para ver el stock, lista de precios, etc.
Manipula materiales	Si X No	5	Manejo los insumos de agua y electricidad que luego vendo.
Maneja documentación	Facturas X Remitos X Cheques X Pagares Órdenes de Pago Recibos Doc. Impositiva Listas de precios X Órdenes de entrega Órdenes de compra Libros contables Planilla de stock Otros (Detallar)	4 4 3 5	Estos son los documentos con los que más contacto tengo en mi labor.
Tiene superior	Si X No	5	El Responsable de la Sucursal
Tiene gente a su cargo	Si No X	0	



Cuestionario de Análisis de los Puestos de trabajo

RELACIONES

- **Colabora con algún puesto:** Compras y Administración.
- **Otros puestos dependen de Ud.:** Ninguno

ACTIVIDADES PRINCIPALES Y/O HABITUALES

ACTIVIDAD	HABITUALIDAD
Determino requisitos de compras	MH
Manejo dinero	H
Realizo la atención a los clientes	MH
Manejo de conflictos	PH
Entrega de materiales al cliente	MH

CONDICIONES:

- **Describa su percepción sobre su puesto de trabajo:** las condiciones de trabajo son muy buenas, estoy muy a gusto. Si bien manejo materiales nunca sufrí un accidente. El único inconveniente que percibo es que me parece que el dinero debería ser manejado solo por el tesorero.



Nombre del puesto: Auxiliar de Ventas

Posición en el Organigrama: por debajo del Responsable de Ventas

Departamento/Área: Ventas

Nombre del Puesto superior: Responsable de Ventas

Misión: colaborar con el Vendedor en el logro de los objetivos de área

Descripción Técnica		Código	Observaciones
Toma Decisiones	Estratégicas Tácticas Operativas X	2	Tomo decisiones relativas a mi puesto pero no afectan a toda la empresa.
Esta en contacto con los clientes	Si No X	0	
Esta en contacto con los proveedores	Si X No	4	Realizo pedidos a proveedores.
Posee autonomía	Si No Parcial X	3	Decido en que momento llevar a cabo las tareas que tengo a mi cargo.
Recibe información	Si X No	4	Recibo información del vendedor.
Procesa información	Si X No	4	Analizo datos sobre las ventas y las necesidades de compras.
Emplea herramientas	PC X Impresora X Fax Teléfono X Calculadora X Posnet Autoelevador Otros (Detallar)	5 5 5 4	Durante mi jornada laboral utilizo todo el tiempo la PC.
Requiere esfuerzo físico	Estática X Dinámica X	5 2	La mayor parte del tiempo estoy quieto. Colaboro en la entrega de materiales.
Requiere esfuerzo mental	Exigencias de tiempo Complejidad X Atención	3	Mi tarea requiere que esté atento a la información que recibo.



Requiere esfuerzo Psíquico	Grado de Iniciativa	3	Habitualmente estoy en contacto con los proveedores, como así también con el manejo de dinero.
	Ambigüedad en los resultados X		
	Reconocimiento social Comunicación Cooperación Contacto con clientes/proveedores X	4	
	Responsabilidad en manejo de dinero X	2	
Nivel de estudios requeridos	Secundario Terciario X Universitario Posgrado	5	Tengo una Tecnicatura en Administración.
Experiencia requerida	Ninguna Poca (0 a 2 años) X Mucha (más de 2 años)	5	Ingrese a la empresa con 6 meses de experiencia.
Conocimientos en informática	Office X	5	Manejo ambos sistemas.
	Sistemas de gestión X Otros (Detallar)	5	
Manipula materiales	Si X No	3	Colaboro poco con el vendedor en la entrega de los implementos para agua y electricidad.
Maneja documentación	Facturas X	3	Por mi trabajo estoy más en contacto con la lista de precios y con las ordenes de entrega y remitos.
	Remitos X	4	
	Cheques		
	Pagares		
	Órdenes de Pago		
	Recibos		
	Doc. Impositiva		
Listas de precios X	5		
Órdenes de entrega X	4		
Órdenes de compra			
Libros contables			
Planilla de stock			
Otros (Detallar)			
Tiene superior	Si X No	5	El Responsable de Ventas.
Tiene gente a su cargo	Si No X	0	



Cuestionario de Análisis de los Puestos de trabajo

RELACIONES

- **Colabora con algún puesto:** Colaboro con los Vendedores y con Compras.
- **Otros puestos dependen de Ud.:** Ninguno.

ACTIVIDADES PRINCIPALES Y/O HABITUALES

ACTIVIDAD	HABITUALIDAD
Realizo pedidos a proveedores	H
Manejo dinero	PH
Determino requisitos de compras	H
Hago tareas de archivo	MH
Manejo documentación variada	MH
Resuelvo conflictos	MH
Pido materiales a Compras	MH

CONDICIONES:

- **Describe su percepción sobre su puesto de trabajo:** estoy muy cómodo y no tengo demasiadas exigencias en mi labor diaria.



Nombre del puesto: Administrativo de Compras

Posición en el Organigrama: debajo del Responsable de Compras

Departamento/Área: Compras

Nombre del Puesto superior: Responsable de Compras

Misión: asistir al Responsable de Compras y colaborar con el sector Ventas

Descripción Técnica		Código	Observaciones
Toma Decisiones	Estratégicas Tácticas Operativas X	2	Mi tarea no da lugar a que pueda tomar grandes decisiones.
Esta en contacto con los clientes	Si No X	0	
Esta en contacto con los proveedores	Si X No	4	Me contacto con los proveedores para realizar pedidos de materiales.
Posee autonomía	Si No Parcial X	2	Decido la manera de hacer mis tareas dentro de los ya establecido.
Recibe información	Si X No	4	Recibo información sobre la necesidad de materiales, las decisiones de mi superior, etc.
Procesa información	Si X No	5	Procesos información relacionada con necesidades de compra, cambios en los precios, etc.
Emplea herramientas	PC X Impresora X Fax Teléfono X Calculadora Posnet Autoelevador Otros (Detallar)	5 3 4	Durante mi jornada lo que más utilizo es la PC.



Requiere físico	esfuerzo	Estática X Dinámica	5	Mi trabajo es sedentario.
Requiere mental	esfuerzo	Exigencias de tiempo X Complejidad Atención	4	Debo estar atento y ser rápido con los requerimientos de compras.
Requiere Psíquico	esfuerzo	Grado de Iniciativa Ambigüedad en los resultados X Reconocimiento social Comunicación Cooperación Contacto con clientes/proveedores X Responsabilidad en manejo de dinero	3 3	Mi mayor carga es el contacto con los proveedores.
Nivel de estudios requeridos		Secundario Terciario X Universitario Posgrado	5	Poseo estudios terciarios en Cs. Económicas.
Experiencia requerida		Ninguna Poca (0 a 2 años) X Mucha (más de 2 años)	5	Ingrese a Boiero S.A. con dos años de experiencia.
Conocimientos en informática		Office X Sistemas de gestión X Otros (Detallar)	5 5	Manejo los dos sistemas operativos.
Manipula materiales		Si X No	4	Recibo materiales y controlo con órdenes de compra.
Maneja documentación		Facturas X Remitos X Cheques Pagares Órdenes de Pago Recibos Doc. Impositiva Listas de precios Ordenes de entrega Órdenes de compra X Libros contables X Planilla de stock Otros (Detallar)	4 4 5 2	Estoy en contacto con facturas de los proveedores, como así también con remitos y ordenes de compra.
Tiene superior		Si X No	5	El Responsable de Compras.
Tiene gente a su cargo		Si No X	0	



Cuestionario de Análisis de los Puestos de trabajo

RELACIONES

- **Colabora con algún puesto:** Colaboro con los Vendedores y con el Auxiliar de Ventas.
- **Otros puestos dependen de Ud.:** Ninguno.

ACTIVIDADES PRINCIPALES Y/O HABITUALES

ACTIVIDAD	HABITUALIDAD
Determino requisitos de compras	H
Archivo documentación	MH
Resuelvo conflictos	H
Manejo documentación	MH
Realizo ordenes de compras	MH
Cargo datos al sistema	MH
Controlo registros de compra y cuentas a pagar	MH
Recibo materiales y controlo con órdenes de compra y remitos	MH

CONDICIONES:

- **Describe su percepción sobre su puesto de trabajo:** mi oficina no me parece adecuada ya que es fría y me gustaría tener más autonomía pero el ambiente de trabajo es muy bueno.



Nombre del puesto: Administrativo de Stock

Posición en el Organigrama: por debajo del Responsable de Stock

Departamento/Área: Stock

Nombre del Puesto superior: Responsable de Stock

Misión: mantener actualizado el inventario de materiales y colaborar con Compras y Ventas

Descripción Técnica		Código	Observaciones
Toma Decisiones	Estratégicas Tácticas Operativas X	4	Decido si se reciben los materiales devueltos por el cliente y colaboro en la estimación de materiales en stock.
Esta en contacto con los clientes	Si No X	0	
Esta en contacto con los proveedores	Si No X	1	Solo con algunos pocos proveedores.
Posee autonomía	Si No Parcial X	4	Hago mi tarea de la forma que me siento más cómodo.
Recibe información	Si X No	5	Recibo información del área de compras, de ventas y de los proveedores.
Procesa información	Si X No	5	Proceso requisitos de compra, datos y listas de precios de los proveedores, variaciones en los precios, etc.
Emplea herramientas	PC X Impresora X Fax Teléfono X Calculadora Posnet Autoelevador X Otros (Detallar) Carrito X	5 3 5 2 2	Lo que más utilizo es la PC y el teléfono, las demás herramientas (carrito y autoelevador) los uso para colaborar con mis compañeros.



Requiere físico	esfuerzo	Estática X Dinámica X	3 3	Mi tarea se divide entre estar quieto y moverme por los materiales.
Requiere mental	esfuerzo	Exigencias de tiempo X Complejidad Atención	4	Tengo inconvenientes cuando el área ventas requiere materiales pero el área de compras no los proveyó.
Requiere Psíquico	esfuerzo	Grado de Iniciativa Ambigüedad en los resultados Reconocimiento social Comunicación Cooperación Contacto con clientes/proveedores Responsabilidad en manejo de dinero	0	No siento ninguna presión de estas características.
Nivel de requeridos	estudios	Secundario X Terciario Universitario Posgrado	5	Poseo secundario completo.
Experiencia requerida		Ninguna Poca (0 a 2 años) X Mucha (más de 2 años)	5	Tengo dos años de experiencia en puestos similares.
Conocimientos en informática	en	Office X Sistemas de gestión X Otros (Detallar)	5 3	Debo conocer el sistema de gestión para ingresar los datos del stock.
Manipula materiales		Si X No	5	Estoy en contacto con los insumos de agua y electricidad.
Maneja documentación		Facturas X Remitos X Cheques Pagares Órdenes de Pago Recibos Doc. Impositivos Listas de precios X Ordenes de entrega Órdenes de compra X Libros contables Planilla de stock X Otros (Detallar)	3 5 2 4 5	Manejo más que nada las planillas de stock y los remitos.
Tiene superior		Si X No	5	Mi superior es el Responsable de Stock
Tiene gente a su cargo		Si No X	0	



Cuestionario de Análisis de los Puestos de trabajo

RELACIONES

- **Colabora con algún puesto:** Colaboro con Ventas y Compras.
- **Otros puestos dependen de Ud.:** Ventas por el requerimiento de materiales.

ACTIVIDADES PRINCIPALES Y/O HABITUALES

ACTIVIDAD	HABITUALIDAD
Preparo remitos y facturas.	MH
Envío materiales a los clientes	MH
Informo deudas a pagar al tesorero	H
Realizo ingresos/egresos de materiales	MH
Controlo movimientos de materiales	MH
Superviso inventario físico	MH
Hago inventario de materiales para envío y controlo su integridad	MH
Recibo materiales devueltos por los clientes y controlo su estado.	H
Recibo materiales y controlo con órdenes de compra y remitos	H

CONDICIONES:

- **Describa su percepción sobre su puesto de trabajo:** estoy muy poco tiempo en mi oficina pero eso no me disgusta ya que mi tarea es variada y dinámica.



Nombre del puesto: Auxiliar de Stock.

Posición en el Organigrama: por debajo del Responsable de Stock.

Departamento/Área: Stock.

Nombre del Puesto superior: Responsable de Stock.

Misión: colaborar con el Administrativo de Stock en el mantenimiento del inventario físico de materiales.

Descripción Técnica		Código	Observaciones
Toma Decisiones	Estratégicas Tácticas Operativas X	2	Colaboro en la estimación de materiales en stock.
Esta en contacto con los clientes	Si No X	0	
Esta en contacto con los proveedores	Si No X	1	Solo con algunos proveedores.
Posee autonomía	Si No Parcial X	2	No poseo autonomía.
Recibe información	Si X No	3	Recibo información del área de ventas, de compras y de algunos proveedores.
Procesa información	Si X No	4	Proceso requisitos de compra, datos y listas de precios.
Emplea herramientas	PC X	5	Uso con mayor frecuencia la Pc y también el carrito y auto elevador para el traslado de los materiales.
	Impresora X	3	
	Fax		
	Teléfono X	4	
	Calculadora		
Posnet			
Autoelevador X	2		
Otros (Detallar)	2		
Carrito X			
Requiere esfuerzo físico	Estática X	3	Mi trabajo requiere que este quieto y moverme por los materiales.
	Dinámica X	3	
Requiere esfuerzo mental	Exigencias de tiempo X Complejidad Atención	3	Tengo exigencia en los casos en que el área ventas requiere con urgencia los materiales.



Requiere esfuerzo Psíquico	Grado de Iniciativa Ambigüedad en los resultados Reconocimiento social Comunicación Cooperación Contacto con clientes/proveedores Responsabilidad en manejo de dinero	0	
Nivel de estudios requeridos	Secundario X Terciario Universitario Posgrado	5	Poseo secundario completo.
Experiencia requerida	Ninguna Poca (0 a 2 años) X Mucha (más de 2 años)	5	Tengo dos años de experiencia en puestos similares.
Conocimientos en informática	Office X Sistemas de gestión X Otros (Detallar)	5 3	Tengo conocimientos en las herramientas de Office y el sistema operativo.
Manipula materiales	Si X No	5	Estoy en contacto con los insumos de agua y electricidad.
Maneja documentación	Facturas X Remitos X Cheques Pagares Órdenes de Pago Recibos Doc. Impositivos Listas de precios X Órdenes de entrega Órdenes de compra X Libros contables Planilla de stock X Otros (Detallar)	3 4 2 3 5	Uso frecuentemente las planillas de stock.
Tiene superior	Si X No	5	Mi superior es el Responsable de Stock
Tiene gente a su cargo	Si No X	0	



Cuestionario de Análisis de los Puestos de trabajo

RELACIONES

- **Colabora con algún puesto:** Colaboro con Ventas y Compras.
- **Otros puestos dependen de Ud.:** Nulo.

ACTIVIDADES PRINCIPALES Y/O HABITUALES

ACTIVIDAD	HABITUALIDAD
Preparo remitos y facturas	H
Realizo ingresos/egresos de materiales	MH
Controlo movimientos de materiales	MH
Colaboro en la supervisión del inventario físico	MH
Hago inventario de materiales para envío y controlo su integridad	H
Recibo materiales devueltos por los clientes y controlo su estado.	MH
Recibo materiales y controlo con órdenes de compra y remitos	MH

CONDICIONES:

- **Describa su percepción sobre su puesto de trabajo:** me siento cómodo con mi trabajo y mi oficina.



Entrevista al representante de la Sucursal Córdoba

- 1. Breve reseña histórica y presentación de la empresa**
- 2. Actividad de la empresa**
- 3. ¿Se considera como una empresa orgánica o mecánica?
¿Tradicional, moderna y/o familiar?**
- 4. ¿Se rigen bajo normas ISO o IRAM?**
- 5. ¿Cuántos empleados son? ¿Cómo están distribuidos? ¿Hay una persona para cada puesto?**
- 6. ¿Considera que los puestos y tareas de la empresa están bien descriptos?**
- 7. ¿De que manera influye lo anterior en el día a día de la empresa y a las personas encargadas de los puestos?**
- 8. ¿Cómo cree que se sienten las personas ante esta situación? ¿Es fuente de conflictos?**
- 9. ¿Afecta el rendimiento y los resultados?**
- 10. ¿Cree que esto tiene incidencia en los clientes? ¿Afecta de alguna manera la prestación del servicio/entrega del producto?**
- 11. ¿Nota una elevada rotación de empleados? ¿Podría aventurar los motivos?**



12. ¿Existen reclamos en cuanto al salario o a otra cuestión en particular?

13. ¿Ve posible un cambio a mediano plazo? ¿Qué acciones implementaría?



Breve reseña histórica y presentación de la empresa

A principios de 1978, nació nuestra empresa BOIERO S.A., trayendo soluciones para las pequeñas distribuidoras de energía eléctrica tales como las cooperativas. Creciendo permanentemente, fuimos superándonos cada día, brindando nuevos y más servicios, viviendo grandes cambios tecnológicos hasta estos días. Hoy estamos orgullosos de todo nuestro grupo humano, dedicado como desde el inicio a brindar soluciones a empresas distribuidoras de energía eléctrica, de agua potable y de telecomunicaciones.

Actividad de la empresa

Venta de materiales para redes de agua, electricidad y telecomunicaciones.
Servicio técnico y de post-venta en general.

¿Se considera como una empresa orgánica o mecánica? ¿Tradicional, moderna y/o familiar?

Es una empresa mecánica y tradicional.

¿Se rigen bajo normas ISO o IRAM?

No



¿Cuántos empleados son? ¿Cómo están distribuidos? ¿Hay una persona para cada puesto?

40 distribuidos en 3 sucursales, 14 en Córdoba, 15-18 en Monte Maíz y el resto en Capital Federal. Los puestos están armados equitativamente por sucursal, de modo que las funciones principales son cubiertas por cada responsable de cada sucursal (Compras-ventas-administración).

¿Considera que los puestos y tareas de la empresa están bien descriptos?

No. Los puestos no tienen su descripción, sino que fueron conformados informalmente con una orientación hacia la polifuncionalidad.

¿De que manera influye lo anterior en el día a día de la empresa y a las personas encargadas de los puestos?

Quizás tengamos complicaciones para establecer responsables directos de las acciones, ya que muchas de ellas son con responsabilidad compartida.

¿Cómo cree que se sienten las personas ante esta situación? ¿Es fuente de conflictos?

Es una cuestión cultural de la empresa la modalidad de trabajo, y la gente se fue acomodando a esta política, aunque suelen existir conflictos por estar diluida la responsabilidad ante errores ocurridos por no estar bien claros los alcances de los puestos y funciones.



En este sentido se esta efectuando una reestructuración funcional para solucionar estas cuestiones.

¿Afecta el rendimiento y los resultados?

Esta debilidad hace complejo medir el rendimiento dado que el responsable no esta definido concretamente. Consecuentemente los resultados puede que no sean 100% efectivos o de acuerdo a lo esperado.

¿Cree que esto tiene incidencia en los clientes? ¿Afecta de alguna manera la prestación del servicio/entrega del producto?

Es difícil saberlo, la firma culturalmente se caracteriza por darle muchísima importancia a la calidad de atención como un valor primordial. Quizás al no tener bien definidos los puestos, nos afecte en la velocidad de atención al cliente, no así en la calidad.

¿Nota una elevada rotación de empleados? ¿Podría aventurar los motivos?

Considerando la cantidad de empleados que somos es relativamente baja la rotación.

¿Existen reclamos en cuanto a salario o a otra cuestión en particular?

Si existen, pero no es sencillo manejarlo ya que toda empresa tiene un margen limitado para mover sus salarios dado lo significativo que es el costo laboral por estos tiempos. De todas maneras siempre se van aumentando los salarios de acuerdo a la responsabilidad y efectividad del empleado.



¿Ve posible un cambio a mediano plazo? ¿Qué acciones implementaría?

En ello se está trabajando mucho para profesionalizar la empresa adoptando criterios más efectivos para reorganizar la empresa.

Algunas acciones que se están definiendo:

- *Trabajar con objetivos medibles
- *Trabajar con reuniones por área para establecer mejora continua y mejorar la comunicación.
- *Definir puestos y responsabilidades.
- *Centralizar áreas estratégicas con miras a la optimización de recursos.
- *Medir desempeño con indicadores sencillos.
- *Mejorar el clima de trabajo con diversas acciones motivacionales.