

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

Córdoba - Argentina

***ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
OPERATIVOS, DE MANDOS MEDIOS Y GERENCIA GENERAL
EN LA EMPRESA “TASTIL VIAJES Y TURISMO”***

Trabajo Final

Licenciatura en Recursos Humanos

María Mercedes Poderti

Salta – Argentina

2013

DEDICATORIA

A mis hijos,

Ian y Gael,

“fogata de amor y guía”.

AGRADECIMIENTOS

A mi madre, Mecha,
que desde niña me inspiró el amor por la lectura y el conocimiento.

A Patricia, Germán y Verónica
por su incondicional apoyo en esta travesía de la formación a distancia.

A mi Tutora, Mgter. Miriam García
por su paciencia, objetividad y estímulo permanentes.

Trabajo Final

Licenciatura en Recursos Humanos

***ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
OPERATIVOS, DE MANDOS MEDIOS Y GERENCIA GENERAL
EN LA EMPRESA “TASTIL VIAJES Y TURISMO”***

Por: María Mercedes Poderti

Tutora: Prof. Siria Miriam García

INDICE

RESUMEN	7
PALABRAS CLAVE	8
INTRODUCCIÓN.....	8

CAPÍTULO I

LA ORGANIZACIÓN

1.1. PRESENTACIÓN	11
1.1.2 CARACTERIZACIÓN	11
1.1.3 HISTORIA	12
1.1.4 AREAS FUNCIONALES.....	12

CAPÍTULO II

OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN

2.1 OBJETIVO GENERAL.....	14
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
2.3 DETERMINACIÓN DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN Y POBLACIÓN AFECTADA	14

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO COMO PROCESO DE BASE... 16	
3.2 ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO. CONCEPTO.....	19
3.3 DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	21
3.4 IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO	27

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO

4.1 RECOLECCIÓN DE DATOS.....	36
4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	37
4.3 DIAGNÓSTICO.....	40

CAPÍTULO V
INTERVENCIÓN

5.1 PLAN DE INTERVENCIÓN	45
5.1.1 ACCIONES PROPUESTAS DE CORTO, LARGO Y MEDIANO PLAZO	45
5.1.2 PLAN DE TRABAJO Y METODOLOGÍA	47
5.2 RESULTADOS	50
5.2.1 FICHAS DE ANÁLISIS DE PUESTOS	50
5.2.2 ORGANIGRAMA	126
CONCLUSIONES	127
REFERENCIAS / BIBLIOGRAFÍA	130
ANEXOS	136
A. CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO DESTINADO AL GERENTE GRAL.....	136
B. CUESTIONARIO DESTINADO A LA ELABORACIÓN DE FICHAS	137

RESUMEN

El Propósito de este trabajo es el de llevar a cabo una intervención en la empresa “Tastil Viajes y Turismo” ubicada en la Ciudad de Salta, Provincia de Salta, con el objetivo de proveer a la elaboración de las Fichas de Análisis de Puestos operativos, mandos medios y superiores; y del Organigrama que la organización requiere como necesidad funcional.

Partiendo del conocimiento de la Visión y Misión de la organización se propone y planifica la intervención. Se estipula una observación metódica del espacio y la dinámica de trabajo de la empresa y se efectúan entrevistas de diagnóstico con la Gerencia, realizando los registros correspondientes. Se establece un plan de trabajo especificando instrumentos de aplicación, y las pautas temporales y metodológicas de trabajo para la obtención de la información. Se seleccionan las personas clave para efectuar la entrevistas y se efectúan las mismas aplicando un cuestionario de Descripción de Puestos.

La confección de las Fichas de Análisis de Puestos y la elaboración del Organigrama conforman el resultado final de la intervención.

PALABRAS CLAVE

(En orden alfabético)

Análisis de Puestos – Cadena de Mando – Capacitación – Competencias –
Desempeño – Funciones – Organigrama.

INTRODUCCIÓN

Mi desafío consistió en encontrar un tema de investigación que involucrara a la Gestión de RRHH en su conjunto. En esa búsqueda aparece el reto del Análisis de Puestos, una acción cuyo resultado – las Fichas de Análisis -, tiene incidencia en cada uno de los Subsistemas de Administración de RR.HH.: Previsión, Provisión, Mantenimiento, Desarrollo y Control.

¿Cómo sucede esto? Dentro del Subsistema de Previsión, el Análisis de Puestos cumple un rol fundamental: en ese contexto la organización identifica sus necesidades de Recursos Humanos y para ello efectúa la Planificación y Proyección de Personal. El Análisis de Puestos que nutre dicha Planificación es el punto de partida para el resto de los procesos, es el referente permanente y el punto de arribo al final del sistema.

El Subsistema de Provisión, por su parte, requiere del Análisis de Puestos para llevar a cabo -de forma metódica y minimizando errores-, sus acciones de Reclutamiento y Selección (tanto internos como externos); como así también las tareas de Inducción, Orientación y Capacitación al Ingreso. La información que brindan la Fichas de Análisis de Puestos permite realizar dichos procesos

de manera más efectiva, atrayendo y captando a las personas más idóneas e introduciéndolas en la organización de forma efectiva. El Análisis de Puestos se presenta así como una suerte de guía para la ejecución de cada uno de los procesos inherentes al Subsistema de Provisión.

La injerencia del Análisis de Puestos en el Subsistema de Mantenimiento radica fundamentalmente en su estrecha relación con la “Evaluación del cargo” que permite establecer –junto a otros instrumentos- el precio del cargo y sirve como sustento para establecer la Estructura Salarial, poniendo énfasis en la observación de la naturaleza y el contenido del cargo.

Para el caso del Subsistema de Desarrollo, el Análisis de Puestos brinda información pertinente para la detección de necesidades y la puesta en marcha de las acciones de Capacitación y Desarrollo; y brinda parámetros útiles para ser empleados en la Evaluación de Desempeño.

Cuando arribamos al Subsistema de Control de RR.HH., percibimos que ya se han transitado los otros cuatro Subsistemas y que la Auditoría en la Administración de RR.HH. involucra a todos los Subsistemas. Por lo que es posible inferir que el Análisis de Puestos aparece también desempeñando un rol de importancia en el quehacer de la Auditoría.

La esencia de este trabajo es el vínculo directo con la realidad organizacional en todos sus ámbitos; y la realización de una tarea integral que refleje el universo de lo aprendido.

CAPÍTULO I

LA ORGANIZACIÓN

1. LA ORGANIZACIÓN.

1.1 PRESENTACIÓN:

Tastil Viajes y Turismo / Salta Capital (Provincia de Salta).

1.1.2 Caracterización:

Clasificación de la Organización.

<i>Integración del Capital</i>	<i>Privada</i>
<i>Fines</i>	<i>Con fines de lucro</i>
<i>Forma jurídica</i>	<i>Colegiada: Sociedad Anónima</i>
<i>Origen del Capital</i>	<i>Nacional</i>
<i>Tamaño</i>	<i>Mediana</i>
<i>Alcance Geográfico</i>	<i>Nacional</i>
<i>Duración</i>	<i>Permanente</i>
<i>Tipo de Actividad</i>	<i>De servicios</i>

Con la finalidad de alcanzar una perspectiva integral de la organización, efectué una recorrida exploratoria observando con detenimiento el desarrollo habitual de actividades de cada área y sus actores, incluyendo sus espacios y elementos de trabajo en la observación. También con el objetivo de obtener información general, mantuve entrevistas con el Gerente Operativo, el Gerente de Relaciones Públicas y el Gerente General de la empresa. Mediante estas

acciones pude obtener un panorama preliminar tendiente al acercamiento a las necesidades de la organización.

1.1.3 Historia:

Esta organización tiene su origen en un emprendimiento de tipo familiar. En el año 1973, un matrimonio - cuyos hijos continúan actualmente con la administración de la empresa -, inaugura la agencia con una pequeña estructura destinada a la atención al público y la realización de gestiones; y un vehículo para la realización de excursiones locales.

Actualmente la empresa cuenta con un equipo de trabajo de 47 personas (14 Choferes, 7 Guías, 8 Vendedores, 6 Administrativos, 8 Operadores, 4 Gerentes), 15 vehículos, y una sucursal en Capital Federal. La oferta de la empresa ha trascendido los límites provinciales conquistando espacios a nivel nacional e internacional.

1.1.4 Áreas funcionales:

Las grandes áreas de trabajo que se visualizan “a priori” son:

- Comercial.
- Administrativa.
- Operativa.
- Relaciones Públicas.

CAPÍTULO II

OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN

2. OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN

2.1 Objetivo General:

Realizar un análisis y descripción de Puestos operativos, mandos medios y Gerencia General en la empresa "Tastil Viajes y Turismo".

2.2 Objetivos Específicos:

- a. Analizar la situación existente y la esperada para cada puesto identificado.
- b. Identificar cada puesto de trabajo consignando sus atributos.
- c. Elaborar las fichas de descripción.
- d. Construir formalmente el organigrama de la empresa, considerando el diseño estructural al que se aspira.

2.3 Determinación del área de intervención y población afectada.

La intervención se llevará a cabo en todo el ámbito de la empresa e involucrará a todas las áreas y niveles.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3. MARCO TEÓRICO.

3.1 Importancia del Análisis de Puestos de trabajo como proceso de base.

El análisis de puestos de trabajo se concibe como un proceso esencial de la gestión de los recursos humanos, que permite llevar a cabo con precisión los restantes procesos inherentes a la administración de RRHH.

Esta estrecha relación es reconocida tanto dentro de la comunidad académica como en el mundo empresarial, considerándose que una descripción y una evaluación precisa e incontestable de los puestos de trabajo constituyen la piedra angular de un sistema moderno de gestión de recursos humanos.

La literatura especializada en Administración y Organizaciones coincide en la importancia que reviste *la descripción de los puestos* para:

- Conocimiento de las necesidades reales de RR.HH. de una organización
- Ubicación de la personas en los puestos adecuados.
- Planeación de las necesidades de RRHH.
- Compensación justa y equitativa.
- Determinación de niveles realistas de desempeño.
- Planeamiento de necesidades y creación de planes de capacitación y desarrollo.
- Identificación de candidatos adecuados para vacantes.
- Mejoramiento de las condiciones del entorno laboral.
- Eliminación de demandas no indispensables.

Concretamente tomando a los autores Ignacio Gil, Jesús Ruiz y Leonor Ruiz ¹ encontramos su visión de las aplicaciones generadas por el análisis de puestos de trabajo:

- reclutamiento,
- selección y orientación,
- formación,
- promociones y transferencias,
- evaluación del personal,
- valoración de puestos de trabajo,
- seguridad e higiene, y
- gestión de carreras,

¹ GIL, Ignacio; RUIZ, Leonor y RUIZ, Jesús. La nueva Dirección de Personas en la Empresa. Madrid: McGraw-Hill. 1997.

Consideraciones preliminares.

Antes de avanzar en la conceptualización, resultará provechoso reflexionar acerca de algunas cuestiones relacionadas con la figura del puesto de trabajo que serán de utilidad al momento de efectuar una definición formal del proceso que nos ocupa.

- Respecto a sus orígenes podemos afirmar que el análisis de los puestos de trabajo nace y se desarrolla bajo los principios de la Organización Científica del Trabajo. Esta teoría organizacional propugna la racionalización del ámbito laboral para obtener una optimización del rendimiento de los trabajadores. El eje de esta corriente radicaba en el estudio organizado del trabajo y su posterior análisis para desagregar tareas y reducirlo a su expresión más simple tendiendo a la mejora sistemática del rendimiento del trabajador.
- Las organizaciones pueden ser vistas como conjuntos de puestos de trabajo ocupados por personas o como conjuntos de personas que desempeñan puestos de trabajo. En consecuencia la díada persona-puesto de trabajo es una especial particularidad en las organizaciones.

- El análisis de puestos de trabajo debe ser un proceso objetivo, enfocado en el puesto en sí y no en la persona que ocupa el puesto². En tal sentido el analista de puestos no debe perder de vista esta premisa.
- El puesto de trabajo es el vínculo de unión por excelencia entre los empleados y la organización. Este vínculo se constituye en una trama dinámica que permite a los individuos realizar aportes a su organización y obtener las recompensas intrínsecas y extrínsecas pertinentes.
- No siempre existe correspondencia entre la cantidad de empleados y el número de puestos de trabajo que una organización contempla. Frecuentemente varias personas ocupan puestos de idéntico contenido, entonces, por lo general el número de puestos de trabajo es inferior al de miembros de la compañía³

3.2 Análisis de Puestos de trabajo. Concepto.

El análisis de puestos es un proceso que, - valiéndose de observaciones, investigaciones y estudios - permite la determinación de los componentes de un puesto determinado, quedando establecidos como resultado las

² CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos (5ª Ed). México. McGraw-Hill. 1999. SANCHEZ BARRIGA, Francisco. Técnicas de administración de Recursos Humanos (3ª Ed.). México. Limusa. 1993.

³ CHERRINGTON, David. The management of human resources (4ª Ed.) EE.UU. Prentice-Hall. 1995.

responsabilidades, capacidades, requisitos mentales y físicos, los riesgos que involucra y las condiciones ambientales en las que se desarrolla. Las definiciones que algunos autores nos ofrecen son:

Gary Dessler ⁴ define el análisis de puestos de trabajo como el *"procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo"*

Los autores Carrel, Elbert y Hatfield ⁵ lo definen como el *"proceso por el cual la dirección investiga sistemáticamente las tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos dentro de una organización. El proceso incluye la investigación del nivel de toma de decisiones de los empleados pertenecientes a una determinada categoría profesional, las habilidades que los empleados necesitan para ejercer su puesto adecuadamente, la autonomía del trabajo en cuestión y los esfuerzos mentales requeridos para desempeñar el puesto"*

Jean Marie Peretti ⁶, por su parte, sostiene que este proceso debe responder a dos preocupaciones: conocer la utilidad del trabajo y describir los componentes materiales, organizacionales y ambientales del mismo.

Manuel Peña Baztan ⁷ define el Análisis de Puestos como *"la fijación del contenido de un puesto de trabajo, con las funciones o actividades que en el*

⁴ DESSLER, Gary. Administración de Personal. (8ª Ed.) México. Pearson Prentice Hall. 2001.

⁵ CARREL, Michael; ELBERT, Norbert y HATFIELD, Robert . Human Resource Management: Global Strategies for Managing a Diverse Workforce. (6ª Ed.) EE.UU. Cengage Learning. 1999.

⁶ PERETTI, Jean Marie (Coord.). Todos somos Directores de Recursos Humanos. Barcelona. Ediciones Gestión 2000. 2003.

⁷ PEÑA BAZTAN, Manuel. Dirección de personal: Organización y técnicas (7ª Ed.) Barcelona. Editorial Hispano Europea. 1993

mismo se desarrollan, así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzo que son precisos y la responsabilidad que se exige a su ocupante en el marco de unas determinadas condiciones ambientales. (...) Dada la importancia, pues, de esta actividad, es preciso aplicar a su realización el máximo interés y esfuerzo, utilizando analistas capacitados, a los que se hayan señalado normas claras y concretas a fin de que, si se utilizan varios, puedan aplicar idénticos criterios de observación y análisis."

3.3 Descripción y especificación de Puestos de trabajo.

El proceso de análisis de puestos de trabajo arroja como resultados la descripción y la especificación de los puestos de trabajo.

- a) La **descripción** define el trabajo en términos de contenido y alcance, expresando qué se hace, cómo se hace, por qué se hace, y qué exige la tarea. Maica Palacios⁸ nos dice al respecto: "supone el conocimiento profundo de la esencia del puesto y las tareas más importantes por realizar". Alejandra Rodríguez⁹, por su parte, nos especifica: "¿Qué hace?: Se deben detallar la serie de operaciones que se realizan en el puesto relevado. ¿Cómo lo hace?: Son las modalidades operativas para el desarrollo de las tareas del puesto. (Los métodos de trabajo,

⁸ PALACIOS, Maica. Selección de Personal, Clave en los procesos de transformación. Líderes del tercer milenio / Manual para el desarrollo empresario. Buenos Aires. Ed. Clarín - Mercado. 2000.

⁹ RODRÍGUEZ, Alejandra. Administración de Recursos Humanos (Guía de Estudio). Córdoba. IUA. 1996.

herramientas y/o maquinarias que utiliza, decisiones que hay que tomar, etc.) ¿Por qué lo hace?: Las respuestas a esta pregunta sirven para controlar la exactitud de cuanto se ha descrito en los dos apartados anteriores. El objetivo de esta pregunta es el de reunir información para justificar la existencia del puesto. ¿Qué requiere la tarea?: Implica una enumeración de los requisitos físicos, de las aptitudes, los conocimientos y la capacidad que requiere la tarea. La descripción de puestos debe completarse con información referida a las condiciones organizativas (relaciones jerárquicas, relaciones funcionales) y a las condiciones ambientales (calor, frío, luces, suciedad, etc.)”

En definitiva, implica agrupar y consignar con claridad los datos referidos al puesto de trabajo, considerando, como mínimo, las siguientes categorías:

Identificación del puesto de trabajo: La denominación que recibe el puesto es, indudablemente, un factor esencial en la identificación del puesto. Es la individualización “a primera vista”, la más requerida y, en gran cantidad de casos, la única descripción existente. Siguiendo a los autores Sherman, Bolander y Snell¹⁰ su relevancia radica en tres cuestiones:

¹⁰ SHERMAN, Arthur; BOHLANDER, George y SNELL, Scott . Administración de Recursos Humanos. (12ª Ed.) México. Thomson Learning. 2001.

- la denominación del puesto sugiere un status dentro de la organización; pudiendo ello generar algunas tensiones psicológicas,
- el nombre del puesto debería, en la medida de lo posible, ofrecer alguna indicación de las principales obligaciones que el puesto conlleva; y
- sería relevante también que pudiera revelar el nivel jerárquico relativo de su ocupante.

En esta identificación pueden aparecer también datos tales como la fecha de revisión o análisis del puesto (útil para posteriores análisis y actualizaciones), su ubicación en relación al organigrama (área, jerarquía, superiores y personas a cargo, etc.) La identificación del puesto de trabajo, puede, además, hacer referencia a la localización geográfica o física del puesto, banda salarial en la que se incluye, relación contractual fijada, etc.¹¹

Misión del puesto de trabajo: La misión del puesto de trabajo se describe en un pequeño párrafo no mayor a cinco líneas que expresa la esencia del puesto; poniendo énfasis en la función más habitual, su output principal y el objetivo del

¹¹ CARREL, Michael; ELBERT, Norbert y HATFIELD, Robert . Human Resource Management: Global Strategies for Managing a Diverse Workforce. (6ª Ed.) EE.UU. Cengage Learning. 1999.

puesto. Básicamente, enuncia la razón de ser del puesto de trabajo dentro de la organización.¹²

Responsabilidades y obligaciones: Habitualmente este apartado se presenta bajo la forma de un listado en el cual se enumeran las principales incumbencias que atañen al puesto de trabajo en cuestión. Este ítem se convierte en el alma de la descripción del puesto de trabajo. Su intención es la de ofrecer al titular del puesto y a la organización un conocimiento completo y preciso del contenido de su trabajo.¹³

Autoridad: Este tópico alude a las atribuciones que atañen al ocupante del puesto en el proceso de toma de decisiones, incluyendo las limitaciones presupuestarias y las responsabilidades de supervisión que deberá atender¹⁴

Ámbito de trabajo: Es una descripción del ambiente físico en el que se ha de desenvolver el titular del puesto de trabajo, como así también de los elementos que requiere para el

¹² BESSEYRE DES HORTS, Charles Henri. Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Madrid. Ed. Deusto. 1989.

¹³CARREL, Michael; ELBERT, Norbert y HATFIELD, Robert . Human Resource Management: Global Strategies for Managing a Diverse Workforce. (6ª Ed.) EE.UU. Cengage Learning. 1999.

¹⁴ DESSLER, Gary. Administración de Personal. (8ª Ed.) México. Pearson Prentice Hall. 2001.

desarrollo de sus funciones, incluyendo uniforme y/o elementos de seguridad y protección personal.

Estándares de desempeño: Algunos autores postulan que el análisis de puestos de trabajo ayuda al establecimiento de los niveles de desempeño requeridos por la organización. Esta medición posee dos grandes propósitos: ofrecer a los empleados pautas objetivas útiles para su retroalimentación y brindar a los supervisores y directivos un instrumento objetivo para la medición o valoración del desempeño de sus subordinados¹⁵.

- b) La **especificación** determina las competencias o capacidades que un individuo debería reunir para la eficaz ejecución del puesto de trabajo. Es otro producto del análisis de puestos de trabajo. Citando a la autora Maica Palacios: “Se refiere a las habilidades, los conocimientos y las actitudes o, en resumen, las competencias que se requieren para desempeñarse exitosamente en un puesto. Supone identificar no sólo las competencias, sino también el alcance de cada una de ellas. Por competencias entendemos aquellas habilidades técnicas y profesionales, interpersonales y conceptuales que caracterizan a los individuos.

¹⁵ WERTHER, William Jr.; DAVIS, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos (4ª Ed.). México. McGraw-Hill. 1995.

Adicionalmente es importante focalizar los aspectos culturales o políticos que podrían condicionar el desempeño de la función”¹⁶.

Habitualmente estas características se agrupan en tres categorías: habilidades, conocimientos y aptitudes. Los autores Noe, Hellenbeck, Gerhart y Wright¹⁷ las definen así:

La **habilidad** se refiere al grado de pericia mostrado en el desempeño de una tarea.

El **conocimiento** se puede entender como el bagaje de información, ya sea de carácter teórico o empírico, que una persona ha de procesar para desempeñarse con eficacia en el puesto de trabajo.

La **aptitud** está referida a los atributos permanentes o perdurables que el individuo posee y que son factores determinantes en la calidad del desempeño logrado o, en otras palabras, explican las diferencias individuales existentes en materia de desempeño.

¹⁶ PALACIOS, Maica. Selección de Personal, Clave en los procesos de transformación. Líderes del tercer milenio / Manual para el desarrollo empresario. Buenos Aires. Ed. Clarín - Mercado. 2000.

¹⁷ NOE, Raymond; HOLLENBECK, John; GERHART, Barry y WRIGHT, Patrick. Human Resource Management. (7ª Ed.) McGraw-Hill. 2009.

3.4 Importancia del Análisis de Puestos de trabajo.

La literatura especializada en Administración y Organizaciones coincide en la importancia que reviste *la descripción de los puestos* para:

- Conocimiento de las necesidades reales de RR.HH. de una organización
- Ubicación de la personas en los puestos adecuados.
- Planeación de las necesidades de RRHH.
- Compensación justa y equitativa.
- Determinación de niveles realistas de desempeño.
- Planeamiento de necesidades y creación de planes de capacitación y desarrollo.
- Identificación de candidatos adecuados para vacantes.
- Mejoramiento de las condiciones del entorno laboral.
- Eliminación de demandas no indispensables.

Precisando la visión que nos ocupa, encontramos que:

Los autores **Werther y Davis** indican que “los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de una organización. Si están bien diseñados, la organización progresa hacia el logro de sus objetivos. De otra manera, la productividad se ve afectada. (...) La labor derivada de esta base de datos es esencial para el éxito (...) especialmente en las corporaciones de tamaño intermedio o grande. (...) Si carecen de la información básica

difícilmente podrán rediseñar un puesto, reclutar nuevos empleados, capacitar a los actuales, determinar los niveles adecuados de compensación y llevar a cabo muchas otras funciones. (...) El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. (...) La descripción define qué es el puesto. La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto. (...) El diseño de un puesto muestra los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales que se han especificado.”¹⁸.

CHIAVENATO¹⁹ nos presenta un profuso inventario acerca de los objetivos que un proceso de análisis de puestos de trabajo conlleva:

1. Suministrar información para desencadenar el proceso de reclutamiento: selección de las fuentes de reclutamiento, elaboración de los perfiles deseados, etc.
2. Ofrecer criterios para la elección de las pruebas de selección que les serán aplicadas a los candidatos presentados.
3. Guiar la política de formación que establezca la empresa para los distintos puestos de trabajo; pues la definición de las habilidades,

¹⁸ WERTHER, William; DAVIS, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. McGraw-Hill. México. 1999.

¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos(8ª Ed.). McGraw-Hill. México. 2007.

conocimientos y aptitudes idóneas para la excelencia en el desempeño del puesto de trabajo permite la elaboración de programas formativos

que, sin duda, corregirán las posibles discrepancias existentes entre el perfil del empleado y el asignado al puesto analizado.

4. Facilitar el proceso de valoración de puestos de trabajo para lograr una estructura retributiva acorde con la jerarquía de puestos existente en la organización. Ello es posible a través del suministro de información básica referida a los puestos de trabajo previamente analizados, información que posibilitará las comparaciones o estimaciones que este proceso demanda.
5. Estimular la motivación de los individuos.
6. Definir líneas de autoridad y responsabilidad en la estructura organizativa. Ambos componentes está presente en todo proceso de este tipo: se trata de concretar las obligaciones de cada titular en el ejercicio de su puesto en las relaciones con otros agentes vinculados a su unidad y en lo referente al desempeño en sí de su labor.
7. Ofrecer criterios de actuación para los supervisores y responsables jerárquicos de los individuos en materia de evaluación del desempeño, promoción, etc. Téngase presente que el análisis de puestos nos detalla las obligaciones, deberes y responsabilidades que conllevan los mismos.

8. Evitar, en la medida de lo posible, las enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo motivados por una defectuosa definición o ejecución de los puestos de trabajo.

Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Cosby señalan: “El análisis del puesto de trabajo es el proceso mediante el cual se recopila, se analiza y se sintetiza la información sobre el puesto de trabajo del que se trata. (...) Es un *input* vital para las decisiones relativas al diseño de puestos de trabajo. (...) Al analizar y rediseñar los puestos de trabajo para los tiempos actuales las organizaciones han de adaptarse a (...) cambios si quieren seguir siendo competitivas. El principal *output* del análisis de puestos de trabajo es su descripción. (...) Es un resumen escrito del mismo: sus actividades, el equipo necesario para cumplirlas y las condiciones laborales del puesto. La organización se sirve de la descripción para muy diversos fines, entre los que se destacan la planificación, el reclutamiento de nuevos empleados y su capacitación. Sirve también para dar a conocer a los empleados todo lo que entraña un puesto determinado y los tipos de puestos de trabajo que mejor cuadran con sus propias aptitudes e intereses. (...) Para diseñar el puesto de trabajo hay que estructurar sus elementos y las obligaciones que el puesto conlleva con vistas a mejorar el rendimiento y lograr la mayor satisfacción posible”²⁰.

²⁰ Ivancevich John, Lorenzi Peter, Skinner Steven, Cosby Philip. Gestión, Calidad y Competitividad. McGraw-Hill. España. 1997.

Gibson, Ivancevich y Donnelly, por su parte, indican que “Los cimientos estructurales de las organizaciones son los trabajos que realiza su personal. (...) El diseño de un puesto de trabajo se refiere al proceso mediante el cual la

dirección decide las tareas y la autoridad que corresponde a un determinado puesto de trabajo. (...) El bienestar de las organizaciones y de quienes trabajan en ellas está relacionado con la forma en que la dirección diseñe sus puestos de trabajo. (...) El objetivo que persigue la organización es diseñar métodos que permitan reducir la incertidumbre de la empresa. La forma de reducir la incertidumbre es establecer por adelantado lo que hará cada uno de los empleados y prepararlos luego para que lo hagan.”²¹

Héctor Felipe Álvarez nos dice: “La acción de organizar se refiere al proceso mediante el cual se modifica la organización existente para adaptarla a nuevos requerimientos o diseñar una nueva. La organización es el instrumento mediante el cual es posible lograr unos objetivos determinados. Para lo cual hay que definir tareas, agruparlas por funciones, establecer relaciones de autoridad y definir ciertos modos para obtener una coordinación efectiva. (...)”

En la organización formal encontramos que:

- 1) Las tareas están bien definidas como así también la autoridad y la responsabilidad;

²¹ Gibson James, Ivancevich John, Donnelly James. Las Organizaciones. (8° Ed.) Mc Graw Hill/Irwin. Colombia 1996.

- 2) Es una estructura planeada a la que cada individuo tiene que ajustarse.
- 3) Hay límites definidos en la actividad de la personas. (...)

Los principios de organización formal son:

- La autoridad
- La delegación
- La responsabilidad
- La división del trabajo
- La unidad de mando
- El tramo de control
- La unidad de objetivos
- La eficiencia
- El escalonamiento
- La definición funcional

Para que el control sea efectivo supone la existencia de un límite en el número de personas o unidades a controlar. Se trata de buscar la mejor forma de dividir las tareas y responsabilidades. Este principio tiene mucha importancia en el diseño y en la conducta de la organización. Puede incidir no sólo en la posibilidad del ejercicio del control sino también en la velocidad de las

comunicaciones y de la información. Un tramo de control reducido permite una supervisión y control estrechos, y comunicaciones rápidas; en tanto un tramo de control amplio exige políticas claras y delegación. Hay que tener presente el

concepto de la economía de niveles: a menor cantidad de niveles hay menos esfuerzo y menor uso de recursos.”²²

Los autores **Koontz y Weihrich** señalan: “La autoridad organizacional es meramente la discreción conferida a los empleados para que usen su capacidad de juicio a fin de tomar decisiones y emitir instrucciones. La descentralización es la tendencia a distribuir la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada. Es un aspecto fundamental de la delegación; en la medida en que la autoridad no esté delegada, será centralizada. ¿Cuánta autoridad debería concentrarse o delegarse a través de la organización? Podría haber centralización absoluta de la autoridad en una persona. Pero eso implica que no hay gerentes subordinados y, por lo tanto, no hay una organización estructurada. Existe cierta descentralización en todas las organizaciones. Por otra parte, no puede haber una descentralización absoluta, ya que si los gerentes delegaran toda su autoridad su estatus como gerentes cesaría, su puesto se eliminaría y, de nueva cuenta, no habría organización. (...) La descentralización implica más que la delegación: refleja una filosofía de la organización y de la administración. Requiere una selección rigurosa de cuáles

²² Álvarez, Héctor Felipe. Principios de Administración. (1° Ed.) Eudecor. Argentina. 2000.

decisiones impulsar hacia abajo de la estructura organizacional y cuáles mantener cerca de la alta dirección.”²³

Ricardo Solana por su parte, nos dice: “En la organización se delegan decisiones y actividades operativas. La delegación de decisiones es denominada descentralización, y la de actividades operativas, departamentalización. (...) La descentralización puede implicar la delegación de establecer o adoptar:

- Objetivos y metas.
- Políticas y criterios de decisión.
- Decisiones y planes.
- Acciones operativas.

(...) La departamentalización consiste en la sectorización de los objetivos, actividades, procesos, personal y recursos de una organización, a través de la aplicación de la división del trabajo y la especialización.²⁴

²³ Koontz, Harold; Heinz, Wehrich. Administración. McGraw-Hill. España. 1994.

²⁴ Solana, Ricardo F.. Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas. Bs. As. 1999.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO

4. DIAGNÓSTICO:

4.1 Recolección de Datos

La recolección se llevó a cabo mediante las siguientes acciones:

- √ Observación pasiva de las personas en sus puestos de trabajo.
(Ámbito, tareas, herramientas, vínculos, ritmo, etc.) *

- √ Recorrida y observación del Layout de Planta. *

- √ Vista panorámica de la organización. Perspectiva global del entramado de áreas, unidades y puestos. *

* (Registro en bitácora de trabajo).

- √ Entrevista con el Gerente General.*

- √ Entrevista con el Gerente Operativo. *

- √ Entrevista con el Gerente de Relaciones Públicas. *

*(Ver Anexo "Cuestionario Diagnóstico para Gerentes).

4.2 Análisis e Interpretación de Datos

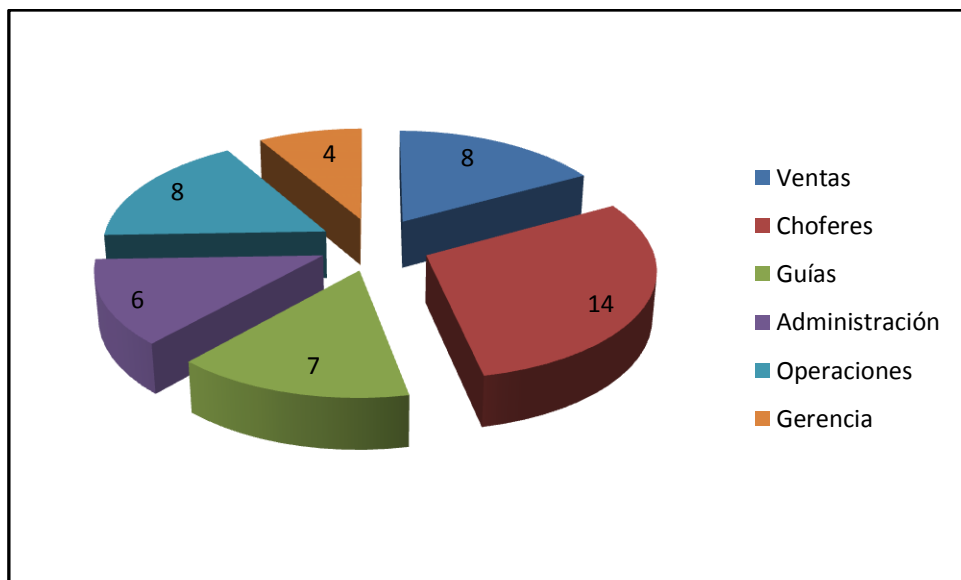
La empresa cuenta con un equipo de trabajo de 47 personas, 15 vehículos, y una sucursal en Capital Federal. La oferta de la empresa ha trascendido los límites provinciales para conquistar espacios a nivel nacional e internacional; superando la categoría de mero gestor de turismo emisor (venta de pasajes a clientes locales para efectuar viajes fuera del territorio local), para convertirse en un importante agente de turismo receptor (forma productiva que brinda servicios integrales a turistas foráneos).

Las áreas de trabajo que se identifican son:

- Comercial (Ventas: turismo emisor y receptor local, nacional e internacional)
- Administrativa (Administración de personal, viáticos, control de kilometraje, tesorería)
- Operativa (Personal de abordaje)
- Relaciones Públicas (Vinculación de la organización con el medio y otras organizaciones).

Observación: por decisión de Gerencia General la función contable se encuentra tercerizada en esta empresa.

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL POR ÁREAS		
AREA	PERSONAS	%
Ventas	8	17%
Choferes	14	30%
Guías	7	15%
Administración	6	13%
Operaciones	8	17%
Gerencia	4	9%
Total	47	100%



A pesar del crecimiento y la complejización estructural y tecnológica a la que fue accediendo la organización, su estructura y procedimientos no se han formalizado al mismo ritmo. Si bien se han estipulado áreas de trabajo y Gerencias, la manera en que se gestionan sus procesos, y sus recursos humanos y materiales continúa siendo bastante informal e intuitiva. La empresa no cuenta con documentos, registros, manuales de procedimientos, planes de contingencia, instructivos, indicación de procesos, etc.; exceptuando al área administrativo - contable en donde sí se utilizan archivos pero aún falta cierto rigor sistemático y metodológico para preservar los datos. Las gerencias han comenzado a percibir que en un entorno complejo y vertiginoso como el que se experimenta a nivel global, nacional y local; la forma de gestión “doméstica” que cultiva la empresa ya no resulta productiva (si bien les ha reportado un crecimiento económico continuo en años anteriores y un fortalecimiento de la cultura organizacional).

Asimismo, en el ámbito interno se han comenzado a evidenciar dificultades organizativas y comunicacionales, traducidas en conflictos por confusión de responsabilidades y atribuciones y por inexistencia de organigrama, conocimiento general de las cadenas de mando y de la misión y función de cada superior.

Las acciones de reclutamiento y selección también se ven entorpecidas por la falta de un instrumento que describa los puestos de trabajo.

En tal sentido, entonces la demanda de la organización radica en:

- Nominar los puestos de trabajo.
- Establecer los requerimientos y responsabilidades de cada puesto de trabajo, formalizando el alcance de los puestos.
- Plasmar dicha formalización en un esquema gráfico que permita una rápida comprensión por parte de todos los miembros de la organización.

4.3 Diagnóstico.

De las observaciones efectuadas mediante la recorrida exploratoria a la empresa y la entrevista con el Gerente General se desprende que:

- La organización no trabaja con visión de sistema, existen frecuentes problemas de comunicación y las áreas no están integradas.
- El referente casi absoluto de todo el personal es el Gerente General.
- Las personas no conocen cabalmente sus atribuciones y funciones, ni la cadena de mando.
- Existen personas que asumen demasiadas tareas y personas con muy pocas funciones asignadas. Dicha desigualdad provoca conflictos internos.
- Si bien surgen y se observan necesidades de capacitación, no se efectúan acciones en tal sentido.
- Muchas decisiones estratégicas de la gerencia no son comunicadas de manera fehaciente al personal. Ello provoca incertidumbres, celos y rumores que impactan negativamente en el buen clima y la productividad.

- La incorporación de personal se realiza de manera informal, básicamente por recomendaciones y sin atravesar un proceso formal de selección. Este estilo conduce a menudo a elecciones erróneas y desvinculaciones tempranas y frecuentes. La inducción del nuevo personal queda a cargo del compañero de tareas más cercano y se efectúa íntegramente dentro del marco del desempeño laboral (no se prevé ninguna instancia privada de capacitación al ingreso).
- Se producen de manera continua fricciones entre el personal por las atribuciones y los límites correspondientes a cada puesto de trabajo.
- Al no encontrarse establecidas la misión y funciones de los puestos de trabajo, no existe la evaluación de desempeño formal y la Gerencia por su parte considera dicha inexistencia como parte de la cultura empresarial, la política es propender al control intrínseco del individuo. Sin embargo sí se efectúan controles informales sobre el rendimiento e inclusive se aplican sanciones (generalmente suspensiones).
- Las personas resuelven intuitivamente las contingencias, con resultados a menudo negativos, repercutiendo ello en la pérdida de clientes, clientes insatisfechos y desprestigio boca a boca; con un notable impacto en la rentabilidad.
- Las desvinculaciones de la organización se producen de manera brusca y traumática, generando un fuerte impacto en el clima laboral interno y en el prestigio externo de la empresa.

Las Gerencias y el equipo de trabajo (ventas, choferes, guías, operativos logísticos, administrativos) aspiran trabajar en un marco de mayor previsibilidad, formalidad y armonía. Esperan que, luego de elaborado el instrumento de análisis de puestos se puedan llevar a cabo con solvencia los procesos de búsqueda y selección de personal; la detección y satisfacción de las necesidades de capacitación, la mejora del rendimiento, la reducción de conflictos, la mejora en las comunicaciones, la vinculación efectiva de las áreas y la consecución de un proceso armónico en las desvinculaciones.

La empresa espera ordenar y sistematizar sus esquemas de trabajo que, a pesar del crecimiento y las innovaciones, se han mantenido en un estilo informal de gestión que no es posible sostener con resultados exitosos. La organización se ha fijado este objetivo como compromiso de mejora interna, como instrumento para aumentar la satisfacción de las expectativas del cliente y como estrategia de proyección y conquista de nuevos mercados en el exterior. En tal sentido ha asumido el firme propósito de trabajar, corregir, instaurar y mejorar los aspectos necesarios para llegar exitosamente a la meta fijada; teniendo en cuenta que, por tratarse de una empresa de servicios, las personas que la integran son la clave para la consecución de una mejora que repercuta en la productividad.

Uno de los primeros obstáculos a superar para poder continuar con los procesos de formalización de procedimientos, es contar con dos importantes instrumentos, actualmente inexistentes:

- Las fichas de descripción de puestos (incluyendo especificaciones).
- El Organigrama formal.

Ambos desarrollos resultarán de gran importancia para la posterior determinación, secuencia e interacción de los procesos, por cuanto brindarán información acerca del nombre propio de los puestos, la misión y funciones de los mismos, sus especificaciones y la cadena de mando a observar, propendiendo a una visión de sistema. Además brindarán sustento para la planificación de dotación de personal, sistemas de remuneración y beneficios, estrategias de motivación, programas de capacitación, movilidad, posibilidades de carrera y mediciones de desempeño, entre otras cuestiones.

CAPÍTULO V

INTERVENCIÓN

5. INTERVENCIÓN:

5.1. PLAN DE INTERVENCIÓN:

5.1.1 Acciones propuestas de corto, largo y mediano plazo:

El plan para esta intervención reconoce dos grandes momentos:

- La recopilación de información acerca de puestos y estructura mediante entrevistas a personal operativo y jefes; complementada luego con observación pasiva o no participante.
- La expresión formal mediante las fichas y el organigrama de la información recabada.

Para ello se establecen las siguientes acciones:

- Acordar con las Gerencias el alcance y la modalidad de cada tarea.
- Presentar a la empresa los instrumentos que se utilizarán para la recolección de información.
- Explicitar claramente a cada área y a cada trabajador a entrevistar la índole de la tarea que se lleva a cabo, a fin de minimizar resistencias y desconfianza, para obtener así la información más auténtica.

- Concertar las entrevistas teniendo en cuenta los factores de tiempo y espacio adecuados que fomenten la tranquilidad y la confianza.
- Efectuar las entrevistas siguiendo los lineamientos del cuestionario pre-elaborado, pero propendiendo a la conversación y no al interrogatorio. Informar al entrevistado cual será el resultado de la actividad y los beneficios que reportará para su mejor desempeño y el funcionamiento organizacional.
- Aprovechar los momentos de visita a la empresa para efectuar observaciones pasivas discretas del trabajador en su tarea y ámbito.
- Investigar en fuentes bibliográficas e Internet acerca de la configuración de cada uno de los puestos, a fin de complementar la información obtenida mediante las entrevistas y la observación.
- Volcar la información recabada en las “Fichas de Análisis de Puestos” previamente elaboradas.
- Diagramar el organigrama de la empresa, teniendo en cuenta el diseño organizacional que la empresa pretende.

- Elaborar un informe que brinde a la empresa información acerca de la aplicabilidad de los instrumentos obtenidos, y de las fortalezas y debilidades detectadas durante el proceso.

5.1.2 Plan de Trabajo y Metodología

“En la indagación cualitativa, el instrumento no es una prueba estandarizada ni un cuestionario ni un sistema de medición; es el mismo investigador, que constituye también una fuente de datos.

Él genera las respuestas de los participantes al utilizar una o varias herramientas, además recolecta datos de diferentes tipos: lenguaje escrito, verbal y no verbal, conductas observables e imágenes. Su reto mayor consiste en introducirse al ambiente y mimetizarse con éste, pero también en lograr capturar lo que las unidades o casos expresan y adquirir un profundo sentido de entendimiento del fenómeno estudiado”.

Sampieri – Collado – Lucio / Metodología de la Investigación.

- √ Estipulación - en forma conjunta con gerentes - de la **agenda** y modo de trabajo (contemplando horarios adecuados, frecuencia de visitas, contacto con gatekeepers, secuencia de entrevistas, reuniones de avance, etc).
- √ Exploración del contexto. Visita, evaluación y consideración de la relación con el ambiente.
- √ Inmersión total en el ambiente. Observación holística de los eventos. Unidades de análisis: La organización – Los papeles (Roles).

- √ Información al personal acerca de la naturaleza del trabajo a desarrollar, proveyendo a la confianza y la tranquilidad a fin de evitar malos entendidos, situaciones de stress y rumores; solicitando colaboración en la provisión de datos fidedignos y auténticos.

- √ Observación investigativa discreta del desempeño de las tareas y el flujo de la actividad productiva diaria, minimizando el grado de interferencia con el desarrollo habitual del trabajo y procurando explorar y comprender el ambiente, los procesos y vínculos.

- √ Delimitación -a fin de evitar desgastes- del tiempo destinado a las operaciones inherentes a este trabajo fijando cada sesión de “trabajo de campo” en dos horas de duración día por medio.

- √ Realización de reuniones de avance periódicas para evaluar la marcha de las tareas, las dificultades y las modificaciones que necesarias.

- √ Elección de personas clave para informar sobre los puestos. Definición de la muestra: **Casos Tipo**. Realización de entrevistas utilizando **cuestionario preelaborado** (Ver anexo). Registro mediante **grabación** de la entrevista y **notas de campo**.

√ Recopilación de información ampliada acerca de los puestos existentes y propuesta de la configuración de los mismos:

- **Entrevistas** con superiores (**Grabación – notas**).
- Observación pasiva del trabajador en su puesto. Registro en **fichas de observación**.
- Investigación y fichaje bibliográfico adoptando postura “intermedia” en cuanto a revisión de la literatura.
- Entrevista y cuestionario a quienes ocupan los distintos puestos a relevar.

√ Traslado de la información recabada en las **fichas de análisis de puestos** elaboradas previamente. (ver anexo).

√ Elaboración del **organigrama**.

Estos ejes se ajustarán a los tópicos que es necesario definir y dejar expresados en el Análisis de los Puestos y en el Organigrama:

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS

- Identificación: Nombre del Puesto.
- Demanda horaria.
- Ubicación: Área, Superiores, Puestos a Cargo.
- Deberes y Responsabilidades: Misión del Puesto, Funciones, Tareas eventuales.
- Requerimientos: Sexo, Edad, Experiencia, Formación, Competencias, Actitudes Personales, Aptitudes Físicas.
- Comunicación intra-organizacional: Vías de Comunicación, Direccionalidad de las Comunicaciones.
- Ámbito de Trabajo: Espacio, Elementos necesarios, Uniforme, Indumentaria de Seguridad).
- Contingencias: Resolución de situaciones inesperadas.

5.2 RESULTADOS

5.2.1 *Fichas de Análisis de Puestos. (15)*

FICHA DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Fecha de revisión del puesto:

Nombre del puesto:

AGENTE DE VIAJES REGULARES

Demanda horaria:

Diaria: 8 hs. (Lunes a Viernes) 4 hs. (Sábado)

Semanal: 44 hs.(Lunes a Sábado)

UBICACIÓN

Área: Turismo emisor / Ventas.

Superiores: Gerente de Ventas - Gerente Operativo – Gerente General.

Persona/s a cargo (Subalterno/s): NO

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

Misión del puesto:

Oferta y comercialización de paquetes turísticos regulares y excursiones locales.

Descripción de funciones y actividades a desarrollar:

- √ Atención personal a clientes.
- √ Realización de cotizaciones.
- √ Venta y facturación de paquetes regulares (prediseñados) y excursiones locales.
- √ Realización de las gestiones inherentes a la venta de cada paquete: trato con operadores turísticos, líneas aéreas, reservas en hoteles, etc.
- √ Diseño de paquetes para ofrecer a los clientes, teniendo en cuenta las novedades y promociones.
- √ Conocimiento acabado de las excursiones locales que ofrece la agencia a fin de brindar información exacta.
- √ Creación y actualización de fichas de cada cliente.
- √ Comunicación permanente con operadores turísticos y líneas aéreas (Consultas, solicitud de datos, novedades, tarifas, promociones, etc.).
- √ Seguimiento del cliente: obtención de información de contacto (teléfono, dirección de correo electrónico), comunicación frecuente para ofrecer servicios y oportunidades.
- √ Atención telefónica.
- √ Respuesta a consultas de clientes vía correo electrónico.

Tareas eventuales:

- √ Venta de viajes internacionales.
 - √ Gestiones de turismo receptivo.
 - √ Suplencias.
-

REQUERIMIENTOS

Sexo: Indiferente

Edad: 20 años en adelante.

Experiencia: 1 año en sector turismo (agencias).

Formación:

- √ Nivel secundario completo (Excluyente).
- √ Idiomas: Inglés (Excluyente), Francés, Italiano, Alemán, Portugués (No excluyente).
- √ Estudios superiores afines al cargo (No excluyente).

- √ Cursos de capacitación (Turismo, Marketing, Atención al cliente, etc.).
- √ Cultura general. Formación individual permanente (búsqueda de información, actualización, investigación, etc.).

Competencias:

- √ Manejo de PC (Software específico: Amadeus - Manhattan).
- √ Aptitud para las relaciones interpersonales.
- √ Comunicación oral y escrita en idioma inglés.

Actitudes personales.

Son requerimientos del puesto:

- √ Manifestar un estilo proactivo, entusiasta, comunicativo y afable.
- √ Demostrar calidez, cordialidad y buenos modales.
- √ Inspirar en el cliente seguridad y confianza, demostrando solvencia práctica e intelectual.
- √ Ser organizado, metódico y exhaustivo.
- √ Ser paciente y flexible.
- √ Poseer capacidad de negociación y de resolución de problemas.
- √ Informarse acerca de las tareas generales que desarrolla el área.
- √ Poseer creatividad y predisposición para el trabajo en equipo.
- √ Mantener contacto fluido con las otras áreas de la organización.
- √ Manifestar buena predisposición para la realización de tareas ocasionales no específicas del puesto que se originen en situaciones imprevistas.

Aptitudes físicas:

- √ Buena salud general.
- √ Buena presencia (prolijidad y correcto arreglo personal).

COMUNICACIÓN INTRAORGANIZACIONAL

Vías de comunicación a utilizar:

- √ Correo electrónico.
- √ Teléfono.
- √ Reuniones (Interpersonales – De área - Generales).

Direccionalidad de las comunicaciones: Vertical (Superiores) – Horizontal (Pares) – Diagonal (Entre áreas).

AMBITO DE TRABAJO

Espacio de trabajo: Oficina compartida. Salón de ventas.

Elementos necesarios para la tarea:

- √ PC (Software: Amadeus - Manhattan – Sistema de Gestión Tástil - Paquete Office).
- √ Teléfono.
- √ Calculadora.
- √ Agenda.
- √ Papelería y útiles de escritorio.
- √ Planillas de reserva.
- √ Folletería informativa.
- √ Manuales (Códigos, información de servicios, itinerarios, datos útiles, G.A.T.A, etc.).

Debe utilizar uniforme? SI

Debe utilizar indumentaria específica, térmica o de seguridad?

NO

ENFERMEDADES PROFESIONALES

Riesgos de la función: No tiene.

Factores de stress: Elevada demanda en temporada alta – Trato con clientes difíciles – Complicación de las gestiones (Caída de reservas, etc.).

CONTINGENCIAS

Indicación de pasos a seguir en caso de situaciones inesperadas:

- √ Resolución inmediata del problema del cliente (Búsqueda de soluciones siguiendo pautas de sentido común, aprovechando y maximizando los recursos disponibles).
 - √ Consulta a superiores.
 - √ Rastreo del origen del problema (En prevención de futuras reiteraciones).
 - √ Seguimiento de la situación.
 - √ Resolución. Resarcimiento (disculpa, compensación, etc).
-

La cultura organizacional de “Tastil Viajes y Turismo” propende al control intrínseco del individuo. La confianza en la superación personal, la autodisciplina y la productividad creciente se asumen naturalmente entre los miembros de “Tastil” como parte del sentido de pertenencia a una empresa cuyos valores, objetivos y aspiraciones son compartidos.



FICHA DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Fecha de revisión del puesto:

Nombre del puesto:

ASESOR DE VIAJES INTERNACIONALES

Demanda horaria:

Diaria: 8 hs. (Lunes a Viernes) 4 hs. (Sábado)

Semanal: 44 hs.(Lunes a Sábado)

UBICACIÓN

Área: Turismo emisor / Ventas.

Superiores: Gerente de Ventas - Gerente Operativo – Gerente General.

Persona/s a cargo (Subalterno/s): NO.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

Misión del puesto:

Asesoría particular y venta de viajes internacionales “a medida del cliente”.

Descripción de funciones y actividades a desarrollar:

- √ Atención personal a clientes. Configuración de itinerarios personalizados.
- √ Realización de cotizaciones.
- √ Venta y facturación del paquete de viaje diseñado.
- √ Creación y actualización de fichas de clientes.
- √ Seguimiento de gestiones (Cuaderno recordatorio).
- √ Comunicación con operadores turísticos (Consultas, solicitud de datos, novedades, actualizaciones).
- √ Seguimiento del cliente: obtención de información de contacto (teléfono, dirección de correo electrónico), comunicación frecuente para recabar información acerca de la experiencia de viaje y para ofrecer nuevas oportunidades, promociones, etc.
- √ Diseño de paquetes para ofrecer a los clientes, teniendo en cuenta las novedades y promociones.
- √ Atención telefónica.
- √ Respuesta a consulta de clientes vía correo electrónico.

Tareas eventuales:

- √ Venta de paquetes turísticos nacionales.
- √ Venta de excursiones locales.
- √ Suplencias.

REQUERIMIENTOS

Sexo: Indiferente.

Edad: 20 años en adelante.

Experiencia: 1 año en sector turismo (agencias).

Formación:

- √ Nivel secundario completo (Excluyente).

- √ Idiomas: Inglés (Excluyente), Francés, Italiano, Alemán, Portugués (No excluyente).
- √ Estudios superiores afines al cargo (No excluyente).
- √ Cursos de capacitación (Turismo, Marketing, Atención al cliente, etc.).
- √ Cultura general. Formación individual permanente (búsqueda de información, actualización, investigación, etc.).

Competencias:

- √ Manejo de PC (Software específico: Amadeus - Manhattan).
- √ Aptitud para las relaciones interpersonales
- √ Comunicación oral y escrita en idioma inglés.

Actitudes personales.

Son requerimientos del puesto:

- √ Manifestar un estilo proactivo, entusiasta, comunicativo y afable.
- √ Demostrar calidez, cordialidad y buenos modales.
- √ Inspirar en el cliente seguridad y confianza, demostrando solvencia práctica e intelectual.
- √ Ser organizado, metódico y exhaustivo.
- √ Ser paciente y flexible.
- √ Poseer capacidad de negociación y de resolución de problemas.
- √ Informarse acerca de las tareas generales que desarrolla el área.
- √ Poseer creatividad y predisposición para el trabajo en equipo.
- √ Mantener contacto fluido con las otras áreas de la organización.
- √ Manifestar buena predisposición para la realización de tareas ocasionales no específicas del puesto que se originen en situaciones imprevistas.

Aptitudes físicas:

- √ Buena salud general.
 - √ Buena presencia (prolijidad y correcto arreglo personal).
-

COMUNICACIÓN INTRAORGANIZACIONAL

Vías de comunicación a utilizar:

- √ Correo electrónico
- √ Teléfono
- √ Reuniones (Interpersonales – De área - Generales)

Direccionalidad de las comunicaciones: Vertical (Superiores) – Horizontal (Pares) – Diagonal (Entre áreas).

AMBITO DE TRABAJO

Espacio de trabajo: Oficina semi-privada (Box).

Elementos necesarios para la tarea:

- √ PC (Software: Amadeus - Manhattan – Sistema de Gestión Tástil - Paquete Office).
- √ Teléfono.
- √ Calculadora.
- √ Agenda.
- √ Cuaderno “recordatorio”.
- √ Papelería y útiles de escritorio.
- √ Planillas de reserva.
- √ Folletería informativa.
- √ Manuales (Códigos, información de servicios, itinerarios, datos útiles, G.A.T.A, etc.).

Debe utilizar uniforme? SI

Debe utilizar indumentaria específica, térmica o de seguridad?

NO

ENFERMEDADES PROFESIONALES

Riesgos de la función: No tiene.

Factores de stress: Dilación en las gestiones - Elevada demanda en temporada alta – Trato con clientes difíciles.

CONTINGENCIAS

Indicación de pasos a seguir en caso de situaciones inesperadas:

- √ Resolución inmediata del problema del cliente (Búsqueda de soluciones siguiendo pautas de sentido común, aprovechando y maximizando los recursos disponibles).
 - √ Consulta a superiores.
 - √ Rastreo del origen del problema (En prevención de futuras reiteraciones).
 - √ Seguimiento de la situación.
 - √ Resolución. Resarcimiento (disculpa, compensación, etc).
-

La cultura organizacional de “Tastil Viajes y Turismo” propende al control intrínseco del individuo. La confianza en la superación personal, la autodisciplina y la productividad creciente se asumen naturalmente entre los miembros de “Tastil” como parte del sentido de pertenencia a una empresa cuyos valores, objetivos y aspiraciones son compartidos.



FICHA DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Fecha de revisión del puesto:

Nombre del puesto:

ASISTENTE DE OPERACIONES

Demanda horaria:

Diaria: 8 hs. (Lunes a viernes) 4 hs. (Sábado)

Semanal: 44 hs. (Lunes a sábado)

UBICACIÓN

Área: Turismo receptivo

Superiores: Gerente Operativo – Gerente General.

Persona/s a cargo (Subalterno/s): NO

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

Misión del puesto:

Asistir de manera integral a las gestiones del área. Efectuar la cobertura logística de las necesidades materiales y humanas vinculadas a las excursiones. Brindar información al público y comercializar excursiones de aventura.

Descripción de funciones y actividades a desarrollar:

- √ Realización de las diligencias operativas requeridas para la partida de cada excursión: Confección de la lista de pasajeros, asignación de chofer y guía, notificación a los mismos, revisión y registro exhaustivo de cada punto de búsqueda de pasajeros previo a la excursión (en el caso de las Excursiones Tastil).
- √ Compra de insumos, aprovisionamiento y cuidado de las necesidades de abordaje de las unidades: Catering, utensilios, elementos de tocador, existencia y recarga de tubos de oxígeno, lavandería, etc.
- √ Vigilancia, pago y actualización de las exigencias legales para circulación de los vehículos: Seguros, Revisión Técnica Vehicular, recarga de extinguidores de incendio, etc.
- √ Confección de carpetas soporte para la promoción de las excursiones de aventura con material gráfico – informativo referido a la travesía (fotos, circuitos, datos, etc.)

- √ Atención personal, telefónica y vía e-mail de consultas, reservas y comercialización de las excursiones.
- √ Seguimiento del cliente: obtención de información de contacto (teléfono, dirección de correo electrónico), comunicación frecuente para recabar información acerca de la experiencia de viaje y para ofrecer nuevas oportunidades, promociones, etc.

Tareas eventuales:

- √ Realización de gestiones por demanda de Gerencia.
 - √ Suplencias.
-

REQUERIMIENTOS

Sexo: Indiferente

Edad: 21 años en adelante.

Experiencia: 2 años en el sector turismo (agencias).

Formación:

- √ Nivel secundario completo (Excluyente).
- √ Idiomas: Inglés (Excluyente), Francés, Italiano, Alemán, Portugués (No excluyente).
- √ Estudios superiores afines al cargo: Turismo – Administración. (No excluyente).
- √ Cursos de capacitación.

Competencias:

- √ Manejo de PC. (Software específico: Amadeus - Manhattan).
- √ Aptitud para las relaciones interpersonales.
- √ Comunicación oral y escrita en idioma inglés.
- √ Capacidad organizativa.

Actitudes personales.

Son requerimientos del puesto:

- √ Poseer diligencia y capacidad de respuesta.
- √ Ser organizado, metódico y responsable.
- √ Mantenerse informado y alerta.
- √ Manifestar un estilo proactivo, entusiasta, comunicativo y cordial.
- √ Inspirar tanto en el cliente interno como externo seguridad y confianza, demostrando solvencia práctica e intelectual.
- √ Poseer autonomía, creatividad y disposición para el trabajo en equipo.
- √ Contar con destreza en la resolución de problemas.
- √ Mantener contacto fluido con las otras áreas de la organización.
- √ Manifestar buena predisposición para la realización de tareas ocasionales no específicas del puesto que se originen en situaciones imprevistas.

Aptitudes físicas:

- √ Buena salud general.
 - √ Buena presencia (prolijidad y correcto arreglo personal).
-

COMUNICACIÓN INTRAORGANIZACIONAL

Vías de comunicación a utilizar:

- √ Reuniones (Interpersonales – De área - Generales)
- √ Correo electrónico
- √ Teléfono

Direccionalidad de las comunicaciones: Vertical (Superiores) – Horizontal (Pares) – Diagonal (Entre áreas).

AMBITO DE TRABAJO

Espacio de trabajo: Oficina compartida.

Elementos necesarios para la tarea:

- √ PC (Software: Amadeus - Manhattan – Sistema de Gestión Tástil - Paquete Office).
- √ Teléfono.
- √ Calculadora.
- √ Agenda.
- √ Papelería y útiles de escritorio.
- √ Planillas de reserva.
- √ Folletería informativa.
- √ Manuales (Códigos, información de servicios, itinerarios, datos útiles, etc.).

Debe utilizar uniforme? SI

Debe utilizar indumentaria específica, térmica o de seguridad?
NO

ENFERMEDADES PROFESIONALES

Riesgos de la función: No tiene.

Factores de stress: Seguimiento y control estricto de las gestiones detectando y minimizando la ocurrencia de errores. - Elevada demanda en temporada alta.

CONTINGENCIAS

Indicación de pasos a seguir en caso de situaciones inesperadas:

- √ Resolución inmediata del problema del cliente (Búsqueda de soluciones siguiendo pautas de sentido común, aprovechando y maximizando los recursos disponibles).
 - √ Consulta a superiores.
 - √ Rastreo del origen del problema (En prevención de futuras reiteraciones).
 - √ Seguimiento de la situación.
 - √ Resolución. Resarcimiento (disculpa, compensación, etc).
-

La cultura organizacional de “Tastil Viajes y Turismo” propende al control intrínseco del individuo. La confianza en la superación personal, la autodisciplina y la productividad creciente se asumen naturalmente entre los miembros de “Tastil” como parte del sentido de pertenencia a una empresa cuyos valores, objetivos y aspiraciones son compartidos.



FICHA DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Fecha de revisión del puesto:

Nombre del puesto:

AUXILIAR ADMINISTRATIVO CONTABLE I

Demanda horaria:

Diaria: 8 hs. (Lunes a viernes) 4 hs.(Sábado)

Semanal: 44 hs.(Lunes a sábado) Eventualmente horas extras.

UBICACIÓN

Área: Administración Contable / Compañía de Turismo Salta y Turismo del Norte

Superiores: Contador - Gerente Operativo – Gerente General.

Persona/s a cargo (Subalterno/s): NO.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

Misión del puesto:

Control y registración de procesos administrativo/contables.

Descripción de funciones y actividades a desarrollar:

- √ Control y conciliación de cuentas corrientes de deudores (clientes).
- √ Control, seguimiento y registración de facturas de proveedores (transporte, hotelería, proveedores internacionales).
- √ Conciliación particular con proveedores.
- √ Emisión y registración de cheques a proveedores.
- √ Registración de débitos y créditos (Bancos).
- √ Informe de novedades mensuales destinadas a liquidación de sueldos (Licencias médicas, suspensiones, kilometraje acumulado por choferes, aumentos de sueldo, etc.)
- √ Informes destinados a la realización del balance mensual.
- √ Rendición de pasajes de “La Veloz del Norte”.
- √ Cotejo de información de planillas enviadas por empresas aseguradoras.
- √ Envío de informe trimestral de viajes efectuados a la Comisión Nacional de Regulación del Transporte (CNRT) y Secretaría de Transporte de la Nación Argentina.
- √ Atención de consultas de clientes internos por facturación.

Tareas eventuales:

- √ Atención de caja.
- √ Suplencias.

REQUERIMIENTOS

Sexo: Indiferente

Edad: 21 años en adelante.

Experiencia: 1 año en tareas administrativas.

Formación:

- √ Nivel secundario completo (Excluyente).
- √ Estudios superiores afines al cargo: Contabilidad. (No excluyente).
- √ Idioma Inglés (Lectocomprensión).
- √ Cursos de capacitación.

Competencias:

- √ Manejo de PC.
- √ Conocimientos específicos administrativo/contables
- √ Aptitud para las relaciones interpersonales.

Actitudes personales.

Son requerimientos del puesto:

- √ Ser metódico, constante, organizado y tenaz.
- √ Trabajar de manera honesta, ágil y autónoma.
- √ Demostrar entusiasmo y buena predisposición.
- √ Contar con habilidades para la negociación y resolución de problemas.
- √ Mantenerse informado acerca de las tareas generales que desarrolla el área.
- √ Mantener contacto fluido con las otras áreas de la organización.
- √ Poseer disposición para el trabajo en equipo.
- √ Manifestar buena predisposición para la realización de tareas ocasionales no específicas del puesto que se originen en situaciones imprevistas.

Aptitudes físicas:

- √ Buena salud general.
- √ Buena presencia (prolijidad y correcto arreglo personal).

COMUNICACIÓN INTRAORGANIZACIONAL

Vías de comunicación a utilizar:

- √ Correo electrónico.

- √ Teléfono.
- √ Reuniones (Interpersonales – De área - Generales).

Direccionalidad de las comunicaciones: Vertical (Superiores) – Horizontal (Pares) – Diagonal (Entre áreas).

AMBITO DE TRABAJO

Espacio de trabajo: Oficina compartida.

Elementos necesarios para la tarea:

- √ PC (Software: Sistema de Contabilidad General - Manhattan – Sistema de Gestión Tástil – Paquete Office).
- √ Teléfono.
- √ Calculadora.
- √ Papelería y útiles de escritorio.
- √ Formularios específicos.
- √ Cajas y carpetas archivo.

Debe utilizar uniforme? SI

Debe utilizar indumentaria específica, térmica o de seguridad?

NO

ENFERMEDADES PROFESIONALES

Riesgos de la función: No tiene.

Factores de stress: Eventual atención de caja - Elevada demanda en temporada alta – Seguimiento y control de documentación detectando y minimizando la ocurrencia de errores.

CONTINGENCIAS

Indicación de pasos a seguir en caso de situaciones inesperadas:

- √ Resolución inmediata - provisoria del problema. (Búsqueda de soluciones siguiendo pautas de sentido común, aprovechando y maximizando los recursos disponibles).
 - √ Consulta a superiores.
 - √ Rastreo del origen del problema (En prevención de futuras reiteraciones).
 - √ Seguimiento de la situación.
 - √ Resolución definitiva.
-

La cultura organizacional de “Tastil Viajes y Turismo” propende al control intrínseco del individuo. La confianza en la superación personal, la autodisciplina y la productividad creciente se asumen naturalmente entre los miembros de “Tastil” como parte del sentido de pertenencia a una empresa cuyos valores, objetivos y aspiraciones son compartidos.



FICHA DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Fecha de revisión del puesto:

Nombre del puesto:

AUXILIAR ADMINISTRATIVO CONTABLE II

Demanda horaria:

Diaria: 8 hs. (Lunes a viernes) 4hs. (Sábado)

Semanal: 44 hs. (Lunes a sábado) Eventualmente horas extras.

UBICACIÓN

Área: Administración Contable / Compañía de Turismo Salta y Turismo del Norte

Superiores: Contador - Gerente Operativo – Gerente General.

Persona/s a cargo (Subalterno/s): NO.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

Misión del puesto:

Control y registración de procesos administrativo/contables.

Descripción de funciones y actividades a desarrollar:

- √ Registración diaria del movimiento de caja.
- √ Control y registración de órdenes de pago. Desagregado en crédito y gastos.
- √ Autorización de órdenes de pago para gastos de clientes internos (choferes, mecánicos).
- √ Control, seguimiento y registración de facturas de clientes internos.
- √ Emisión y registración de cheques a proveedores.
- √ Realización de asientos contables.
- √ Revisión y seguimiento de gastos de los móviles. Elaboración de planilla de rendimiento. Control mensual. Cotejo semestral.
- √ Control mensual de gastos de taller (Reparaciones, repuestos, neumáticos, lubricantes, etc.).
- √ Recepción, control y registro de kilometraje de los choferes.
- √ Informes destinados a la realización del balance mensual.
- √ Creación de archivos e instrumentos destinados al registro de datos que favorezcan la productividad.
- √ Atención y asesoría a clientes internos por facturación.
- √ Realización de estudios por demanda de Contaduría, Tesorería o Gerencias.

Tareas eventuales:

- √ Atención de caja.
 - √ Suplencias.
-

REQUERIMIENTOS

Sexo: Indiferente

Edad: 21 años en adelante.

Experiencia: 1 año en tareas administrativas.

Formación:

- √ Nivel secundario completo (Excluyente).
- √ Estudios superiores afines al cargo: Contabilidad. (No excluyente).

- √ Idioma Inglés (Lecto-comprensión).
- √ Cursos de capacitación.

Competencias:

- √ Manejo de PC.
- √ Conocimientos específicos administrativo/contables
- √ Aptitud para las relaciones interpersonales.

Actitudes personales.

Son requerimientos del puesto:

- √ Ser metódico, constante, organizado y tenaz.
- √ Trabajar de manera honesta, ágil y autónoma.
- √ Demostrar entusiasmo y buena predisposición.
- √ Contar con habilidades para la negociación y resolución de problemas.
- √ Mantenerse informado acerca de las tareas generales que desarrolla el área.
- √ Mantener contacto fluido con las otras áreas de la organización.
- √ Poseer disposición para el trabajo en equipo.
- √ Manifestar buena predisposición para la realización de tareas ocasionales no específicas del puesto que se originen en situaciones imprevistas.

Aptitudes físicas:

- √ Buena salud general.
- √ Buena presencia (prolijidad y correcto arreglo personal).

COMUNICACIÓN INTRAORGANIZACIONAL

Vías de comunicación a utilizar:

- √ Correo electrónico
- √ Teléfono
- √ Reuniones (Interpersonales – De área - Generales)

Direccionalidad de las comunicaciones: Vertical (Superiores) – Horizontal (Pares) – Diagonal (Entre áreas).

AMBITO DE TRABAJO

Espacio de trabajo: Oficina compartida.

Elementos necesarios para la tarea:

- √ PC (Software: Sistema de Contabilidad General - Manhattan – Sistema de Gestión Tástil – Paquete Office).
- √ Teléfono
- √ Calculadora
- √ Papelería y útiles de escritorio
- √ Formularios específicos.
- √ Cajas y carpetas archivo.

Debe utilizar uniforme? SI

Debe utilizar indumentaria específica, térmica o de seguridad? NO

ENFERMEDADES PROFESIONALES

Riesgos de la función: No tiene.

Factores de stress: Eventual atención de caja - Elevada demanda en temporada alta – Seguimiento y control de documentación detectando y minimizando la ocurrencia de errores.

CONTINGENCIAS

Indicación de pasos a seguir en caso de situaciones inesperadas:

- √ Resolución inmediata - provisoria del problema. (Búsqueda de soluciones siguiendo pautas de sentido común, aprovechando y maximizando los recursos disponibles).
 - √ Consulta a superiores.
 - √ Rastreo del origen del problema (En prevención de futuras reiteraciones).
 - √ Seguimiento de la situación.
 - √ Resolución definitiva.
-

La cultura organizacional de “Tastil Viajes y Turismo” propende al control intrínseco del individuo. La confianza en la superación personal, la autodisciplina y la productividad creciente se asumen naturalmente entre los miembros de “Tastil” como parte del sentido de pertenencia a una empresa cuyos valores, objetivos y aspiraciones son compartidos.



FICHA DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Fecha de revisión del puesto:

Nombre del puesto:

CHOFER - GUÍA

Demanda horaria: Variable. A requerimiento del servicio.

UBICACIÓN

Área: Turismo receptivo / Operaciones.

Superiores: Gerente Operativo – Gerente General.

Persona/s a cargo (Subalterno/s): No

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

Misión del puesto:

Conducción del vehículo asignado. Traslado de pasajeros.

Informar, orientar, y asistir al grupo de pasajeros desde el abordaje y hasta el final de cada excursión.

Descripción de funciones y actividades a desarrollar:

- √ Ejecución de las tareas operativas requeridas para la partida de cada excursión: Chequeo de la lista de pasajeros, voucher y documentación personal. Verificar la posesión y vigencia de la documentación exigida para la tarea (Seguro, Revisión Técnica Vehicular, Tasa de Fiscalización, Carnet de conductor nacional y provincial, Libreta de trabajo, etc.). Chequear niveles de combustible, aceite y otros fluidos. Revisar el estado de los neumáticos.
- √ Distinguir la conformación del grupo (edad predominante, origen, etc.) a fin de adecuar la tarea a las características del mismo.
- √ Conducción del vehículo hacia y desde el destino fijado.
- √ Brindar información de recepción: presentación personal, características del vehículo, normas de seguridad, explicitación del circuito a recorrer.
- √ Suministrar información general referida al recorrido y responder a las consultas de los pasajeros.
- √ Animar la expedición propendiendo a la satisfacción, armonía y cohesión del grupo.
- √ Encauzar con prudencia y habilidad la comunicación eludiendo discutir con los pasajeros. Evitar verter opiniones sobre temas como religión y política.
- √ Asistir al pasajero en situaciones de malestar físico o de eventuales imponderables (rotura del vehículo, cambios en el itinerario, inclemencias climáticas, accidente, etc.) velando por su seguridad e integridad física.
- √ Respetar y hacer respetar la puntualidad y los tiempos asignados a cada parada.
- √ Efectuar reparaciones menores en el vehículo en caso de contingencias durante la excursión.
- √ Promocionar otras excursiones y servicios de la empresa.
- √ Efectuar la revisión del interior del vehículo al final de cada excursión: Verificar que permanezcan en el coche elementos tales como micrófono, botiquín, tubos de oxígeno, etc. Informar a superiores en caso de aparecer en la unidad objetos personales extraviados por pasajeros.
- √ Informar acerca del estado del vehículo, eventuales fallas y necesidades.
- √ Informar al área administrativa el kilometraje acumulado y efectuar la rendición de gastos correspondiente.

Tareas eventuales:

- √ Elaboración de informes por solicitud de superiores o pares.
-

REQUERIMIENTOS

Sexo: Masculino.

Edad: 21 años en adelante.

Experiencia: 2 años en la labor específica.

Formación:

- √ Nivel secundario completo (Excluyente).
- √ Idiomas (No excluyente).
- √ Cursos de capacitación (Manejo defensivo, mecánica, guía, idiomas, primeros auxilios, etc.).
- √ Cultura general. Información actualizada (Geografía, Historia, Geología, Biología, Patrimonio Arquitectónico, Arqueología, Manifestaciones artísticas, Costumbres, Actualidad, etc.).

Competencias:

- √ Pericia en la conducción de vehículos de gran porte.
- √ Conocimientos de mecánica del automotor.
- √ Aptitud para las relaciones interpersonales.
- √ Fluida comunicación oral en español (o el idioma que la conformación del grupo requiera).
- √ Dominio de técnicas de expresión, fonación y animación.
- √ Capacidad para el manejo de grupos.

Actitudes personales.

Son requerimientos del puesto:

- √ Mantenerse alerta.
- √ Manifestar un estilo proactivo, comunicativo y afable.
- √ Demostrar entusiasmo, calidez, cordialidad y buenos modales.
- √ Encauzar con prudencia y habilidad la comunicación evitando discutir con los pasajeros. Evitar verter opiniones sobre temas como religión y política.
- √ Ser puntual y riguroso en la administración del tiempo.
- √ Conservar y transmitir la calma en situaciones de contingencia.
- √ Demostrar preocupación por la formación individual permanente (búsqueda de información, actualización, investigación, etc.)
- √ Ser organizado, responsable, paciente y perceptivo.
- √ Inspirar en el pasajero seguridad y confianza, demostrando solvencia práctica e intelectual.
- √ Poseer autonomía y disposición para el trabajo en equipo.
- √ Demostrar seguridad, prudencia y firmeza de carácter.
- √ Contar con destreza y rapidez en la resolución de problemas.
- √ Mantenerse informado acerca de las tareas generales que desarrolla el área.
- √ Manifestar buena predisposición para la realización de tareas ocasionales no específicas del puesto.
- √ Mantener contacto fluido con las otras áreas de la organización.
- √ Informarse acerca de las excursiones locales que ofrece la agencia a fin de brindar información exacta.
- √ Respetar los tiempos de descanso cumpliendo con las horas de sueño necesarias y evitando los excesos.

Aptitudes físicas:

- √ Fortaleza y resistencia física y emocional.
 - √ Rápidos reflejos.
 - √ Agudeza auditiva y visual.
 - √ Buena presencia (prolijidad, correcto arreglo personal, identificación).
-

COMUNICACIÓN INTRAORGANIZACIONAL

Vías de comunicación a utilizar:

- √ Teléfono
- √ Reuniones (Interpersonales – De área - Generales)
- √ Correo electrónico

Direccionalidad de las comunicaciones: Vertical (Superiores) – Horizontal (Pares) – Diagonal (Entre áreas).

AMBITO DE TRABAJO

Espacio de trabajo: Unidad de transporte (Minibus, ómnibus, vehículo particular).

Elementos necesarios para la tarea:

- √ Vehículo.
- √ Listado de pasajeros.
- √ Micrófono.
- √ Teléfono celular.
- √ Herramientas.
- √ Folletería.

Debe utilizar uniforme? SI

Debe utilizar indumentaria específica, térmica o de seguridad?
SI

ENFERMEDADES PROFESIONALES

Riesgos de la función: Posibilidad de ocurrencia de accidentes de tránsito.

Factores de stress: Responsabilidad sobre el grupo de pasajeros – Circulación en rutas – Cumplimiento de horarios.

CONTINGENCIAS

Indicación de pasos a seguir en caso de situaciones inesperadas:

- √ Respuesta perentoria al problema del pasajero (Búsqueda de soluciones siguiendo pautas de sentido común, aprovechando y maximizando los recursos disponibles).
- √ Consulta a superiores.
- √ Rastreo del origen del problema (En prevención de futuras reiteraciones).
- √ Seguimiento de la situación.
- √ Resolución. Resarcimiento (Disculpa, compensación, etc.).

La cultura organizacional de “Tastil Viajes y Turismo” propende al control intrínseco del individuo. La confianza en la superación personal, la autodisciplina y la productividad creciente se asumen naturalmente entre los miembros de “Tastil” como parte del sentido de pertenencia a una empresa cuyos valores, objetivos y aspiraciones son compartidos.



FCHA DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Fecha de revisión del puesto:

Nombre del puesto:

CONTROLLER OPERATIVO

Demanda horaria:

Diaria: 8 Hs. (Lunes a viernes) 4 Hs. (Sábado)

Semanal: 44 Hs. (Lunes a viernes) Eventualmente horas extras.

UBICACIÓN

Área: Turismo receptivo

Superiores: Gerente Operativo – Gerente General.

Persona/s a cargo (Subalterno/s): No

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

Misión del puesto:

Efectuar control y seguimiento de procesos operativo/administrativos vinculados al turismo receptivo.

Constituirse en enlace entre las funciones operativas y administrativas.

Descripción de funciones y actividades a desarrollar:

- √ Creación de carpetas virtuales de reservas para almacenamiento progresivo de datos referidos a cada gestión.
- √ Realización y mantenimiento del “recordatorio”: Cotejo sistemático entre los servicios solicitados por Tastil Buenos Aires con los existentes en Salta, corrigiendo posibles discrepancias y verificando los detalles de cada reserva.
- √ Seguimiento y actualización del tarifario de hotelería (Salta, Tucumán, Jujuy), traslados, excursiones (Bus, minibús, vehículo particular), guías, gastronomía.
- √ Preparación y envío (aeropuerto / hoteles) del material para entregar a los pasajeros (Cartel de bienvenida, folletos, itinerario).
- √ Facturación. Verificación de tarifario. Ajuste de diferencias entre liquidaciones y precios cobrados por proveedores. Análisis de desviaciones.
- √ Liquidación de servicios mensuales de Tastil Buenos Aires. Emisión de notas de crédito. Revisión y corrección de las utilidades informadas por Buenos Aires.
- √ Conciliación y negociación con proveedores por diferencias en facturación.
- √ Elaboración de planilla de ventas mensual. Control de utilidades.
- √ Reclamo a proveedores de facturas pendientes.

Tareas eventuales:

- √ Realización de estudios por demanda de Gerencia.
- √ Atención al público.
- √ Suplencias.

REQUERIMIENTOS

Sexo: Indiferente

Edad: 24 años en adelante.

Experiencia: 1 año en el sector turismo (agencias).

Formación:

- √ Nivel secundario completo (Excluyente).

- √ Estudios superiores afines al cargo: Turismo – Administración. (No excluyente).
- √ Idiomas: Inglés (Excluyente), Francés, Italiano, Alemán, Portugués (No excluyente).
- √ Cursos de capacitación.

Competencias:

- √ Manejo de PC (Software específico: Amadeus - Manhattan).
- √ Conocimientos generales de administración.
- √ Idiomas (No excluyente).
- √ Aptitud para las relaciones interpersonales.

Actitudes personales.

Son requerimientos del puesto:

- √ Ser proactivo, comunicativo y entusiasta.
- √ Ser meticulado, ordenado, perseverante, metódico y paciente.
- √ Poseer capacidad de concentración, disposición para el trabajo en equipo y autonomía.
- √ Contar con habilidad para la negociación, flexibilidad y sentido de la oportunidad. Informarse acerca de las tareas generales que desarrolla el área.
- √ Mantener contacto fluido con las otras áreas de la organización.
- √ Manifestar buena predisposición para la realización de tareas ocasionales no específicas del puesto que se originen en situaciones imprevistas.

Aptitudes físicas:

- √ Buena salud general.
- √ Buena presencia (prolijidad y correcto arreglo personal).

COMUNICACIÓN INTRAORGANIZACIONAL

Vías de comunicación a utilizar:

- √ Correo electrónico
- √ Teléfono
- √ Reuniones (Interpersonales – De área - Generales)

Direccionalidad de las comunicaciones: Vertical (Superiores) – Horizontal (Pares) – Diagonal (Entre áreas).

AMBITO DE TRABAJO

Espacio de trabajo: Oficina compartida.

Elementos necesarios para la tarea:

- √ PC (Software: Amadeus - Manhattan – Sistema de Gestión Tástil - Paquete Office).
- √ Teléfono.
- √ Calculadora.
- √ Papelería y útiles de escritorio.
- √ Planillas de reserva.
- √ Folletería informativa.
- √ Manuales (Códigos, información de servicios, itinerarios, datos útiles, etc.).

Debe utilizar uniforme? SI

Debe utilizar indumentaria específica, térmica o de seguridad?

NO

ENFERMEDADES PROFESIONALES

Riesgos de la función: No tiene.

Factores de stress: Elevada demanda en temporada alta – Seguimiento y control de documentación.

CONTINGENCIAS

Indicación de pasos a seguir en caso de situaciones inesperadas:

- √ Resolución inmediata del problema del cliente (Búsqueda de soluciones siguiendo pautas de sentido común, aprovechando y maximizando los recursos disponibles).
 - √ Consulta a superiores.
 - √ Rastreo del origen del problema (En prevención de futuras reiteraciones).
 - √ Seguimiento de la situación.
 - √ Resolución. Resarcimiento (disculpa, compensación, etc).
-

La cultura organizacional de “Tastil Viajes y Turismo” propende al control intrínseco del individuo. La confianza en la superación personal, la autodisciplina y la productividad creciente se asumen naturalmente entre los miembros de “Tastil” como parte del sentido de pertenencia a una empresa cuyos valores, objetivos y aspiraciones son compartidos.



FICHA DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Fecha de revisión del puesto:

Nombre del puesto:

COORDINADOR DE VENTAS

Demanda horaria:

Diaria: 8 hs. (Lunes a Viernes) 4 hs. (Sábado)

Semanal: 44 hs.(Lunes a Sábado) Eventualmente horas extras.

UBICACIÓN

Área: Turismo emisivo / Ventas.

Superiores: Gerente de Ventas - Gerente Operativo – Gerente General.

Persona/s a cargo (Subalterno/s): Si. Personal de ventas – emisivo.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

Misión del puesto:

Organizar las acciones de venta. Asesorar y orientar al personal del área.

Oferta y comercialización de viajes internacionales, paquetes turísticos regulares y excursiones locales.

Descripción de funciones y actividades a desarrollar:

- √ Asistencia a la Gerencia de Ventas en la ejecución de estrategias, planes y objetivos para el área.
- √ Asistencia y asesoramiento al personal de ventas.
- √ Resolución de contingencias y casos especiales.
- √ Negociación con líneas áreas por tarifas de vuelos y promociones.
- √ Elaboración de estrategias de venta y aportes a la imagen de la empresa (distribución atractiva de cartelería, folletería y fotos ilustrativas en el salón de ventas; acciones de promoción, etc) .
- √ Diseño de paquetes para ofrecer a los clientes, teniendo en cuenta las novedades y promociones.
- √ Ejecución de acciones de animación y motivación destinadas al personal de ventas: reuniones, lluvia de ideas, retroalimentación, soporte, etc.
- √ Proveer a la cohesión del grupo y al trabajo en equipo.
- √ Mantener informado al personal del área.
- √ Atención personal a clientes.
- √ Realización de cotizaciones.
- √ Venta y facturación de viajes internacionales, paquetes regulares (prediseñados) y excursiones locales.
- √ Emisión de pasajes aéreos.
- √ Realización de las gestiones inherentes a la venta de cada paquete: trato con operadores turísticos, líneas aéreas, reservas en hoteles, etc.
- √ Creación y actualización de fichas de clientes.
- √ Comunicación permanente con operadores turísticos y líneas aéreas (Consultas, solicitud de datos, novedades, tarifas, promociones, etc.).
- √ Seguimiento del cliente: obtención de información de contacto (teléfono, dirección de correo electrónico), comunicación frecuente para ofrecer servicios y oportunidades.
- √ Atención telefónica.
- √ Respuesta a consultas de clientes vía correo electrónico.
- √ Elaboración de informes por pedido de las Gerencias.

Tareas eventuales:

- √ Asistencia a Gerencia Operativa.
-

REQUERIMIENTOS

Sexo: Indiferente

Edad: 26 años en adelante.

Experiencia: 4 años en sector turismo (agencias).

Formación:

- √ Nivel secundario completo (Excluyente).
- √ Estudios superiores afines al cargo: Marketing, Turismo, Administración, etc. (No excluyente).
- √ Idiomas: Inglés (Excluyente), Francés, Italiano, Alemán, Portugués (No excluyente).
- √ Cursos de capacitación (Atención al cliente, Turismo, Marketing, etc.).
- √ Cultura general. Formación individual permanente (búsqueda de información, actualización, investigación, etc.)

Competencias:

- √ Manejo de PC (Software específico: Amadeus - Manhattan)
- √ Aptitud para las relaciones interpersonales
- √ Comunicación oral y escrita en idioma inglés.
- √ Capacidad para el manejo de grupos.

Actitudes personales.

Son requerimientos del puesto:

- √ Cultivar y transmitir responsabilidad, seriedad y formalidad.
- √ Manifiestar un estilo proactivo, comunicativo y afable.
- √ Ser ingenioso, entusiasta y creativo.
- √ Inspirar en el cliente interno y externo seguridad y confianza, demostrando solvencia práctica e intelectual.
- √ Ser paciente y flexible.
- √ Poseer capacidad de negociación y de resolución de problemas.
- √ Demostrar capacidad de respuesta.
- √ Poseer predisposición para el trabajo en equipo y el manejo de grupos.
- √ Observar un estilo de comunicación prudente, discreto y armonizador.
- √ Ser organizado, metódico y exhaustivo.
- √ Demostrar firmeza de carácter.
- √ Poseer resistencia para el trabajo bajo presión.
- √ Informarse y mantener informado al personal acerca de las tareas generales que desarrolla el área.
- √ Mantener contacto fluido con las otras áreas de la organización.
- √ Manifiestar buena predisposición para la realización de tareas ocasionales no específicas del puesto que se originen en situaciones imprevistas.

Aptitudes físicas:

- √ Buena salud general.
- √ Buena presencia (prolijidad y correcto arreglo personal).

COMUNICACIÓN INTRAORGANIZACIONAL

Vías de comunicación a utilizar:

- √ Reuniones (Interpersonales – De área - Generales).
- √ Correo electrónico.
- √ Teléfono.

Direccionalidad de las comunicaciones: Vertical (Superiores) – Horizontal (Pares) – Diagonal (Entre áreas).

AMBITO DE TRABAJO

Espacio de trabajo: Oficina compartida. Salón de ventas.

Elementos necesarios para la tarea:

- √ PC (Software: Amadeus - Manhattan – Paquete Office).
- √ Teléfono
- √ Calculadora
- √ Agenda
- √ Papelería y útiles de escritorio
- √ Planillas de reserva
- √ Folletería informativa
- √ Manuales (Códigos, información de servicios, itinerarios, datos útiles, G.A.T.A, etc.)

Debe utilizar uniforme? SI

Debe utilizar indumentaria específica, térmica o de seguridad?

NO

ENFERMEDADES PROFESIONALES

Riesgos de la función: No tiene.

Factores de stress: Elevada demanda en temporada alta – Trato con clientes difíciles
– Complicación de las gestiones (Caída de reservas, etc.).

CONTINGENCIAS

Indicación de pasos a seguir en caso de situaciones inesperadas:

- √ Resolución inmediata del problema del cliente (Búsqueda de soluciones siguiendo pautas de sentido común, aprovechando y maximizando los recursos disponibles).
 - √ Consulta a superiores.
 - √ Rastreo del origen del problema (En prevención de futuras reiteraciones).
 - √ Seguimiento de la situación.
 - √ Resolución. Resarcimiento (disculpa, compensación, etc.).
-

La cultura organizacional de “Tastil Viajes y Turismo” propende al control intrínseco del individuo. La confianza en la superación personal, la autodisciplina y la productividad creciente se asumen naturalmente entre los miembros de “Tastil” como parte del sentido de pertenencia a una empresa cuyos valores, objetivos y aspiraciones son compartidos.



FICHA DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Fecha de revisión del puesto:

Nombre del puesto:

GERENTE DE RELACIONES PÚBLICAS

Demanda horaria: Full Time

UBICACIÓN

Área: Relaciones Públicas.

Superiores: Gerente General.

Persona/s a cargo (Subalterno/s): NO

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

Misión del puesto:

Aportar creativamente al desarrollo del perfil institucional (Imagen, filosofía, identidad, cultura, reputación).

Vincular de manera dinámica a la empresa con clientes, organizaciones públicas y privadas, empresas del sector y medios de comunicación masiva; mediante la gestión de eventos, representación y comunicación.

Proveer a la difusión y posicionamiento de la empresa.

Descripción de funciones y actividades a desarrollar:

- √ Gestión de las comunicaciones internas. Mantener contacto fluido con el equipo humano de la organización para la difusión de las políticas y novedades institucionales y la recepción de sugerencias e inquietudes.
- √ Gestión de las comunicaciones externas. Desarrollar estrategias de comunicación efectiva. Crear y expandir los canales de difusión de la labor empresarial. Efectuar el relevamiento y análisis de medios disponibles efectuando una selección racional adecuada a los objetivos de la organización. Mantener trato, relación y contacto permanente con medios de comunicación masiva y agencias de publicidad.
- √ Estrechar vínculos con clientes (actuales y potenciales) y organizaciones públicas y privadas (Industriales, financieras y de servicios).
- √ Generar investigaciones, estudios e informes de la realidad empresarial y del entorno a fin de contribuir a la elección de las estrategias de avanzada y diferenciación que contribuyan al posicionamiento competitivo de la empresa.
- √ Organizar y hacer participar a la empresa en eventos de diversa índole (Ferias, Reuniones empresariales, Rondas de negocios, Presentaciones, Eventos culturales, Reuniones Sociales, Conferencias de Prensa, etc.) a nivel local, nacional e internacional.
- √ Coordinar con las otras Gerencias la ejecución de estrategias, planes y objetivos.
- √ Efectuar aportes a la imagen de la empresa (Distribución atractiva de cartelería, folletería y fotos ilustrativas en el salón de ventas; acciones de promoción, etc.).
- √ Elaborar informes por solicitud de las Gerencias.

Tareas eventuales:

- √ Demandas por situaciones de contingencia.

√

REQUERIMIENTOS

Sexo: Indiferente

Edad: 30 años en adelante.

Experiencia: 5 años en la función específica. 3 años en el sector turismo.

Formación:

- √ Nivel secundario completo (Excluyente).
- √ Estudios superiores afines al cargo: Relaciones públicas, Comunicaciones Sociales, Marketing, Ceremonial, Turismo, etc. (Preferible - No excluyente).
- √ Idioma Inglés. Nivel avanzado. (Excluyente).
- √ Cursos de capacitación y actualización.
- √ Amplia cultura general. Formación individual permanente (búsqueda de información, actualización, investigación, etc.)

Competencias:

- √ Manejo de PC (Paquete Office, Manhattan, Amadeus, Sistema de Gestión Tástil).
- √ Aptitud para las relaciones interpersonales.
- √ Comunicación oral y escrita en idioma inglés.
- √ Alta capacidad para las relaciones interpersonales. Excelente memoria visual.
- √ Destreza para la gestión y la comunicación oral, escrita y persuasiva.
- √ Capacidad de liderazgo.
- √ Conocimientos acerca de medios audiovisuales y estilos de comunicación.
- √ Habilidad para la detección y captación de públicos relevantes.

Actitudes personales:

Son requerimientos del puesto:

- √ Poseer iniciativa, creatividad, y excelentes dotes para la comunicación.
- √ Manifestar un estilo proactivo, carismático, convincente y cauto.
- √ Ser dinámico, resolutivo y sagaz.

- √ Manifestar capacidad de adecuación a distintos ámbitos y desarrollar capacidad de empatía, diplomacia e inteligencia emocional.
- √ Actuar con espíritu predictivo, práctico y concreto orientando las gestiones hacia el logro de los resultados.
- √ Mantenerse informado y alerta. Demostrar alta capacidad de respuesta.
- √ Ser metódico, organizado y perseverante.
- √ Inspirar confianza en el personal, manteniéndolo informado acerca de las acciones y novedades de la empresa.
- √ Demostrar capacidad para la negociación y la resolución de problemas.
- √ Poseer especial disposición para el trabajo en equipo.
- √ Mantener contacto fluido con las otras Gerencias e informarse acerca de las tareas y gestiones que desarrollan las otras áreas de la organización.
- √ Manifestar buena predisposición para la realización de tareas ocasionales que se originen en situaciones imprevistas.

Aptitudes físicas:

- √ Buena salud general. Alta resistencia al stress.
 - √ Buena presencia (prolijidad y correcto arreglo personal).
-

COMUNICACIÓN INTRAORGANIZACIONAL

Vías de comunicación a utilizar:

- √ Reuniones (Interpersonales – De área - Generales)
- √ Correo electrónico
- √ Teléfono
- √ Pizarra de anuncios
- √ Buzón de sugerencias

Direccionalidad de las comunicaciones: Vertical (Superiores) – Horizontal (Pares) – Diagonal (Entre áreas).

AMBITO DE TRABAJO

Espacio de trabajo: Oficina compartida.

Elementos necesarios para la tarea:

- √ PC (Software: Paquete Office, Manhattan, Amadeus, Sistema de Gestión Tastil).
- √ Teléfono
- √ Agendas (Virtual y de papel).
- √ Tarjetas de presentación.
- √ Folletería y carpetas institucionales.
- √ Papelería y útiles de escritorio.
- √ Detalles y obsequios empresariales.

Debe utilizar uniforme? NO

Debe utilizar indumentaria específica, térmica o de seguridad?

NO

ENFERMEDADES PROFESIONALES

Riesgos de la función: No tiene.

Factores de stress: Adecuación a entornos cambiantes.

CONTINGENCIAS

Indicación de pasos a seguir en caso de situaciones inesperadas:

- √ Resolución inmediata - provisoria del problema. (Búsqueda de soluciones siguiendo pautas de sentido común, aprovechando y maximizando los recursos disponibles).
 - √ Consulta a superior y pares.
 - √ Rastreo del origen del problema (En prevención de futuras reiteraciones).
 - √ Seguimiento de la situación.
 - √ Resolución definitiva.
-

La cultura organizacional de “Tastil Viajes y Turismo” propende al control intrínseco del individuo. La confianza en la superación personal, la autodisciplina y la productividad creciente se asumen naturalmente entre los miembros de “Tastil” como parte del sentido de pertenencia a una empresa cuyos valores, objetivos y



aspiraciones son compartidos.

FICHA DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Fecha de revisión del puesto:

Nombre del puesto:

GERENTE DE VENTAS

Demanda horaria: Full Time

UBICACIÓN

Área: Turismo emisor.

Superiores: Gerente General.

Persona/s a cargo (Subalterno/s): SI (Personal Operativo del área “Turismo emisor”).

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

Misión del puesto:

Planear, organizar, dirigir, motivar, coordinar y controlar los esfuerzos y actividades de la fuerza de ventas.

Brindar asesoría particular y comercializar viajes “a medida del cliente”.

Descripción de funciones y actividades a desarrollar:

- √ Preparar planes de ventas proyectando los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.

- √ Establecer objetivos (corto plazo) y metas (largo plazo). Seleccionar las tácticas necesarias para obtener los resultados esperados.
- √ Ponderar la demanda y pronosticar ventas.
- √ Establecer el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas necesarias para la compañía.
- √ Reclutar, seleccionar e inducir a los agentes y asesores de ventas.
- √ Motivar, guiar y asistir al equipo de ventas, inspirando entusiasmo, seguridad, confianza y responsabilidad.
- √ Monitorear el área, velando por el cumplimiento eficaz del procedimiento de ventas y el logro de los objetivos.
- √ Diseñar, ejecutar y evaluar acciones periódicas de formación y capacitación (talleres, ateneos, cursos, etc.).
- √ Coordinar con las otras Gerencias los esfuerzos de publicidad, propaganda y difusión de los servicios de la empresa.
- √ Diseñar paquetes para ofrecer a los clientes, teniendo en cuenta las novedades y promociones.
- √ Brindar atención personalizada a clientes. Configurar itinerarios especiales.
- √ Observar y hacer observar la tarea de seguimiento del cliente, estableciendo canales de comunicación para recabar información acerca de la experiencia de viaje y ofrecer nuevas oportunidades, promociones, etc.

Tareas eventuales:

- √ Elaborar informes por solicitud otras Gerencias.
-

REQUERIMIENTOS

Sexo: Indiferente

Edad: 30 años en adelante

Experiencia: 5 años en el sector turismo (agencias). 3 años en la función específica.

Formación:

- √ Nivel secundario completo (Excluyente).
- √ Estudios superiores afines al cargo: Marketing, Gestión administrativa, Turismo, etc. (No excluyente).
- √ Idioma Inglés. Nivel avanzado.
- √ Cursos de capacitación y actualización.

Competencias:

- √ Manejo de PC (Paquete Office, Manhattan, Amadeus, Sistema de Gestión Tástil).
- √ Aptitud para las relaciones interpersonales.
- √ Comunicación oral y escrita en idioma inglés.
- √ Alta capacidad organizativa.
- √ Destreza para la gestión y la comunicación.
- √ Capacidad de liderazgo.

Actitudes personales.

Son requerimientos del puesto:

- √ Cultivar un estilo práctico y concreto, orientando las gestiones hacia los resultados y la consecución de los objetivos.
- √ Mantenerse informado y alerta. Demostrar y transmitir dinamismo y alta capacidad de respuesta.
- √ Ser metódico, organizado, exhaustivo y perseverante.
- √ Evidenciar tolerancia y resistencia al trabajo bajo presión.
- √ Manifestar un estilo proactivo, comunicativo y accesible.
- √ Inspirar en el personal responsabilidad, honestidad, respeto, seguridad y confianza, transmitiendo dichas virtudes y actitudes.
- √ Demostrar capacidad para la negociación y la resolución de problemas.
- √ Poseer autonomía y especial disposición para el trabajo en equipo y la delegación de tareas.

- √ Mantener informado al personal acerca de las acciones y novedades de la empresa.
- √ Mantener contacto fluido con las otras Gerencias e informarse acerca de las tareas y gestiones que desarrollan las otras áreas de la organización.
- √ Manifiestar buena predisposición para la realización de tareas ocasionales que se originen en situaciones imprevistas.

Aptitudes físicas:

- √ Buena salud general. Alta resistencia al stress.
- √ Buena presencia (prolijidad y correcto arreglo personal).

COMUNICACIÓN INTRAORGANIZACIONAL

Vías de comunicación a utilizar:

- √ Reuniones (Interpersonales – De área - Generales)
- √ Teléfono
- √ Correo electrónico

Direccionalidad de las comunicaciones: Vertical (Superiores) – Horizontal (Pares) – Diagonal (Entre áreas).

AMBITO DE TRABAJO

Espacio de trabajo: Oficina semi-privada (Box).

Elementos necesarios para la tarea:

- √ PC (Software: Amadeus - Manhattan – Excel – Internet Explorer – Correo electrónico).
- √ Teléfono.
- √ Calculadora.
- √ Agenda.
- √ Cuaderno “recordatorio”.
- √ Papelería y útiles de escritorio.
- √ Planillas de reserva.
- √ Folletería informativa y carpetas institucionales.
- √ Manuales (Códigos, información de servicios, itinerarios, datos útiles, G.A.T.A, etc.)
- √ Tarjetas de presentación.

√ Detalles y obsequios empresariales.

Debe utilizar uniforme? NO

Debe utilizar indumentaria específica, térmica o de seguridad?

NO

ENFERMEDADES PROFESIONALES

Riesgos de la función: No tiene.

Factores de stress: Premura de las gestiones - Dilación en los trámites - Elevada demanda en temporada alta – Trato con clientes difíciles – Insuficiencia productiva.

CONTINGENCIAS

Indicación de pasos a seguir en caso de situaciones inesperadas:

- √ Resolución inmediata - provisoria del problema. (Búsqueda de soluciones siguiendo pautas de sentido común, aprovechando y maximizando los recursos disponibles).
 - √ Consulta a superior y pares.
 - √ Rastreo del origen del problema (En prevención de futuras reiteraciones).
 - √ Seguimiento de la situación.
 - √ Resolución definitiva.
-

La cultura organizacional de “Tastil Viajes y Turismo” propende al control intrínseco del individuo. La confianza en la superación personal, la autodisciplina y la productividad creciente se asumen naturalmente entre los miembros de “Tastil” como parte del sentido de pertenencia a una empresa cuyos valores, objetivos y aspiraciones son compartidos.



FICHA DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Fecha de revisión del puesto:

Nombre del puesto:

GERENTE OPERATIVO

Demanda horaria: Full Time

UBICACIÓN

Área: Operaciones / Turismo receptivo.

Superiores: Gerente General.

Persona/s a cargo (Subalterno/s): SI (Personal operativo de la empresa)

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

Misión del puesto:

Ejecutar e implementar las decisiones estratégicas de la empresa. Efectuar el control de procesos y resultados.

Administrar de manera eficaz los recursos humanos y materiales de la empresa, poniéndolos al servicio de los objetivos fijados.

Descripción de funciones y actividades a desarrollar:

- √ Control de los procesos internos que involucran el funcionamiento general de la empresa con la finalidad de garantizar la calidad de servicio y cumplimiento de las metas asignadas. Gestión de la operatividad de la organización y aplicación oportuna y adecuada de las acciones de contingencia.
- √ Coordinación con las otras áreas de la compañía para el cumplimiento de los objetivos generales a corto, mediano y largo plazo.
- √ Gestión, supervisión, instrucción, motivación y control del personal, administrando y orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos de la compañía. Verificación del cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes en la empresa.
- √ Coordinación y supervisión del área “Turismo Receptivo”.
- √ Administración de la cobertura logística de las necesidades materiales, humanas y formales vinculadas a las excursiones.
- √ Atención personal, telefónica y vía e-mail de consultas de clientes internos y externos.
- √ Elaboración de informes por solicitud de las Gerencias.

Tareas eventuales:

- √ Demandas por situaciones de contingencia.
 - √ Suplencias.
-

REQUERIMIENTOS

Sexo: Indiferente

Edad: 30 años en adelante.

Experiencia: 5 años en el sector turismo (agencias). 3 años en la función específica.

Formación:

- √ Nivel secundario completo (Excluyente).

- √ Estudios superiores afines al cargo: Gestión administrativa, Turismo, etc. (Preferible - No excluyente).
- √ Idioma Inglés. Nivel avanzado.
- √ Cursos de capacitación y actualización.

Competencias:

- √ Manejo de PC (Paquete Office, Manhattan, Amadeus, Sistema de Gestión Tástil).
- √ Aptitud para las relaciones interpersonales.
- √ Comunicación oral y escrita en idioma inglés.
- √ Alta capacidad organizativa.
- √ Destreza para la gestión y la comunicación.
- √ Capacidad de liderazgo.

Actitudes personales.

Son requerimientos del puesto:

- √ Mantenerse informado y alerta. Demostrar alta capacidad de respuesta.
- √ Ser metódico, organizado, exhaustivo y perseverante.
- √ Evidenciar tolerancia y resistencia al trabajo bajo presión y las contingencias.
- √ Cultivar un estilo práctico y concreto, orientando las gestiones hacia los procesos y los resultados.
- √ Manifiestar un estilo proactivo, comunicativo y cordial.
- √ Inspirar en el personal responsabilidad, honestidad, respeto, seguridad y confianza, transmitiendo dichas virtudes y actitudes.
- √ Demostrar capacidad para la negociación y la resolución de problemas.
- √ Poseer autonomía y especial disposición para el trabajo en equipo.
- √ Mantener informado al personal acerca de las acciones y novedades de la empresa.
- √ Mantener contacto fluido con las otras Gerencias e informarse acerca de las tareas y gestiones que desarrollan las otras áreas de la organización.

- √ Manifestar buena predisposición para la realización de tareas ocasionales que se originen en situaciones imprevistas.

Aptitudes físicas:

- √ Buena salud general. Alta resistencia al stress.
- √ Buena presencia (prolijidad y correcto arreglo personal).

COMUNICACIÓN INTRAORGANIZACIONAL

Vías de comunicación a utilizar:

- √ Reuniones (Interpersonales – De área - Generales)
- √ Correo electrónico
- √ Teléfono

Direccionalidad de las comunicaciones: Vertical (Superiores) – Horizontal (Pares) – Diagonal (Entre áreas).

AMBITO DE TRABAJO

Espacio de trabajo: Oficina compartida.

Elementos necesarios para la tarea:

- √ PC (Software: Paquete Office, Manhattan, Amadeus, Sistema de Gestión Tástil).
- √ Teléfono
- √ Agenda.
- √ Tarjetas de presentación.
- √ Folletería y carpetas institucionales.
- √ Papelería y útiles de escritorio.
- √ Detalles y obsequios empresariales.

Debe utilizar uniforme? NO

Debe utilizar indumentaria específica, térmica o de seguridad?

NO

ENFERMEDADES PROFESIONALES

Riesgos de la función: No tiene.

Factores de stress: Premura de las gestiones - Seguimiento y control estricto de los procesos detectando y minimizando la ocurrencia de errores – Resolución de contingencias.

CONTINGENCIAS

Indicación de pasos a seguir en caso de situaciones inesperadas:

- √ Resolución inmediata - provisoria del problema. (Búsqueda de soluciones siguiendo pautas de sentido común, aprovechando y maximizando los recursos disponibles).
 - √ Consulta a superior y pares.
 - √ Rastreo del origen del problema (En prevención de futuras reiteraciones).
 - √ Seguimiento de la situación.
 - √ Resolución definitiva.
-

La cultura organizacional de “Tastil Viajes y Turismo” propende al control intrínseco del individuo. La confianza en la superación personal, la autodisciplina y la productividad creciente se asumen naturalmente entre los miembros de “Tastil” como parte del sentido de pertenencia a una empresa cuyos valores, objetivos y aspiraciones son compartidos.



FICHA DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Fecha de revisión del puesto:

Nombre del puesto:

GUÍA DE ABORDO

Demanda horaria:

Variable. A requerimiento del servicio.

UBICACIÓN

Área: Turismo receptivo / Operaciones.

Superiores: Gerente Operativo – Gerente General.

Persona/s a cargo (Subalterno/s): NO.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

Misión del puesto:

Informar, orientar, y asistir al grupo de pasajeros desde el abordaje y hasta el final de cada excursión.

Descripción de funciones y actividades a desarrollar:

- √ Ejecución de las tareas operativas requeridas para la partida de cada excursión: Chequeo de la lista de pasajeros, voucher y documentación personal. Verificación del correcto aprovisionamiento de la unidad con el catering necesario para el viaje .
- √ Distinguir la conformación del grupo (edad predominante, origen, etc.) a fin de adecuar la tarea a las características del mismo.
- √ Brindar información de recepción: presentación personal, características del vehículo, normas de seguridad, explicitación del circuito a recorrer.
- √ Suministrar información general referida al recorrido y responder a las consultas de los pasajeros.
- √ Animar la expedición propendiendo a la satisfacción, armonía y cohesión del grupo.
- √ Organizar y ofrecer los servicios de catering durante la excursión
- √ Asistir al pasajero en situaciones de malestar físico o de eventuales imponderables (rotura del vehículo, cambios en el itinerario, inclemencias climáticas, accidente, etc.) velando por su seguridad e integridad física.
- √ Respetar y hacer respetar la puntualidad y los tiempos asignados a cada parada.
- √ Promocionar otras excursiones y servicios de la empresa.
- √ Efectuar la revisión del interior del vehículo al final de cada excursión: Verificar que permanezcan en el coche elementos tales como micrófono, botiquín, tubos de oxígeno, etc. Informar a superiores en caso de aparecer en la unidad objetos personales extraviados por pasajeros.

Tareas eventuales:

- √ Promoción en la vía pública de los servicios de la empresa.
 - √ Atención al público – Ventas.
-

REQUERIMIENTOS

Sexo: Indiferente

Edad: 21 años en adelante.

Experiencia: 1 año en la labor específica.

Formación:

- √ Nivel secundario completo (Excluyente).
- √ Estudios superiores afines al puesto: Guía de Turismo – Idiomas. (No excluyente).
- √ Idiomas: Inglés (Excluyente), Francés, Italiano, Alemán, Portugués (No excluyente).
- √ Cursos de capacitación (Guía, idiomas, primeros auxilios, etc.).
- √ Cultura general. Información actualizada (Geografía, Historia, Geología, Biología, Patrimonio Arquitectónico, Arqueología, Manifestaciones artísticas, Costumbres, Actualidad, etc.).

Competencias:

- √ Aptitud para las relaciones interpersonales.
- √ Comunicación oral en idioma inglés (o el idioma que la conformación del grupo requiera).
- √ Dominio de técnicas de expresión, fonación y animación.
- √ Capacidad para el manejo de grupos.

Actitudes personales.

Son requerimientos del puesto:

- √ Manifestar un estilo proactivo, comunicativo y afable.
- √ Demostrar calidez, cordialidad y buenos modales.
- √ Encauzar con prudencia y habilidad la comunicación eludiendo discutir con los pasajeros. Evitar verter opiniones sobre temas como religión y política.
- √ Ser puntual y riguroso en la administración del tiempo.
- √ Demostrar preocupación por la formación individual permanente (búsqueda de información, actualización, investigación, etc.)
- √ Ser organizado, responsable, paciente y perceptivo.
- √ Inspirar en el pasajero seguridad y confianza, demostrando solvencia práctica e intelectual.
- √ Poseer autonomía y disposición para el trabajo en equipo (especialmente con el chofer).
- √ Demostrar seguridad y firmeza de carácter.
- √ Contar con destreza y rapidez en la resolución de problemas.
- √ Mantenerse informado acerca de las tareas generales que desarrolla el área.

- √ Manifestar buena predisposición para la realización de tareas ocasionales no específicas del puesto.
- √ Mantener contacto fluido con las otras áreas de la organización.
- √ Informarse acerca de las excursiones locales que ofrece la agencia a fin de brindar información exacta.

Aptitudes físicas:

- √ Fortaleza y resistencia física y emocional.
- √ Agudeza auditiva.
- √ Buena presencia (prolijidad, correcto arreglo personal, identificación).

COMUNICACIÓN INTRAORGANIZACIONAL

Vías de comunicación a utilizar:

- √ Teléfono
- √ Reuniones (Interpersonales – De área - Generales)
- √ Correo electrónico

Direccionalidad de las comunicaciones: Vertical (Superiores) – Horizontal (Pares) – Diagonal (Entre áreas).

AMBITO DE TRABAJO

Espacio de trabajo: Unidad de transporte (Minibus, ómnibus, vehículo particular).

Elementos necesarios para la tarea:

- √ Listado de pasajeros.
- √ Micrófono (Casos: minibus, omnibus)
- √ Teléfono celular.
- √ Folletería.

Debe utilizar uniforme? SI

Debe utilizar indumentaria específica, térmica o de seguridad?

SI

ENFERMEDADES PROFESIONALES

Riesgos de la función: Posibilidad de ocurrencia de accidentes de tránsito.

Factores de stress: Responsabilidad sobre el grupo de pasajeros – Circulación en rutas – Cumplimiento de horarios.

CONTINGENCIAS

Indicación de pasos a seguir en caso de situaciones inesperadas:

- √ Respuesta perentoria al problema del pasajero (Búsqueda de soluciones siguiendo pautas de sentido común, aprovechando y maximizando los recursos disponibles).
- √ Consulta a superiores.
- √ Rastreo del origen del problema (En prevención de futuras reiteraciones).
- √ Seguimiento de la situación.
- √ Resolución. Resarcimiento (disculpa, compensación, etc.).

La cultura organizacional de “Tastil Viajes y Turismo” propende al control intrínseco del individuo. La confianza en la superación personal, la autodisciplina y la productividad creciente se asumen naturalmente entre los miembros de “Tastil” como parte del sentido de pertenencia a una empresa cuyos valores, objetivos y aspiraciones son compartidos.



FICHA DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Fecha de revisión del puesto:

Nombre del puesto:

OPERADOR DE TURISMO RECEPTIVO

Demanda horaria:

Diaria: 8 Hs. (Lunes a viernes) 4 Hs. (Sábado).

Semanal: 44 Hs. (Lunes a viernes).

UBICACIÓN

Área: Turismo receptivo.

Superiores: Gerente Operativo – Gerente General.

Persona/s a cargo (Subalterno/s): NO.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

Misión del puesto:

Recepcionar, procesar y dar curso a las gestiones de reserva efectuadas por los clientes: Agencia Tastil Buenos Aires y otras agencias u operadores nacionales e internacionales.

Descripción de funciones y actividades a desarrollar:

- √ Atención de consultas referidas a disponibilidad receptiva.
- √ Recepción y cotización de reservas.
- √ Creación de la ficha virtual de gestión para cada reserva. Asignación de código.
- √ Proceso de los requerimientos de cada gestión: Hotelería, transporte, guías, restaurantes, bodegas, sitios de entretenimiento, etc.
- √ Actualización sistemática de la ficha virtual de cada reserva, introduciendo toda novedad que se registre durante el tiempo que perdura la gestión (“Recordatorio”).
- √ Comunicación permanente con la contraparte que efectúa la reserva.
- √ Confirmación y conciliación con la contraparte de datos referidos a la reserva.
- √ Liquidación de reservas.
- √ Solicitud de órdenes de pagos a proveedores y prestadores.
- √ Seguimiento y actualización del tarifario de hotelería (Salta, Tucumán, Jujuy), traslados, excursiones (Minibus, vehículo particular), guías, gastronomía.
- √ Preparación y envío (aeropuerto / hoteles) del material para entregar a los pasajeros (Cartel de bienvenida, folletos, itinerario).

Tareas eventuales:

- √ Atención al cliente.
 - √ Suplencias.
-

REQUERIMIENTOS

Sexo: Indiferente

Edad: 21 años en adelante.

Experiencia: 1 año en el sector turismo (agencias).

Formación:

- √ Nivel secundario completo (Excluyente).
- √ Estudios superiores afines al cargo: Turismo – Administración. (No excluyente).
- √ Idioma Inglés.
- √ Cursos de capacitación.

Competencias:

- √ Manejo de PC.
- √ Conocimientos generales del sector turístico local (Oferta y disponibilidad de servicios).
- √ Comprensión del idioma inglés.
- √ Aptitud para las relaciones interpersonales.

Actitudes personales.

Son requerimientos del puesto:

- √ Ser diligente, expeditivo y responsable.
- √ Poseer capacidad de concentración, disposición para el trabajo en equipo y autonomía.
- √ Ser meticuloso, ordenado, perseverante, metódico y paciente.
- √ Mantenerse actualizado, informado y alerta.
- √ Contar con habilidad para la negociación, flexibilidad y sentido de la oportunidad. Informarse acerca de las tareas generales que desarrolla el área.
- √ Mantener contacto fluido con las otras áreas de la organización.
- √ Manifestar buena predisposición para la realización de tareas ocasionales no específicas del puesto que se originen en situaciones imprevistas.

Aptitudes físicas:

- √ Buena salud general.
- √ Buena presencia (prolijidad y correcto arreglo personal).

COMUNICACIÓN INTRAORGANIZACIONAL

Vías de comunicación a utilizar:

- √ Correo electrónico
- √ Teléfono
- √ Reuniones (Interpersonales – De área - Generales)

Direccionalidad de las comunicaciones: Vertical (Superiores) – Horizontal (Pares) – Diagonal (Entre áreas).

AMBITO DE TRABAJO

Espacio de trabajo: Oficina compartida.

Elementos necesarios para la tarea:

- √ PC (Software: Manhattan – Amadeus – Sistema de Gestión Tástil – Paquete Office).
- √ Teléfono.
- √ Calculadora.
- √ Agenda.
- √ Papelería y útiles de escritorio.
- √ Formularios específicos.
- √ Folletería.

Debe utilizar uniforme? SI

Debe utilizar indumentaria específica, térmica o de seguridad?

NO

ENFERMEDADES PROFESIONALES

Riesgos de la función: No tiene.

Factores de stress: Seguimiento y control de gestiones - Elevada demanda en temporada alta.

CONTINGENCIAS

Indicación de pasos a seguir en caso de situaciones inesperadas:

- √ Resolución inmediata del problema del cliente (Búsqueda de soluciones siguiendo pautas de sentido común, aprovechando y maximizando los recursos disponibles).
- √ Consulta a superiores.
- √ Rastreo del origen del problema (En prevención de futuras reiteraciones).

- √ Seguimiento de la situación.
 - √ Resolución. Resarcimiento (disculpa, compensación, etc).
-

La cultura organizacional de “Tastil Viajes y Turismo” propende al control intrínseco del individuo. La confianza en la superación personal, la autodisciplina y la productividad creciente se asumen naturalmente entre los miembros de “Tastil” como parte del sentido de pertenencia a una empresa cuyos valores, objetivos y aspiraciones son compartidos.



FICHA DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Fecha de revisión del puesto:

Nombre del puesto:

RESPONSABLE DE CAJA

Demanda horaria:

Diaria: 8 hs. (Lunes a viernes) 4hs. (Sábado)

Semanal: 44 hs.(Lunes a sábado)

UBICACIÓN

Área: Administración Contable.

Superiores: Tesorero - Gerente Operativo – Gerente General.

Persona/s a cargo (Subalterno/s): NO

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

Misión del puesto:

Responsabilidad integral sobre las transacciones de caja.

Descripción de funciones y actividades a desarrollar:

- √ Atención al público. Cobro. Expendio de factura.
- √ Apertura y cierre de caja. Arqueo.
- √ Pago a pequeños proveedores.
- √ Registración diaria del movimiento de caja.
- √ Realización de informes por demanda de Tesorería o Gerencias.

Tareas eventuales:

- √ Cobranza a deudores.
-

REQUERIMIENTOS

Sexo: Indiferente

Edad: Indiferente

Experiencia: 1 año en la tarea específica.

Formación:

- √ Nivel secundario completo (Excluyente).
- √ Cursos de capacitación.

Competencias:

- √ Conocimientos específicos administrativos.
- √ Fluidez y pericia en el manejo de moneda nacional y extranjera, tarjetas de débito y crédito.
- √ Manejo de PC.
- √ Aptitud para las relaciones interpersonales.

Actitudes personales.

Son requerimientos del puesto:

- √ Poseer capacidad de concentración y responsabilidad para el manejo de valores.
- √ Ser meticulouso, metódico y organizado.
- √ Manifestar un estilo proactivo y afable.
- √ Poseer disposición para el trabajo en equipo.
- √ Demostrar capacidad para la resolución de problemas.
- √ Mantenerse informado acerca de las tareas que desarrolla el área.
- √ Mantener contacto fluido con las otras áreas de la organización.
- √ Manifestar buena predisposición para la realización de tareas ocasionales no específicas del puesto que se originen en situaciones imprevistas.

Aptitudes físicas:

- √ Buena salud general.
- √ Buena presencia (prolijidad y correcto arreglo personal).

COMUNICACIÓN INTRAORGANIZACIONAL

Vías de comunicación a utilizar:

- √ Reuniones (Interpersonales – De área - Generales)
- √ Teléfono
- √ Correo electrónico

Direccionalidad de las comunicaciones: Vertical (Superiores) – Horizontal (Pares) – Diagonal (Entre áreas).

AMBITO DE TRABAJO

Espacio de trabajo: Box.

Elementos necesarios para la tarea:

- √ PC (Software: Manhattan – Paquete Office – Sistema de Gestión Tástil).
- √ Teléfono.
- √ Calculadora.
- √ Papelería y útiles de escritorio.
- √ Formularios específicos.

Debe utilizar uniforme? SI

Debe utilizar indumentaria específica, térmica o de seguridad?

NO

ENFERMEDADES PROFESIONALES

Riesgos de la función: No tiene.

Factores de stress: Responsabilidad sobre el manejo y resguardo de valores.

CONTINGENCIAS

Indicación de pasos a seguir en caso de situaciones inesperadas:

- √ Resolución inmediata del problema del cliente (Búsqueda de soluciones siguiendo pautas de sentido común, aprovechando y maximizando los recursos disponibles).
 - √ Consulta a superiores.
 - √ Rastreo del origen del problema (En prevención de futuras reiteraciones).
 - √ Seguimiento de la situación.
 - √ Resolución. Resarcimiento (disculpa, compensación, etc.).
-

La cultura organizacional de “Tastil Viajes y Turismo” propende al control intrínseco del individuo. La confianza en la superación personal, la autodisciplina y la productividad creciente se asumen naturalmente entre los miembros de “Tastil” como parte del sentido de pertenencia a una empresa cuyos valores, objetivos y aspiraciones son compartidos.



FICHA DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Fecha de revisión del puesto:

Nombre del puesto:

TESORERO

Demanda horaria: Full Time.

UBICACIÓN

Área: Administración Contable.

Superiores: Gerente General.

Persona/s a cargo (Subalterno/s): SI (Responsable de Caja – Auxiliares Administrativo Contables).

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

Misión del puesto:

Resguardar, controlar y registrar el flujo de fondos de la empresa.

Proveer a la financiación del ciclo productivo empresarial.

Descripción de funciones y actividades a desarrollar:

- √ Tenencia, custodia, aplicación y registración de valores en efectivo, cheques y documentos. Autorización de pagos en base a saldos disponibles y flujo de caja.
- √ Verificación y control de la concreción de operaciones (Compra y venta de dólares, depósitos efectuados por deudores, transferencias vía BCR, etc.). Cancelación de los compromisos asumidos por la compañía de manera correcta, oportuna y razonable. Control de vencimientos. (Documentos, cuentas, facturas, etc.).
- √ Emisión de cash-flow (flujos de caja) diarios, semanales, mensuales y anuales. Estricto control de cada una de las partidas de ingresos y egresos.
- √ Realización de reportes de gestión (Registro de los ingresos y egresos de efectivo, movimientos destinados a operaciones, financiamiento y/o inversión; evidencia de acumulado real y proyección, etc.) que permitan medir la capacidad de pago de la empresa, alertar acerca de las necesidades de financiamiento y establecer estándares para control posterior.
- √ Revisión y control de conciliaciones bancarias. Control y seguimiento de los cargos no identificados, registrados en las cuentas corrientes bancarias. Gestión de su identificación.
- √ Realización de negociaciones financieras. Gestión de facilidades crediticias en plazos y tasas ante entidades financieras. Evaluación de costos bancarios, apreciando la relación costo beneficio.
- √ Atención, negociación y cancelación de deudas a proveedores. Registración de facturas. Registración de cheques emitidos.
- √ Control y conciliación de cuentas corrientes de deudores. Cobranzas.
- √ Evaluación conjunta con las Gerencias de todo tipo de contratos de naturaleza económica financiera, evaluando su rentabilidad y la relación costo beneficio para la empresa.
- √ Supervisión del cierre de caja. Auditoría por cruce de información con el Responsable de Caja y el Contador de la empresa.
- √ Distribución de fondos para afrontar gastos fijos y variables mensuales de la compañía.
- √ Asesoría para la inversión de excedentes, evaluando las mejores opciones ofrecidas en el mercado financiero para el corto, mediano y largo plazo.
- √ Atención de consultas de clientes internos por facturación.
- √ Elaboración de informes por solicitud de las Gerencias.

Tareas eventuales:

- √ Atención de caja.
- √ Realización de gestiones por solicitud de las Gerencias.

REQUERIMIENTOS

Sexo: Indiferente

Edad: 30 años en adelante.

Experiencia: 5 años en funciones afines al cargo. 3 años en la función específica.

Formación:

- √ Nivel secundario completo (Excluyente).
- √ Estudios superiores afines al cargo: Gestión administrativa, Contabilidad, etc. (Preferible - No excluyente).
- √ Idioma Inglés. Nivel intermedio.
- √ Cursos de capacitación y actualización.

Competencias:

- √ Manejo de PC.
- √ Conocimientos específicos administrativo/financieros.
- √ Destreza para efectuar operaciones concretas. Fluidez y pericia en el manejo de moneda nacional y extranjera.
- √ Aptitud para las relaciones interpersonales.

Actitudes personales.

Son requerimientos del puesto:

- √ Poseer capacidad de concentración y responsabilidad para el manejo de valores.
- √ Ser meticuloso, metódico, organizado, exhaustivo y perseverante.
- √ Mantenerse informado y alerta. Demostrar alta capacidad de respuesta.
- √ Manifestar un estilo proactivo y cordial.
- √ Demostrar firmeza de carácter.
- √ Demostrar capacidad para la negociación y la resolución de problemas.
- √ Poseer especial disposición para el trabajo en equipo.
- √ Cultivar un estilo diplomático pero concreto.
- √ Mantenerse informado acerca de las tareas y gestiones que desarrolla el área.
- √ Mantener contacto fluido con las Gerencias y las otras áreas de la organización.
- √ Manifestar buena predisposición para la realización de tareas ocasionales que se originen en situaciones imprevistas.

Aptitudes físicas:

- √ Buena salud general. Alta resistencia al stress.
 - √ Buena presencia (prolijidad y correcto arreglo personal).
-

COMUNICACIÓN INTRAORGANIZACIONAL

Vías de comunicación a utilizar:

- √ Teléfono.
- √ Reuniones (Interpersonales – De área - Generales).
- √ Correo electrónico.

Direccionalidad de las comunicaciones: Vertical (Superiores) – Horizontal (Pares) – Diagonal (Entre áreas).

AMBITO DE TRABAJO

Espacio de trabajo: Oficina compartida.

Elementos necesarios para la tarea:

- √ PC (Software: Sistema de Contabilidad General - Manhattan – Paquete Office).
- √ Teléfono.
- √ Calculadora.
- √ Papelería y útiles de escritorio.
- √ Formularios específicos.
- √ Chequeras.

Debe utilizar uniforme? NO

Debe utilizar indumentaria específica, térmica o de seguridad? NO

ENFERMEDADES PROFESIONALES

Riesgos de la función: No tiene.

Factores de stress: Responsabilidad sobre el manejo y resguardo de valores - Seguimiento y control de documentación – Insuficiencia de fondos.

CONTINGENCIAS

Indicación de pasos a seguir en caso de situaciones inesperadas:

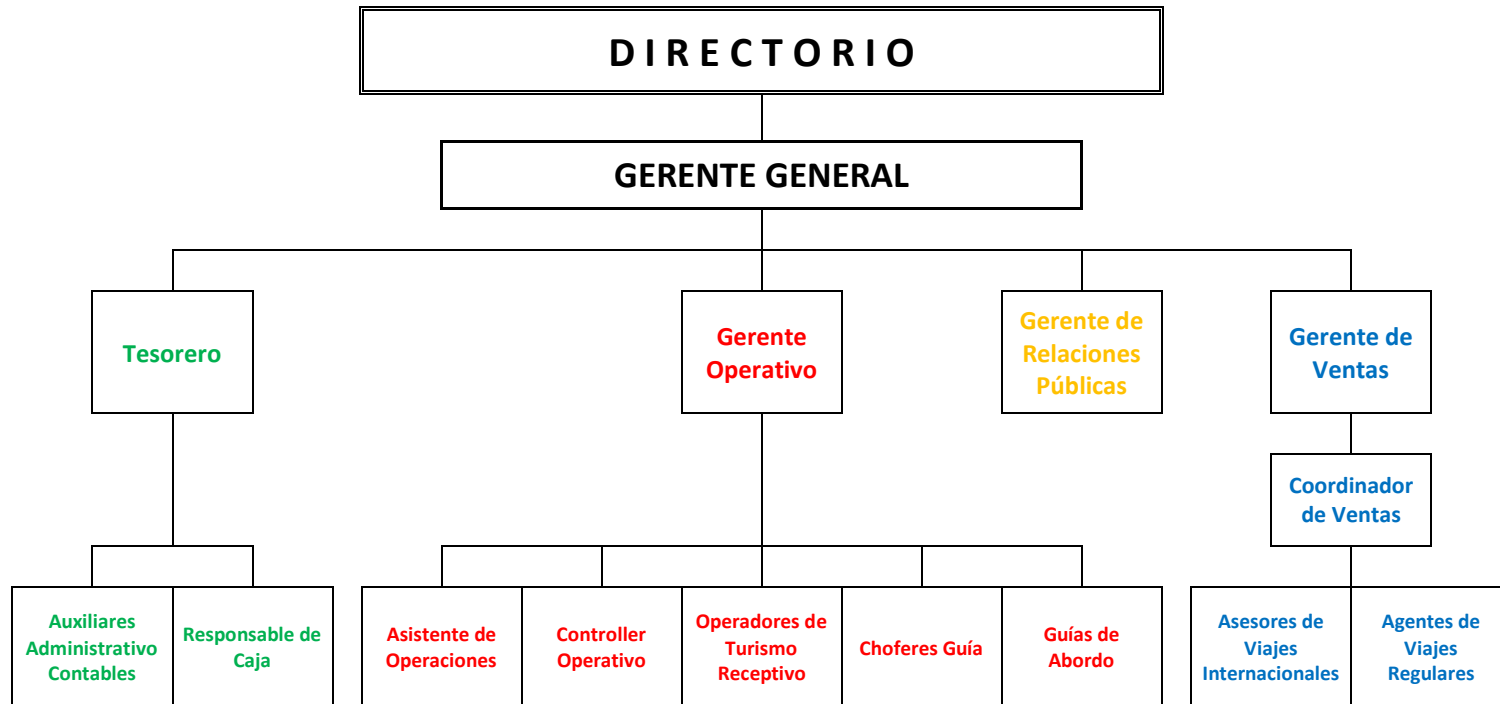
- √ Resolución inmediata - provisoria del problema. (Búsqueda de soluciones siguiendo pautas de sentido común, aprovechando y maximizando los recursos disponibles).
 - √ Consulta a superiores y pares.
 - √ Rastreo del origen del problema (En prevención de futuras reiteraciones).
 - √ Seguimiento de la situación.
 - √ Resolución definitiva.
-

La cultura organizacional de “Tastil Viajes y Turismo” propende al control intrínseco del individuo. La confianza en la superación personal, la autodisciplina y la productividad creciente se asumen naturalmente entre los miembros de “Tastil” como parte del sentido de pertenencia a una empresa cuyos valores, objetivos y aspiraciones son compartidos.



5.2.2 Organigrama.

Teniendo en cuenta las especificaciones del Análisis de Puestos y considerando el diseño estructural al que la empresa aspira (achatado, con pocos niveles de autoridad y relativamente grandes grupos de trabajo en cada nivel), se construyó formalmente el organigrama de la empresa:



CONCLUSIONES

Este trabajo nace de un encuentro de necesidades. La propia, de realizar un trabajo que deje plasmados de manera práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera; y la de una organización que ingresaba en un proceso de cambio y de observación interna; y requería por ello de determinados instrumentos.

El comienzo del proceso requirió un análisis preciso de las necesidades y para ello se concretaron entrevistas y visitas con registro de las mismas; lo que posibilitó emitir un diagnóstico que expresó la situación existente y las demandas organizacionales.

Los principales problemas detectados fueron la carencia de especificidad, y el alcance y ubicación de cada puesto de trabajo. Además se establecieron situaciones precisas por las cuales existía una necesidad real de efectuar un Análisis de Puestos:

- Modificación significativa de la modalidad de trabajo como consecuencia de la incorporación de nuevos procedimientos.
- Creación de nuevos puestos.
- Introducción de nuevas tecnologías.
- Incorporación de personal.
- Empeñamiento de acciones de capacitación.
- Implementación de prácticas de motivación e incentivos.

- Auditoría.
- Conflictos frecuentes por confusión en cuanto a las tareas a cumplir.
- Superposición de competencias y autoridad de los superiores, provocando duplicación de esfuerzos y complicaciones ocasionales.
- Contratación y selección ineficaces; asignación de tareas a individuos que no reunían las condiciones necesarias.
- Productividad general deficiente.
- Corriente de trabajo irregular, con retrasos, y/o incompleta.

Se identificaron los beneficios para los Gerentes de Áreas:

- Mejora del conocimiento sobre el flujo de trabajo de sus unidades..
- Certeza para la asignación de tareas.
- Mejoras en la selección del personal.
- Evaluación objetiva de sus subalternos.

Y los beneficios para los empleados:

- Conocer y comprender mejor los deberes del puesto.
- Guía para su autodesarrollo.

Se prepararon instrumentos para relevar y posteriormente describir cada puesto de trabajo y se elaboró un organigrama de la organización.

Los resultados obtenidos a través de este proceso fueron aplicados inmediatamente por la organización con un impacto positivo en su gestión, estructura, comunicación, clima organizacional, desarrollo de Recursos Humanos,

retención de personal, optimización de recursos, calidad de vida laboral, aumento de la productividad e inclusive una mejoría en la utilización de los espacios y la visión de procesos mediante modificaciones en el LayOut de planta.

Como se ha planteado en este trabajo esta tarea nació del encuentro de necesidades académicas y organizacionales. Al final de un camino arduo, intenso y a la vez estimulante; de un camino que – por involucrar las fibras íntimas de la estrategia organizacional-, requirió de un delicado equilibrio, y del consenso permanente; ambas partes llegamos a un buen destino, sintiéndonos satisfechos con los frutos obtenidos.

REFERENCIAS / BIBLIOGRAFÍA

BARRIONUEVO, Susana; GARCÍA, Siria Miriam; RICCI, Beatriz; KENIS, Rafael; RODRÍGUEZ, Alejandra. **Administración II. Guía de Estudio**. Ed. Instituto Universitario Aeronáutico. 1998.

BESSEYRE DES HORTS, Charles Henri. **Gestión Estratégica de los Recursos Humanos**. Madrid. Ed. Deusto. 1989.

BLANCO DE TELLA, Luis. **Técnica y aplicación de los organigramas**. (3° Ed.) Ed. Presidencia del Gobierno. Madrid. 1982

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administración de Recursos Humanos**. (14°) Ed. Cengage Learning / Thompson Internacional. 2007.

CABARCOS NOVÁS, Noelia. **El Proceso Económico Administrativo en las Agencias de Viajes**. Ed. Ideas Propias. España. 2007.

CASADO, José Manuel. **El Valor de la Persona**. Ed. Pearson Educación. 2003.

CARREL, Michael; ELBERT, Norbert y HATFIELD, Robert . **Human Resource Management: Global Strategies for Managing a Diverse Workforce**. (6ª Ed.) EE.UU. Cengage Learning. 1999.

CHERRINGTON, David. **The management of human resources** (4ª Ed.) EE.UU. Prentice-Hall. 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestión del Talento Humano**. Ed. Mc Graw Hill. 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos** (5ª Ed.) México. McGraw-Hill. 1999.

Clasificador Nacional de Ocupaciones. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. República Argentina.

DE LA CALLE DURÁN, María del Carmen; ORTIZ DE URBINA CRIADO, Marta. **Fundamentos de Recursos Humanos.** Ed Pearson Alhambra. 2004.

DESSLER, Gary. **Administración de Personal.** (8ª Ed.) México. Pearson Prentice Hall. 2001.

DE TELLA, Luis Blanco. **Técnica y aplicación de los organigramas.** (3º Ed.) Presidencia del Gobierno. Madrid. 1982

DE VAL PARDO, Isabel. **Organizar. Acción y Efecto.** Ed. ESIC. 1999.

DOLAN, Simon; JACKSON, Susan; SCHULLER, Randall; VALLE CABRERA, Ramón. **La Gestión de los Recursos Humanos.** Ed. Mc Graw – Hill. 2007.

GAN, Federico; TRIGINE, Jaume. **Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones.** Ed. Díaz de Santos. 2006.

GIBSON, James; IVANCEVICH, John; DONNELLY, James. **Las Organizaciones.** (8º Ed.) Mc Graw Hill/Irwin. Colombia 1996.

GIL, Ignacio; RUIZ, Leonor y RUIZ, Jesús. **La nueva Dirección de Personas en la Empresa.** Madrid: McGraw-Hill. 1997.

GOMEZ, Paola. **Como aplicar los Recursos Humanos.** Ed. Valleta. 2007.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNANDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. **Metodología de la Investigación.** Ed. Mc Graw Hill. 2006.

IVANCEVICH, John; LORENZI, Peter; SKINNER, Steven, Cosby Philip. **Gestión, Calidad y Competitividad**. McGraw-Hill. España. 1997.

JIMENEZ ABAD, Carlos Enrique. **Producción y Venta de Servicios Turísticos y Agencias de Viajes**. Ed. Paraninfo. Madrid. 2006.

JIMENEZ, Alfonso. **Creando valor... A través de las personas**. Ed. Díaz de Santos. 2000.

KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. **Administración**. McGraw-Hill. España. 1994.

LAZA MUÑOZ, Pascual - HERNANDIS BERNAL, Leticia. **Gestión Económico - Administrativa en Agencias de Viajes**. (1° Ed.) Ed. Paraninfo. Madrid. 2005.

LAZZATI, Santiago. **El Aporte Humano en la Empresa**. Ed. Macchi. 1999.

MARISTANY, Jaime. **Administración de Recursos Humanos**. Ed. Pearson Addison – Wesley. 2006.

MINTZBERG, Henry. **La Estructuración de las Organizaciones**. Ed. Ariel. 2002.

NEWELL, Sue. **Creando Organizaciones Saludables**. Ed. Paraninfo. 2002.

NOE, Raymond; HOLLENBECK, John; GERHART, Barry y WRIGHT, Patrick. **Human Resource Management**. (7ª Ed.) McGraw-Hill. 2009.

PALACIOS, Maica. **Selección de Personal, Clave en los procesos de transformación**. Líderes del tercer milenio / Manual para el desarrollo empresario. Buenos Aires. Ed. Clarín - Mercado. 2000.

PERETTI, Jean Marie (Coord.). **Todos somos Directores de Recursos Humanos**. Barcelona. Ediciones Gestión 2000. 2003.

PEÑA BAZTAN, Manuel. **Dirección de personal: Organización y técnicas** (7ª Ed.) Barcelona. Editorial Hispano Europea. 1993

POBLET, Bernardo. **Recursos Humanos**. Ed. Dunken. 2007.

PORRET GELABERT, Miquel. **Recursos Humanos. Dirigir y Gestionar Personas en la Organizaciones**. Ed. Esic. 2007.

PUCHOL, Luis. **Dirección y Gestión de Recursos Humanos**. Ed. Díaz de Santos. 2007.

ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. **Administración**. (5º Ed.) Prentice Hall. México. 1996.

RODRÍGUEZ, Alejandra. **Administración de Recursos Humanos. Guía de Estudio**. Ed. Instituto Universitario Aeronáutico. 1996.

RODRÍGUEZ SERRANO, Juan Carlos. **El Modelo de Gestión de Recursos Humanos**. Ed. EDIUOC. 2004.

ROSEMBERG, Jerry. **Diccionario de Administración y Finanzas**. Ed. Océano - Centrum. 1999.

SANCHEZ BARRIGA, Francisco. **Técnicas de Administración de Recursos Humanos** (3ª Ed.). México. Limusa. 1993.

SHERMAN, Arthur; BOHLANDER, George y SNELL, Scott . **Administración de Recursos Humanos**. (12ª Ed.) México. Thomson Learning. 2001.

SOLANA Ricardo F.. **Administración de Organizaciones**. Ediciones Interoceánicas. Bs. As. 1999.

TOYOS, Mónica; MASSAFRA, Mercedes. **Como Escribir una Tesis en Turismo - Esquema Metodológico**. Ediciones Turísticas. Buenos Aires. 2009.

VOLPENTESTA, Jorge Roberto. **Organizaciones. Procedimientos y Estructuras**. Ed. Osmar Buyatti. 2005.

WERTHER, William Jr.; DAVIS, Keith. **Administración de Personal y Recursos Humanos** (4ª Ed.). México. McGraw-Hill. 1995.

Páginas web:

ADECCO. Consultora de Recursos Humanos / Agencia de Empleos. (Argentina).

<http://www.adecco.com.ar/>

AREA DE RECURSOS HUMANOS. Recursos Humanos / Relaciones Laborales / Formación / Salud Laboral. (España).

<http://www.arearh.com/>

AMIA – SERVICIO DE EMPLEO. Ofertas de Empleo / Actualidad Laboral (Argentina)

<http://www.empleos.amia.org.ar>

BUMERAN. Bolsa de Trabajo / Ofertas de Empleo. (Argentina)

<http://www.bumeran.com.ar/>

COMPUTRABAJO. Bolsa de Trabajo y Ofertas de Empleo. (Argentina).

<http://www.computrabajo.com.ar/bt>

LABORUM.COM. Ofertas de Trabajo y Empleo. **(Chile)**

http://www.laborum.com/laborum_com

RRHH WEB.COM. Recursos Humanos, Empleo y Gestión Empresarial (España)

<http://www.rrhh-web.com>

UNIVERSIA – OFERTAS DE EMPLEO. Bolsa de Trabajo (Argentina)

<http://empleos.universia.com.ar/>

ZONAJOBOS – BUSCADOR DE EMPLEOS (Argentina)

<http://www.zonajobs.com.ar/>

ANEXOS

A. Cuestionario diagnóstico destinado al Gerente General.

CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO

1. Cuántas personas trabajan actualmente en la empresa?
2. El personal conoce la estructura organizacional y cadena de mando?
3. Las personas tienen un conocimiento formal de sus atribuciones?
4. Cuáles son las razones por las cuales surgen las necesidades de incorporación de personal?
5. Cuando se requiere la incorporación de personal, se realizan búsquedas formales?
6. De qué manera efectúan la selección de nuevo personal?
7. Cómo se efectúan las tareas de inducción?
8. De qué manera se efectúa el seguimiento del desempeño del personal?
9. Cómo se detectan las necesidades de capacitación?
10. Qué estrategias de motivación del personal plantea la organización?
11. Cómo se estipulan los requerimientos materiales de cada puesto para su desempeño? (elementos de trabajo).
12. Cómo se establece la escala salarial?
13. Cuáles son los parámetros que posibilitan desarrollar una carrera laboral dentro de la empresa?
14. La empresa tiene definidas las condiciones de higiene y seguridad para cada puesto de trabajo? El personal las observa?
15. Cuáles son los motivos habituales de conflicto dentro de la organización?
16. De qué modo se resuelven las contingencias?
17. Cuáles son las vías de comunicación que se utilizan?
18. Cuáles son las razones más frecuentes de desvinculaciones de la empresa?
19. De qué manera se llevan a cabo esas desvinculaciones?

B. Cuestionario destinado a la elaboración de fichas:

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Fecha:

MEMORIA

- ¿Qué antigüedad tiene usted en la empresa?
- ¿Cómo ingresó a trabajar en la organización?
- ¿Qué conocimientos, competencias y/o cualidades suyas fueron valoradas para su ingreso?
- ¿Cómo aprendió las tareas que realiza?

RESEÑA

- ¿Cuál es su horario de trabajo?
- ¿Cómo es un día de trabajo? ¿Qué tareas desarrolla?
- ¿Cuál es su principal responsabilidad?
- ¿Desarrolla eventualmente otras tareas?

UBICACIÓN

- ¿En qué área de la empresa desarrolla sus tareas?
- ¿Quién es su superior inmediato?
- ¿Tiene usted personal a cargo?

REQUERIMIENTOS

- ¿Cuál es su formación? ¿Qué nivel educativo alcanzó?
- ¿Qué otra instrucción posee? (Ej. Idiomas, administración, primeros auxilios, etc).
- ¿Qué actitudes personales debe poner de manifiesto para desempeñar su tarea? (Ej. Simpatía, afabilidad, capacidad de negociación, paciencia, meticulosidad, seriedad, perseverancia, rapidez mental, discreción, etc.)
- ¿Qué aptitudes físicas y/o emocionales cree que son necesarias para realizar su trabajo diario? (Ej. Buena presencia, corpulencia, fuerza, buena salud, tolerancia a la presión, tranquilidad, etc.).

AMBITO DE TRABAJO

- ¿Qué elementos necesita para desarrollar su tarea?
- ¿Utiliza uniforme?
- ¿Utiliza algún otro símbolo distintivo? (Pin institucional, placa de identificación personal, etc.).

COMUNICACIÓN

- ¿Por qué medios recibe usted las novedades o instrucciones respecto al trabajo?
- ¿Tiene conocimiento acerca de las tareas que llevan a cabo otras áreas?
- ¿Qué medios utiliza usted para comunicarse con pares, superiores y subalternos?

CONTINGENCIAS

- ¿Cómo procede ante una circunstancia inesperada?
- ¿Su tarea lo sitúa en situaciones de tensión, nerviosismo o apremios?
- ¿Dichas situaciones (si las hubiere), le provocan alguna dolencia o enfermedad frecuente?

COMENTARIOS:

