



Instituto Universitario Aeronáutico
Facultad de Ciencias de la Administración
Licenciatura en Recursos Humanos

Proyecto de Grado

**“Formalización de una Gestión de Recursos Humanos en
Sierras de Calamuchita SRL”**

Autores: Barberán Reinares, Sofía Rosario

Rodríguez, María Celeste

Tutor: Palacios, Flavio Raúl

Índice

1. Dedicatoria	4
2. Agradecimientos	5
3. Informe de Aceptación del Proyecto de Grado	6
4. Introducción	7
5. Objetivos y Alcance del Trabajo	11
5.1. <i>Objetivo General</i>	11
5.2. <i>Objetivos Específicos</i>	11
5.3. <i>Alcance del Trabajo</i>	12
6. Marco Teórico	13
6.1. <i>Esquema Conceptual</i>	13
6.2. <i>Misión y Visión</i>	14
6.3. <i>Estructura Organizacional</i>	16
6.4. <i>Organigrama</i>	17
6.5. <i>Análisis de Puestos</i>	19
6.6. <i>Eficiencia, Eficacia y Efectividad</i>	24
6.7. <i>La Comunicación Organizacional</i>	26
7. Relevamiento y Diagnóstico Organizacional	35
7.1. <i>Gráficos que sustentan al Relevamiento y Diagnóstico Organizacional</i>	37
7.2. <i>Aspectos que resumen el Relevamiento y Diagnóstico Organizacional</i>	43
8. Propuesta de Intervención	44
8.1. <i>Qué se va a Proponer</i>	45
8.2. <i>Misión y Visión</i>	47
8.2.1. <i>Misión</i>	47

8.2.2. <i>Visión</i>	49
8.2.3. <i>Valores Institucionales</i>	50
8.3. <i>Estructura Organizacional</i>	51
8.4. <i>Análisis de Puestos</i>	55
8.5. <i>Comunicación Institucional</i>	57
8.5.1. <i>El Organigrama y los Flujos de Comunicación</i>	57
8.5.2. <i>Comunicación Interna y Comunicación Visualcorporativa</i>	63
8.5.3. <i>Análisis de Puestos para “Sierras de Calamuchita SRL”</i>	68
9. Conclusión	124
10. Bibliografía	127
11. Anexos	128
11.1. <i>Anexo 1: Cuestionario para el Relevamiento de Datos</i>	129
11.2. <i>Anexo 2: Cuestionario de Análisis de Puesto</i>	132
11.3. <i>Anexo 3: Análisis de Puesto</i>	139
11.4. <i>Anexo 4: Propuestas de Comunicación Visualcorporativa</i>	145

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a nuestros padres, Carlos y Marisa; Ricardo y Silvia, quienes nos apoyaron a lo largo de toda la carrera y durante el proceso de tesis, así como también a nuestros hermanos y a nuestras parejas que nos alentaron a cada momento.

Agradecimientos

Agradecemos a “Sierras de Calamuchita SRL” por abrirnos las puertas y brindarnos siempre la mejor predisposición para llevar adelante este trabajo. También a nuestro tutor, Flavio Palacios, quien nos ha guiado a lo largo de este camino, con sus lecciones y consejos tan valiosos.



INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

**“Formalización de una Gestión de Recursos Humanos en Sierras de
Calamuchita SRL”**

**Integrantes: Barberán Reinares, Sofía Rosario - Lic. En RRHH.
Rodríguez, María Celeste - Lic. En RRHH.**

Profesor Tutor del PG: Palacios, Flavio Raúl.

**Miembros del Tribunal Evaluador: Dolgonos, Adrián.
Singeser, Olga.**

Resolución del Tribunal Evaluador

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

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Introducción

Vivimos en tiempos apresurados y vertiginosos. Las organizaciones actuales enfrentan un escenario complejo a la hora de nacer, crecer, desarrollarse, en ocasiones sobrevivir, y en el mejor de los casos, llegar a ser competitivas. Para empresas pequeñas, esto implica un mayor desafío, donde cada nuevo proyecto se vuelve un reto difícil de superar, pero no imposible a la vista de una correcta gestión.

La empresa que nos convoca, “Sierras de Calamuchita SRL”, se fundó en el año 1968, cuando sus dueños se propusieron como objetivo principal comunicar a los habitantes del Valle de Calamuchita con la ciudad de Córdoba Capital. Desde entonces, presta servicios de transporte público con horarios regulares.

En sus inicios, los fundadores contaban con apenas cuatro colectivos y eran ellos mismos quienes los manejaban y reparaban, al mismo tiempo que llevaban adelante la administración del negocio. La boletería principal, ubicada en la vieja Terminal de Ómnibus de Córdoba, representaba el centro de acción de la empresa. No sólo era el lugar de venta de pasajes y entrega y retiro de encomiendas, sino también donde se coordinaban las tareas diarias, entre la salida de un ómnibus y la llegada de otro, en los distintos puntos que unía en su recorrido la empresa. Aquel espacio pequeño y modesto era donde los socios, junto con sus familiares y colaboradores, realizaban las funciones y tareas que la misma actividad iba exigiendo a cada momento. En ese entonces, no contaban con puestos de trabajos definidos ni formalidades de algún tipo. Asimismo, la comunicación surgía de forma directa y fluida, sin demasiada privacidad o definición de límites.

Con el paso de los años y acompañada de su firme vocación, esta empresa se fue consolidando, logrando integrar un importante grupo económico.

Hoy en día se compone de un equipo de 175 colaboradores aproximadamente, altamente competentes, que responden a la dinámica propia del servicio: frecuencias habituales los 365 días del año. Además, posee varios



talleres propios donde se utilizan maquinarias y herramientas de última generación, para todo tipo de reparación y mantenimiento preventivo. Éstos se encuentran ubicados en distintos puntos estratégicos, de manera tal que se posibilite una rápida respuesta a las averías y contingencias que pudieran sufrir las unidades de transporte.

Si bien conservan las boleterías como centro neurálgico de las actividades diarias, la sede principal de “Sierras de Calamuchita SRL” se trasladó desde hace un tiempo, a un predio más amplio y confortable que responde mejor a sus necesidades actuales y que se encuentra ubicada en Barrio Villa Eucarística, Camino a San Carlos, de la ciudad de Córdoba. Este cambio trajo consigo resultados variados. Por un lado, una grata sensación de crecimiento y posicionamiento en el mercado, pero además impulsó la necesidad de comenzar a definir y delimitar más claramente la concepción de empresa que busca ser hoy y en el futuro. En consecuencia, hace unos pocos años la organización definió por primera vez su Visión y Misión organizacional, las cuales se transcriben a continuación.

Su Visión es “ofrecer un servicio seguro y confortable cumpliendo con las expectativas actuales del pasajero”.

Su Misión, “ser una empresa líder en el transporte de Córdoba con proyección nacional, prestando un servicio eficiente y cumpliendo los objetivos trazados año a año” (<http://www.sierrasdecalamuchita.com/empresa.html>).

En síntesis, esta empresa familiar demostró desde sus inicios el espíritu emprendedor que la caracteriza, sorteando las adversidades presentadas a lo largo del tiempo y aprovechando las oportunidades para seguir creciendo. Hoy, sin embargo, se encuentra obligada a replantear ciertos aspectos en su manera de gestionar que no resultan estratégicos en el contexto.

La presente intervención busca ofrecer una serie de propuestas, desde la mirada de los Recursos Humanos, que se adapten a las exigencias y necesidades de “Sierras de Calamuchita SRL”, con el fin de que se potencien sus cualidades y se evite correr riesgos innecesarios. Para ello, se pretende trabajar sobre determinados aspectos estratégicos como son, la Visión y Misión que actualmente la define y la comunicación institucional, por nombrar algunos, con el objetivo de fortalecer la identidad de la empresa y de crear y mantener



vínculos relevantes con sus públicos, que la identifiquen y la diferencien, mejorando su posicionamiento.

A continuación, se muestran algunas imágenes de la empresa, desde sus comienzos hasta el día de hoy.







Objetivos y Alcance del Trabajo de Intervención

Objetivo General

Proponer la formalización de un Departamento de Recursos Humanos para mejorar la gestión organizacional, que permita a la organización adaptarse y responder satisfactoriamente a las necesidades actuales del contexto.

Objetivos Específicos

- Revisar la Visión y Misión de la organización, para que la empresa transmita clara y coherentemente lo que desea expresar.
- Diseñar y proponer cambios en la Estructura Organizacional, acordes al contexto.
- Diseñar un Organigrama que identifique y represente fielmente a la organización.
- Realizar el Análisis y Descripción de Puestos gerenciales y mandos medios, críticos.
- Proponer mejoras en la Comunicación Organizacional, poniendo énfasis en la educación y capacitación de los colaboradores e implementando herramientas útiles y creativas para tal fin.



Alcance del Trabajo

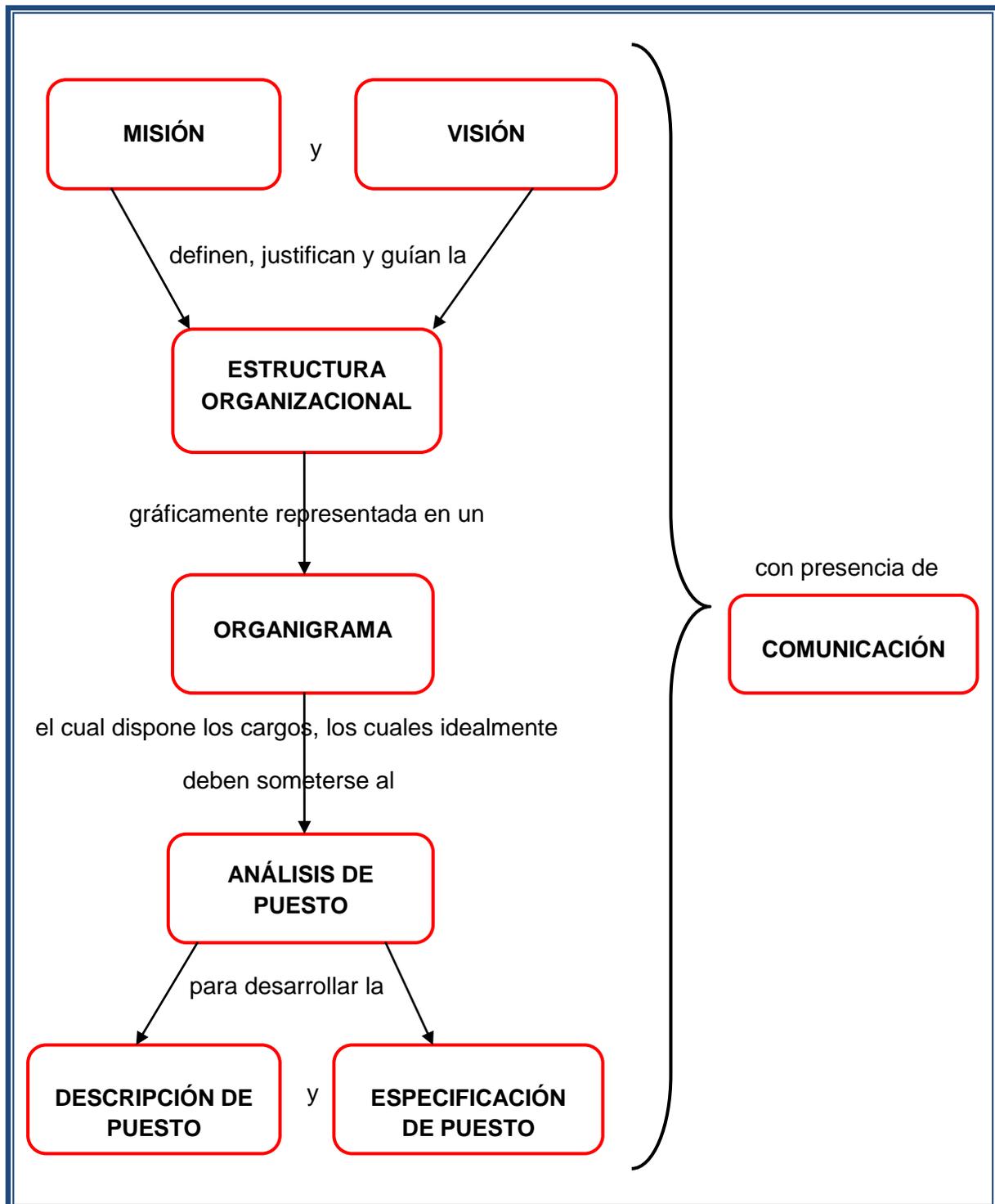
El presente Trabajo de Intervención se llevará a cabo dentro de los límites de la organización, “Sierras de Calamuchita SRL”, analizando y desarrollando temas relacionados con la gestión interna de la misma. Concretamente, se verán involucrados los niveles gerenciales y mandos medios de la empresa, dejando a un lado la parte operativa. De esta manera, se mantendrá una mirada estratégica a lo largo de toda la intervención.

En cuanto a instrumentos, se utilizarán las entrevistas, para niveles ejecutivos; los cuestionarios, para niveles administrativos; y la observación “in situ”, de la organización en general y de los puestos de trabajo en particular. Así, se obtendrán datos que una vez procesados y analizados, servirán para alcanzar los objetivos propuestos.



Marco Teórico

Esquema Conceptual: “Síntesis del Marco Teórico”





Las organizaciones, tal como las conocemos hoy en día y con las cuales nos relacionamos de manera permanente, son el resultado de tiempo, conocimiento y experiencia acumulados. Se crean a partir de fines específicos que buscan satisfacer las necesidades sociales, existentes y potenciales. Al mismo tiempo, todas ellas cuentan con ciertas características comunes: división del trabajo, desempeño de roles, jerarquías de autoridad y responsabilidades específicas.

Actualmente, uno de los mayores desafíos consiste en mantener la competitividad en un entorno dinámico e imprevisible, a través de la adaptación permanente y el cuidado de los niveles de calidad y productividad. A veces las organizaciones se ven obligadas a realizar cambios con el fin de alcanzar mayor éxito. Precisamente por ello y dada la Propuesta de Intervención que en este trabajo se presenta, resulta pertinente exponer y desarrollar los conceptos centrales, directamente relacionados con la misma.

Misión y Visión

Generalmente, al momento de crear una organización se define la visión y misión de la misma. Otras veces, esto ocurre mucho después. Lo esencial es comprender plenamente ambos conceptos, con el fin de que representen fielmente lo que la compañía desea transmitir. Para ello debemos conocer sus significados. “La declaración de la misión es una declaración de la dirección y el propósito general de una organización. Puede pensarse como una expresión de su razón de ser” (Johnson y otros, 2006, p.208).

De ello puede deducirse que, explícita o implícitamente, todas las organizaciones tienen una misión que cumplir, ya que ella representa el motivo de existencia de las mismas y a la cual deben servir.

Ahora bien, ¿por qué es importante definir la misión organizacional? La misión cumple al menos dos objetivos fundamentales: internamente, es un elemento de cohesión que alinea los recursos hacia los mismos objetivos y



aglutina los esfuerzos de sus miembros. Externamente, busca lograr el posicionamiento de la organización.

Al definir la misión organizacional, Chiavenato (2005) sostiene que deberían responderse tres preguntas básicas: “¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Por qué lo hacemos?” y explica que “la misión incluye los objetivos esenciales del negocio y, generalmente, se focaliza (...) en la atención a exigencias de la sociedad, del mercado o del cliente” (p.53). Teniendo esto en cuenta, la misión de una organización debe ser objetiva, factible y, sobre todo, impulsora e inspiradora.

Si bien es de suponer que la misión es relativamente fija y estable, debe actualizarse y redimensionarse al ritmo de los cambios producidos en los negocios y en el mercado.

Por otro lado, cuando hablamos de visión nos referimos al estado futuro deseado de la organización, que impulsa y dinamiza su accionar. Dicho en otras palabras, es la imagen futura de la compañía, la capacidad de verse proyectada en el tiempo y espacio. Esto incluye los recursos que dispone, el tipo de relación que desea mantener con sus clientes y mercados para satisfacer continuamente las necesidades y preferencias, la forma en la que aspira alcanzar los objetivos organizacionales, aprovechar las oportunidades y afrontar los retos que se presenten, las fuerzas que la impulsan y las condiciones en las que opera. En general, la visión está más orientada hacia lo que la organización pretende ser que hacia lo que realmente es.

Al igual que la misión, la visión establece una identidad común frente a los propósitos de la organización, que orienta el comportamiento de los integrantes en cuanto al destino que se desea continuar y alcanzar. Carecer de la misma es profundamente perjudicial, pues desorienta a la organización y a sus miembros respecto de las prioridades.

Tanto la misión como la visión deben redactarse de manera clara, simple y realista con el fin de que quien las lea, las entienda. Así también deben comunicarse adecuadamente, hacia adentro y hacia afuera de la organización. Es muy importante que se conozca la misión y visión, dado que si las personas desconocen por qué existe la organización y hacia dónde pretende ir, jamás sabrán cuál es el mejor camino a seguir. Son las personas quienes conducen y



garantizan el alcance de la misión y visión de la organización; en consecuencia, es necesario que las personas se interioricen acerca de ellas y sepan cumplirlas a través del trabajo y la actividad conjunta.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional de cualquier empresa juega un rol estratégico. En términos muy amplios, una estructura es un conjunto de partes estrechamente relacionadas entre sí, de manera que cualquier cambio en una de ellas repercutirá inmediatamente en todas las demás. Es posible diferenciar entre una estructura formal y una informal.

La estructura formal es la expresamente desarrollada o deliberada por la dirección de la organización. En cambio, la estructura informal representa las relaciones que no fueron definidas por la dirección de la misma, pero que se adaptan a un contexto interno o externo. A su vez, de estas dos estructuras deriva una real, que es la combinación de ambas para poder llevar adelante las tareas que hagan que la empresa sobreviva en el mercado.

De lo anterior, puede deducirse que resulta imposible que una organización exista sin una estructura. Más allá de las características que identifiquen a la misma, todas las organizaciones cuentan con una. El inconveniente surge cuando dicha estructura organizacional deja de responder a las necesidades y objetivos empresariales, o peor aún, cuando se interpone con la estrategia. Cuando una situación semejante se presenta, es inevitable revisarla y readaptarla. En este punto resulta interesante destacar las palabras de Johnson, Scholes y Whittington (2006):

Cuando una organización supera un nivel muy básico de tamaño y de complejidad, tiene que empezar a dividir responsabilidades. Un tipo de estructura fundamental es la estructura funcional, que divide las responsabilidades en función de los principales papeles en la organización. Hay ventajas en tanto y en cuanto los altos directivos



tienen una participación directa en las operaciones lo que permite un mayor control operativo desde la cúspide. La estructura funcional ofrece una clara definición de los papeles y tareas, aumentando así las líneas de responsabilidad. Los departamentos funcionales también ofrecen una concentración de la pericia, y fomentan así el desarrollo del conocimiento en las áreas de especialidades funcionales (p.392).

Es decir que las estructuras funcionales se caracterizan por:

- La presencia de supervisores especializados
- La autoridad parcial de los supervisores, dependiendo de su área de especialidad
- La descentralización de las decisiones, las cuales son delegadas a los especialistas
- Líneas directas de comunicación
- Énfasis en la pericia

Organigrama

Si la empresa logró definir (o redefinir) la estructura organizacional, el organigrama surgiría naturalmente.

Los directivos suelen empezar a describir a su organización dibujando un organigrama, un mapa de su estructura formal. Estos organigramas definen los “niveles” y papeles en una organización. Son importantes para los directivos, no sólo porque describen quién es responsable de qué. Las estructuras formales importan en, al menos, otras dos formas. Primera, la estructura de la jerarquía afecta a los patrones de comunicación y al intercambio de



conocimientos: los individuos tienden a no hablar demasiado con otros individuos que están en niveles superiores o inferiores de la jerarquía, o en distintas partes de la organización. Segunda, el tipo de posiciones estructurales en la cúspide sugiere el tipo de habilidades necesarias para avanzar en la organización: una estructura en la que haya especialistas funcionales, de marketing o de producción por ejemplo, en la cúspide, indica la importancia que tienen en el éxito las disciplinas funcionales especializadas más que la experiencia empresarial general. En definitiva, las estructuras formales pueden decir mucho sobre el papel del conocimiento y las habilidades en una organización (Johnson y otros, 2006, p.391-392).

Queda claro entonces que un organigrama es la representación gráfica de las jerarquías que presenta una organización. Allí, se puede observar de forma muy simple la estructura que conforma la misma, con los departamentos o áreas que contiene y hasta quién desempeña determinado puesto o función. En otras palabras, es la real formalización de la estructura, dispuesta por los directivos de la empresa.

El organigrama desempeña varios papeles en la organización, como por ejemplo, brindar información en relación a las autoridades y niveles jerárquicos de la empresa, así como también, establecer los flujos de comunicación que son necesarios mantener entre áreas o puestos. Debe ser fácil de interpretar y accesible para todos los miembros de la organización.

El organigrama es una herramienta que, tal vez cuando las organizaciones son demasiado pequeñas, puede no justificarse su elaboración. Sin embargo, a partir de cierto número de integrantes, resulta imprescindible. No contar con tal instrumento trae como consecuencia, por ejemplo, que los roles de los trabajadores sean confusos y no respondan a las necesidades reales. Es por ello que los puestos o cargos desarrollados en una organización quedan a disposición del organigrama que represente a la empresa. Así lo expresa Chiavenato (2005) “La estructura de cargos está condicionada por el diseño organizacional que la contiene. Los cargos forman parte del formato



estructural de la organización que condiciona y determina la distribución, configuración y el grado de especialización de los cargos” (p.164).

Resulta oportuno aclarar que los autores que aquí se citan utilizan en sus textos el término cargo o puesto indistintamente.

Chiavenato (2005) define el cargo como:

La descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. En consecuencia, para desempeñar actividades, el ocupante del cargo debe tener una posición definida en el organigrama. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación (a quien responde), los subordinados (sobre quién ejerce autoridad) y el departamento o división en que está situado (p.156).

Por otra parte, cada puesto contiene deberes y responsabilidades que lo distinguen y diferencian de los demás puestos. A través de ellos, se cumple una doble finalidad. Por un lado se pueden alcanzar los objetivos organizacionales, y por el otro, se logran concretar las metas personales. Es por ello que, como bien dice Chiavenato (2005), “los puestos representan la intersección entre la organización y las personas que trabajan en ella” (p.156).

Análisis de Puestos

El análisis de puestos “es el proceso de obtener información sobre los puestos, al definir sus deberes, tareas o actividades” (Bohlander, Snell y Sherman, 2004, p.88). Si bien algunas empresas realizan este proceso únicamente para el relevamiento de datos, otras aprovechan la información obtenida para aclarar los roles de los integrantes, así como también, para mejorar el desempeño y la productividad organizacional. Todos los puestos de



trabajo que integran una organización y que, gráficamente se encuentran representados en el organigrama, deberían pasar el Análisis de Puestos.

García Noya, Hierro Díez y Jiménez Bozal (1997) expresan lo siguiente:

Un buen análisis de puestos ha de recoger toda la información relativa a los puestos de la organización: el espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramientas a utilizar, funciones y tareas del puesto, etc., es decir, todo lo que directa o indirectamente influye o puede influir en el correcto desempeño de un puesto de trabajo (p.77).

La elaboración del análisis de puestos puede brindar descripciones y especificaciones precisas, que sirvan a la hora de tomar decisiones en el Departamento de Recursos Humanos, como la necesidad de llevar adelante el reclutamiento y la selección de personal o la definición y asignación de salarios reales de acuerdo a las funciones de cada puesto. Asimismo, puede utilizarse para determinar el desarrollo profesional de trabajadores con posibilidades de ascensos, entre otras.

Bohlander, Snell y Sherman (2004) señalan que, la recolección de información de los puestos se realiza con las siguientes herramientas:

- Entrevistas: El analista pregunta a los empleados y gerentes en forma individual respecto al puesto que revisa.
- Cuestionario: El analista distribuye cuestionarios (...) para que las personas que desempeñan el puesto y el gerente a quien reportan los llenen por separado (...)
- Observación: El analista aprende sobre los puestos al observar las actividades de quienes los realizan y registrarlas en una forma estandarizada (...)
- Diario: Es posible pedir a los ocupantes del puesto que lleven un diario de sus actividades durante todo un ciclo laboral (...) (p.90).



Teniendo en cuenta estas herramientas, el análisis de puestos comienza por la descripción de los mismos, definida por Bohlander y otros (2004) como “una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto” (p.87).

Bohlander y otros (2004) amplían esta idea expresando lo siguiente:

Una descripción del puesto es una definición escrita de un puesto y de los tipos de obligaciones que incluye (...) la mayoría contiene al menos tres partes: el nombre del puesto, la parte de identificación y una sección de sus obligaciones.

Las descripciones de puestos son valiosas para los empleados y para la empresa. Desde el punto de vista de los empleados, puede ayudarlos a conocer las obligaciones de su puesto y recordarles los resultados que se espera que logren. Desde el punto de vista del empleador, las descripciones por escrito pueden servir como base para reducir al mínimo los malos entendidos entre gerentes y subordinados respecto a los requerimientos del puesto (p.95).

De igual manera, ofrecen pautas para la realización de la descripción de puestos:

Al redactar una descripción del puesto, es esencial utilizar enunciados concisos, directos y sencillos. Deben eliminarse las palabras y frases innecesarias. Por lo general, las oraciones que describen las obligaciones del puesto comienzan con un verbo en presente y el sujeto implícito es el empleado que realiza el trabajo. Los términos -a veces, en ocasiones- y otros similares sirven para describir obligaciones que se realizan de vez en cuando. El término -puede-, u otros similares, se utiliza en relación con las tareas que solo realizan algunos trabajadores (Bohlander y otros, 2004, p.98).

Por su parte, y como complemento de la descripción, la especificación de puestos hace hincapié en las capacidades y competencias que la persona



debe reunir para responder eficientemente a las demandas de los mismos. Es decir, es un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que desempeña la labor (nivel educativo, años de experiencia, habilidades personales, demandas físicas que se requieren en el puesto, entre otras). Tales características pueden clasificarse según sean:

- Habilidades, grado de pericia mostrado en el desempeño de una tarea.
- Conocimiento, es decir, el bagaje de información que una persona ha de procesar para desempeñarse con eficacia en el puesto de trabajo.
- Aptitudes o atributos permanentes que el individuo posee y que son factores determinantes en la calidad del desempeño logrado.

Para clarificar, el análisis de puestos es un proceso global que incluye tanto la descripción como la especificación de los mismos. La descripción de puestos recaba datos objetivos acerca de los mismos, como por ejemplo, principales funciones y actividades que se realizan, responsabilidades y deberes, grados de autoridad, etc. Por su parte, la especificación de puestos se centra en las características personales de quienes vayan a ocuparlos, tales como formación académica, nivel de experiencia y características humanas. En definitiva, la descripción y la especificación se encuentran contenidas en el análisis de puestos, cada cual con sus aportes. Gráficamente se lo puede representar de la siguiente manera (*Figura 1: “Conformación del Análisis de Puesto”*).

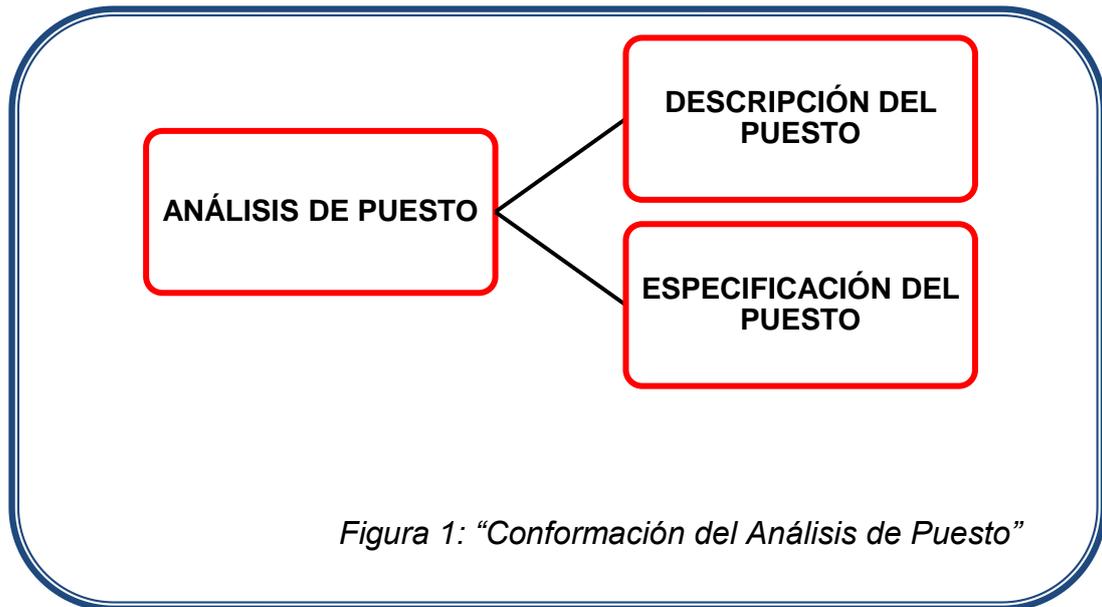


Figura 1: “Conformación del Análisis de Puesto”

Finalmente, para que un análisis de puestos sea completo, hay que definir el método a través del cual se evaluará el rendimiento de los colaboradores. Este método, conocido como evaluación de desempeño, es el proceso por el cual se estima el grado de eficiencia con el cual la persona desarrolla su tarea. Llevarlo adelante, no sólo es beneficioso para la organización sino también para el empleado. Bohlander y otros (2004) exponen los objetivos de llevar adelante una evaluación de desempeño:

- Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el supervisor.
- Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
- Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.
- Aportar una base para las recomendaciones salariales (p.313).

Un método de evaluación de desempeño muy conocido es la “Evaluación 360°”, o también llamada, “Evaluación de Origen Múltiple”. Esta herramienta es muy eficiente al presentar una mirada global que incluye a



quienes se encuentran próximos al puesto de trabajo analizado y relativamente conectados por las tareas. Es decir, capta a todas las personas que se encuentran en el círculo de influencia del individuo, así sean jefes, pares, subordinados o clientes, brindando información sobre su desempeño. Esta evaluación es considerada más equitativa y creíble que otras, al calificar el desempeño de los empleados consiguiendo aportes a partir de distintos ángulos y no sólo desde la mirada del jefe o supervisor, como en las prácticas tradicionales.

Eficiencia, Eficacia y Efectividad

Resulta oportuno explicar brevemente los conceptos en cuestión, ya que se utilizan de manera permanente en el ámbito empresarial.

Rodríguez Valencia (2003) expresa que “existen normas generales que pueden ser usadas, para describir la calidad del desempeño administrativo independientemente del tipo de organización que se esté administrando. Estas normas son la eficiencia y la eficacia administrativa” (p.127). La forma en que él las define es la siguiente:

La eficiencia. Es una parte central de la administración. Se refiere a la relación entre esfuerzos y resultados; si se obtienen más productos de un esfuerzo determinado, habremos incrementado la eficiencia. Considerando que los administradores trabajan con recursos, que son escasos (dinero, gente, materiales) y les interesa usarlos de manera eficiente, la administración, se preocupa por minimizar los costos de los recursos.

La eficacia. La administración también debe completar actividades, es decir, busca la eficacia; cuando los administradores alcanzan objetivos organizacionales, decimos que son eficaces, entonces, la



eficiencia se refiere a los medios y la eficacia a los resultados (Rodríguez Valencia, 2003, p.127).

En otras palabras, la eficiencia implica hacer las cosas correctamente y la eficacia hacer las cosas correctas.

A continuación, y a modo de esclarecer los conceptos de eficiencia y eficacia, se brinda la siguiente figura de Rodríguez Valencia (2003), identificada como *Figura 2: “Relación de eficacia y eficiencia”*.

USO DE RECURSOS	Eficiente	No se alcanzan los objetivos y no se desperdician recursos	Se alcanzan los objetivos y no se desperdician recursos
	Ineficiente	No se alcanzan los objetivos y se desperdician recursos	Se alcanzan los objetivos y se desperdician recursos
		Ineficaz	Eficaz
		ALCANCE DE OBJETIVOS	

Figura 2: “Relación de eficacia y eficiencia” (Rodríguez Valencia, 2003, p.129)

Idealmente, los administradores intentarán ser eficaces y eficientes al mismo tiempo, es decir, lograr el cumplimiento de los objetivos al menor costo posible, aprovechando al máximo los recursos. La efectividad busca precisamente eso, un equilibrio entre la eficiencia y la eficacia, entendiendo que



el equilibrio no necesariamente es un punto fijo, sino, una proporcionalidad que depende, entre otras cosas, del nivel jerárquico que se ocupe. Entonces, la efectividad se refiere a la “capacidad de ser eficiente y eficaz en el logro de las metas u objetivos propuestos” (<http://seuntriunfador.com/eficiencia-eficacia-efectividad-productividad/>).

No obstante, la realidad demuestra que, en ciertas ocasiones, los administradores pueden resultar ser eficaces sin ser eficientes y viceversa.

La Comunicación Organizacional

La comunicación es un proceso a través del cual puede transmitirse información de un sujeto a otro. Lo que procura, es alterar el estado de conocimiento del sujeto receptor. El emisor del proceso de comunicación se considera único, aunque simultáneamente pueden existir diversos emisores transmitiendo la misma información o mensaje, así como también puede haber más de un receptor.

De esta forma, se pueden encontrar cuatro elementos indispensables en el proceso de comunicación:

- Emisor: de quien proviene el mensaje.
- Receptor: quien recibe e interpreta el mensaje.
- Mensaje: la información que se transmite.
- Código: el idioma que usan ambos para entenderse.

Este proceso se genera en todos los ámbitos de la vida en sociedad. En las empresas e instituciones, la comunicación se efectúa con los llamados públicos internos (personal de la empresa) y públicos externos (sindicatos, clientes, proveedores, gobierno, comunidad, etc.) derivados de la actividad social y productiva que desarrolla la misma en el ámbito ciudadano. Los flujos de información son muy importantes para sus integrantes, ya que a través de



ellos se toman decisiones trascendentales para la organización. La comunicación en la organización se encuentra estrechamente relacionada con el organigrama debido a que, como se dijo anteriormente, de allí surgen las relaciones para intercambiar información y los niveles en que se producen las mismas. Ciertamente, no es lo mismo transmitir información a niveles jerárquicos que a niveles operativos. En este punto, los canales de comunicación se vuelven sumamente importantes junto con las herramientas que los contienen. Teniendo eso en cuenta, la comunicación puede circular de manera ascendente, descendente, transversal e incluso fuera de la estructura jerárquica. Piñuel Raigada (1997) lo expresa de la siguiente manera:

Una empresa o institución reúne, en el seno de una misma entidad genérica, individualidades diferentes comprometidas por la consecución de *objetivos* compartidos, ligadas entre sí por el desempeño de tareas, y vinculadas por un *orden* de relaciones que tiene que ser conocido, al menos sustancialmente, por todos sus integrantes, y que, dependiendo de cuál sea el consenso alcanzado, facilitará mejor o peor la articulación de objetivos y tareas, garante del funcionamiento, estabilidad y reproducción de la organización misma (p.94).

Es por esto que la comunicación juega un papel muy importante dentro de las organizaciones, pues es la encargada de compatibilizar los objetivos individuales de los miembros con los objetivos comunes. Su finalidad radica en los beneficios que le ofrece a la empresa, como por ejemplo, la mirada que tienen los públicos externos sobre ella, otorgándole mayores o menores resultados de ventas, la cantidad de inversores interesados, entre otros.

Piñuel Raigada (1997) ofrece tres ejes de comunicación asociados a tres tipos de relaciones internas:

- 1) Las relaciones estrictamente profesionales, ligadas por normas y roles a la actividad de la empresa.



- 2) Las relaciones de convivencia, la comunicación “informal” entre sujetos.
- 3) Las relaciones de identidad, asociadas a la cultura de la empresa (p.94).

Sabemos que las organizaciones necesitan indispensablemente de la comunicación, pero en muchas organizaciones no se llega a considerar la importancia de implementar políticas de comunicación acordes a su estructura. La comunicación interna es una herramienta estratégica para transmitir los objetivos de la empresa y poder lograr mayor identificación en los miembros. Para ello, la información que se obtenga debería cumplir con los siguientes atributos que hacen a la calidad de la misma. Éstos determinan si se trata o no de información y son los siguientes:

- Oportunidad: la información debe estar disponible para el usuario en el momento justo, ni antes ni después de ello.
- Precisión: es la diferencia entre la información exacta y la correcta. El grado de precisión que se requiera de la información depende del receptor de esa información, de la acción a realizar y de la decisión a tomar.
- Claridad: la información debe ser clara y reflejar adecuadamente el sentido de los datos en que se basa. La claridad se relaciona con la forma de presentación; si no se entiende rápidamente es porque no está bien presentada.
- Cantidad: la información debe ser suficiente, ni excesiva ni escasa. La información debe ser selectiva pero completa.
- Relevancia: se refiere a la utilidad y al significado que la información tiene para el usuario.

A continuación presentaremos algunas herramientas comunicacionales que pueden implementarse en las empresas para ser más eficientes en sus procesos internos.



Tablón de Anuncios. El tablón de anuncios es un instrumento de comunicación capaz de brindar una amplia variedad de información, para todos los niveles de una organización. Piñuel Raigada (1997) dice al respecto:

El tablón de anuncios (...) sirve para distribuir información en todos los sentidos de la jerarquía social dentro de la empresa, es decir, tanto en sentido ascendente, como transversal y descendente, y en todos los casos esta información de soporte escrito y/o visual, sirve para dar noticias (...) su objeto, en definitiva, es comprometer el desempeño de tareas y cuidar las condiciones de trabajo manteniendo la cohesión de grupo y la pertenencia a éste de sus miembros (p.99-101).

Las ventajas de contar con esta herramienta son su fácil ejecución y la flexibilidad para difundir mensajes. Entre sus desventajas se encuentran el mantenimiento diario que requiere y el número limitado de mensajes que se puede disponer. Asimismo, contar con numerosos tabloneros de anuncios provoca la pérdida de importancia de los contenidos. También se debe tener en cuenta la posibilidad de que la información quede expuesta a visitantes u otras personas ajenas a la organización.

Algunas características que se pueden ampliar acerca del tablón de anuncios son las siguientes:

- Permite sobretodo, exponer informaciones puntuales en bruto, siendo un instrumento de comunicación fácil de usar.
- Sus mensajes, necesariamente breves, pueden remitir a otros soportes o complementarse mediante una información oral.
- Hay que trabajar en su concepción: lugar donde haya de ir colgado, distancia de lectura, tiempo que dure expuesto cada mensaje y formato, cuidando su presentación.



Publicación Institucional o "Newsletter". Este tipo de herramienta, al igual que el tablón de anuncios, se puede generar como medio de información para todos los niveles de la organización.

Se lo puede encontrar en formato de revista, de periódico institucional o como folleto. Así como también, de forma digital o en papel dependiendo de la empresa.

Entre las ventajas de contar con esta herramienta se destaca la posibilidad de clasificar los contenidos en distintas secciones de acuerdo a los temas tratados, con el fin de mantener al personal informado y actualizado.

Como desventajas, la creación y elaboración del newsletter requiere contar con personal capacitado que lo lleve adelante. Igualmente, el contenido del mismo puede variar significativamente dependiendo de la información que se maneje en cada momento.

Correo Electrónico. Es un sistema de comunicación electrónica. Para utilizar este instrumento es fundamental contar con una computadora y acceso a internet. Asimismo, cada persona debe crear su usuario, el cual es único e irrepetible.

Como ventajas presenta la rapidez para enviar mensajes y otros contenidos, así como también la posibilidad de transmitirlos a varios destinatarios simultáneamente. Además es un medio privado por el cual se ingresa a través de una contraseña.

En cuanto a las desventajas que presenta, las más comunes son la recepción de virus y correos no deseados. También existe la posibilidad de que la cuenta de correo electrónico sea hackeada.

Esta herramienta es muy utilizada en las organizaciones y, sin dudas, ha logrado reemplazar a otros instrumentos de comunicación interna tradicional. Las empresas pagan lo que se llama el “dominio de e-mail” para poner el nombre de la compañía posterior a la arroba. De esta manera los correos electrónicos quedan conformados por el nombre del usuario, la arroba y el nombre de la empresa.



Intranet. Esta herramienta de comunicación requiere de una red que se expanda en toda la organización. De esta manera, los miembros pueden acceder a la información que la empresa contenga, como material compartido o base de datos.

Al igual que el correo electrónico, requiere internet para acceder a la intranet.

En cuanto a las ventajas, ofrece gran flexibilidad ya que siempre que se tenga conexión a internet se puede acceder a la base de datos de la empresa. Así, permite que los trabajadores obtengan la información que necesitan, en el tiempo y lugar que lo requieran. También es posible filtrar la información de acuerdo al usuario que ingrese, manteniendo mayor o menor grado de privacidad según el perfil. Asimismo, existen distintos programas que se adaptan a cada organización dependiendo del servicio que preste y la actividad que desempeñe.

Entre los aspectos negativos se encuentra la posibilidad de que se hackeen los usuarios, quedando información delicada al descubierto. Otra desventaja es que no todos los integrantes de la empresa posean un usuario para acceder a esta herramienta, por lo que quedan limitados a otros tipos de recepción de la información.

Reuniones. Las reuniones surgen cuando se coordina entre todos o algunos miembros de la organización reunirse o juntarse en un momento dado para hablar sobre un tema determinado. Los motivos pueden ser variados, como por ejemplo, tomar decisiones trascendentales, planificar un proyecto, capacitar algún sector, etc.

Una reunión se puede dar de manera planificada o espontánea. La primera es definida por alguna autoridad que la convoca y puede resultar útil desarrollar un temario con los temas a tratar con el fin de organizar correctamente el tiempo. La segunda, surge de la contingencia del momento, es decir, por cuestiones que deben resolverse a la brevedad y que no pueden esperar.

Una de las ventajas más importantes de las reuniones es la profundidad que brinda para abordar temas. La posibilidad de dialogar “cara a cara” ofrece una dinámica rápida y directa, sobre todo cuando se quieren eliminar dudas y



reducir miedos o ansiedades. Son muy efectivas para tratar temas delicados o urgentes que, tal vez a través de otros medios, resultarían poco eficientes o incluso arriesgados.

Sin embargo, también posee desventajas. Si no se delimitan claramente los tiempos de las reuniones, éstas pueden extenderse en exceso perjudicando el resto de las actividades de la empresa. También es importante tener cierta constancia para reunirse y dar lugar a estos espacios, ya que de lo contrario los beneficios son difíciles de notar.

Algunos aspectos a tener en cuenta acerca de las reuniones son:

- Cuanto menos formales son las reuniones, mayor margen de libertad adquieren en su concepción y desarrollo.
- El éxito de una reunión depende ampliamente de la competencia personal del responsable de convocarla y dirigirla.

Luego de haber presentado las herramientas de comunicación que se relacionan con la presente Propuesta de Intervención, resulta oportuno citar las palabras de Piñuel Raigada (1997) cuando dice:

Servirse de un plan de comunicación interna dentro de la empresa, es pues ante todo desarrollar en las relaciones de trabajo, de convivencia y de identidad, un ambiente de competencia, de sinceridad y de cooperación e intercambio de la información. (...) El responsable de la comunicación interna tiene con su actuación que convencer a los empleados de la mutua implicación entre la comunicación interna, motivación personal y éxito global de la empresa, sin olvidar jamás que la comunicación no es un fin en sí mismo sino un medio para aprovechar todo el valor de los recursos de cada uno (p.138-139).



Es decir que la comunicación se encuentra siempre al servicio de las personas. Por lo tanto, contar con una persona responsable de la elaboración y puesta en marcha de la comunicación organizacional es esencial.

Los conceptos expuestos en este trabajo pueden remitir, sin duda, a aspectos estratégicos de las organizaciones. Johnson y otros (2006) definen la estrategia como “la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (p.10). Cuando las empresas redactan la misión y visión definen precisamente eso: la dirección y el alcance de las mismas a largo plazo. Para ello, se apoyan en la estructura organizacional que decidan adoptar. Como ya se dijo, la misma puede representarse gráficamente a través de un organigrama. Por su parte, el análisis de puestos es otra herramienta sumamente útil, que ensambla el capital humano con los puestos de trabajo, para brindar información y mejorar el desempeño, aclarando roles y eliminando incertidumbres. De a poco, y tomando la definición de estrategia, se comienzan a configurar los recursos y competencias de cada compañía. Sin embargo, qué sería de todo aquello sin la presencia de la comunicación. En todos los sentidos y a través de los diversos canales, ya sea formal o informal, la comunicación fluye dentro y fuera de la organización. Continuando con el aporte de Johnson y otros (2006) es interesante lo que dicen al respecto:

Un mundo de rápidos movimientos, intensivo en conocimientos, plantea dos cuestiones para las organizaciones. Primera, el concepto estático de la estructura formal es cada vez menos adecuado. Las organizaciones tienen que reorganizarse continuamente en respuesta al cambio de las condiciones. Segunda, para aprovechar el conocimiento valioso que se encuentra en todos los ámbitos de la organización es necesario disponer de algo más que de jerarquías formales de arriba abajo. Las relaciones y procesos informales son esenciales para generar y compartir conocimientos profundos que en la actualidad suelen ser fundamentales para obtener una ventaja competitiva.



Las estructuras y procesos formales deben alinearse con los procesos y relaciones informales en configuraciones coherentes. La configuración de una organización se compone de estructuras, procesos y relaciones que la organización utiliza para funcionar (p.390).

Como es de notar, cada uno de estos conceptos juega un rol específico y esencial dentro de la gestión organizacional y cuando se cruzan y se enlazan, se potencian los beneficios.



Relevamiento y Diagnóstico Organizacional

Para comenzar a trabajar en el Proyecto de Intervención se fueron organizando distintos encuentros con algunos colaboradores de “Sierras de Calamuchita SRL”. En esta etapa resultó fundamental mantener una mentalidad abierta y receptiva a todo lo que se pudiera escuchar y observar allí, con la intención de recolectar información para luego realizar aportes como futuras profesionales.

Durante los primeros acercamientos con la empresa, se utilizó la entrevista como herramienta para el relevamiento de datos. Las mismas eran abiertas y desestructuradas. También se utilizó la observación “in situ”, que sirvió para entender y situarnos en el contexto de trabajo bajo el cual nos encontrábamos. Para brindar una idea general de la empresa, la misma se conforma por una guardia rotativa que se encuentra abierta las 24hs, las oficinas administrativas, el taller mecánico, dividido en “mecánica fina” y “mecánica pesada”, el pañol, el lavadero y el surtidor de combustible que abastece a los coches. En la siguiente imagen se puede apreciar una toma aérea de la organización.





A través de estas herramientas, nos interiorizamos con esta empresa de integración familiar, la cual como se adelantó en la Introducción, empezó con un acotado número de personal, que dividía las actividades informalmente junto con sus dueños. Para ese entonces, predominaba una concepción de gestión a corto plazo, donde los objetivos se iban cumpliendo día a día.

Con el paso de los años, esta empresa fue tomando una dimensión cada vez más grande, aumentando el número de colaboradores, su complejidad y las localidades a las que llegaba. No obstante, el “modus operandi” seguía siendo el mismo. A partir de este punto, comienza a revelarse una serie de problemáticas que se desglosan de la siguiente manera.

En primer lugar, se detecta la ausencia de un departamento dedicado exclusivamente a la gestión de Recursos Humanos. En vez de esto, la organización cuenta con una oficina de Personal que se ocupa de asuntos relacionados con ausentismo, licencias y carpetas médicas. Claramente, las necesidades a las que ésta responde resultan limitadas y atrasadas para las exigencias que hoy en día se demandan.

Por otra parte, resulta oportuno destacar que hace tan sólo unos pocos años, “Sierras de Calamuchita SRL” redactó por primera vez su Visión y Misión organizacional. Aunque sus intenciones y expectativas fueron muy buenas, no resulta menor detectar la discrepancia existente entre ambos conceptos, de acuerdo con nuestro criterio y basándonos en los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación académica. Se puede identificar que ambas significaciones no están siendo utilizadas correctamente al momento de reflexionar acerca de lo que cada una simboliza. Teniendo en cuenta que hoy en día la visión y misión de cualquier organización es fundamental para marcar el rumbo de la misma e incluir a los integrantes en dicha identificación, este punto se considera un aspecto a señalar y considerar, en pos de un mejor posicionamiento y credibilidad para el entorno organizacional.

Otro punto importante a recalcar es que quienes dirigen “Sierras de Calamuchita SRL” poseen cierta inquietud al reconocer que no cuentan con una estructura organizacional formalizada y actualizada. El aspecto más evidente se traduce en la inexistencia de un organigrama que represente a la misma.



Asimismo, y en relación con el punto anterior, queda expuesta la falta de conocimiento y reconocimiento entre los colaboradores, acerca de los puestos de trabajo que cada uno desempeña. En este sentido, se observa especialmente la necesidad de realizar un análisis de puestos en el plantel de trabajadores, con el fin de comenzar a delimitar tareas, funciones y responsabilidades que allí se desarrollan.

Como última cuestión a destacar, y que engloba a las anteriores, se manifiesta la presencia de flujos de comunicación ineficientes, caracterizados por el retraso de las informaciones y los mensajes emitidos a receptores equivocados. En cuanto a este punto, sería necesario mejorar los flujos de comunicación a lo largo y a lo ancho de la empresa, para que se articulen eficaz y eficientemente las actividades y funciones que se realizan en la misma. Así también, resultaría sumamente beneficioso desarrollar e implementar estrategias de comunicación, tanto interna como externamente, que favorezcan a una mayor cohesión y posicionamiento de la organización.

Cabe aclarar una vez más, que los aspectos enunciados se encuentran limitados a ser observados, analizados y desarrollados dentro de los niveles gerenciales y mandos medios, críticos de la organización. Aquí se contabiliza un total de nueve empleados y es donde se registra el flujo de información más relevante. Por ello resulta imperioso comenzar a trabajar sobre la misma, a fin de facilitar y mejorar la labor diaria.

Gráficos que sustentan al Relevamiento y Diagnóstico Organizacional

Luego de una serie de entrevistas con los miembros que integran los niveles gerenciales y mandos medios de la empresa, se procedió a elaborar y aplicar un modelo de cuestionario para dicha población, constituida por nueve colaboradores. Esta herramienta fue seleccionada ya que ofrece la posibilidad de realizar preguntas cerradas, con opciones definidas. Además, porque posee la ventaja de poder realizarse y analizarse con relativa rapidez. El mismo se encuentra en los Anexos, identificado como “*Anexo 1: Cuestionario para el*”



Relevamiento de Datos”. A partir de las respuestas obtenidas, se graficaron los siguientes resultados.



Misión y Visión

¿Los colaboradores conocen la Misión y Visión de la empresa?

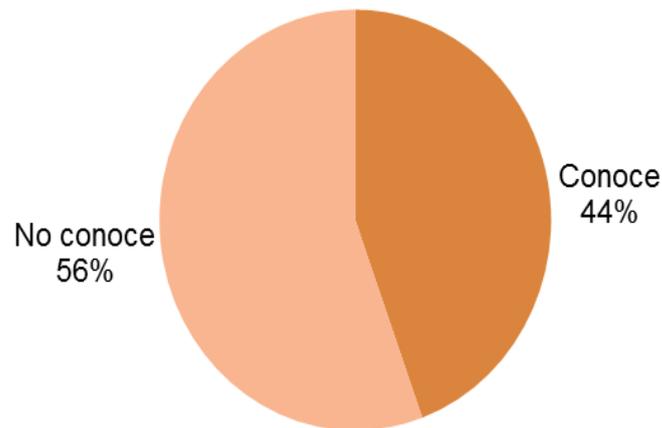


Gráfico 1

¿Los colaboradores comprenden la diferencia entre los conceptos de Misión y Visión?

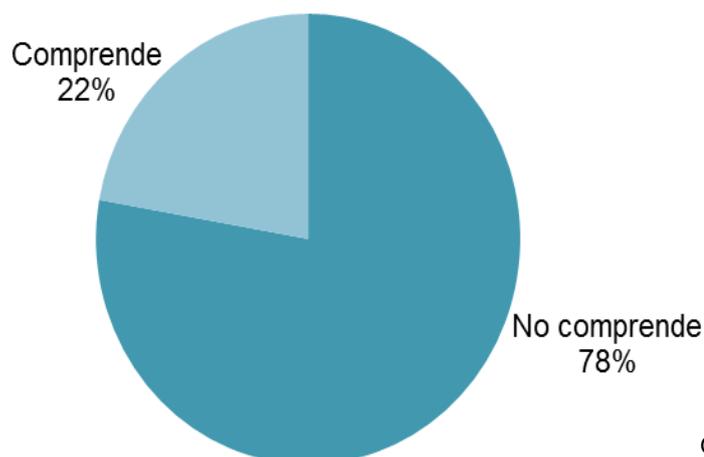


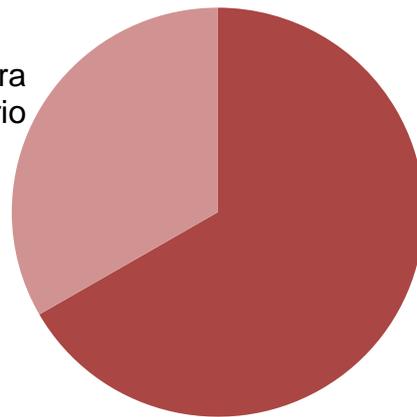
Gráfico 2



Organigrama Organizacional

¿Los colaboradores consideran que les resultaría útil contar con un Organigrama Organizacional?

No lo
considera
necesario
33%



Considera
que sería útil
67%

Gráfico 3



Análisis de Puestos

¿Los colaboradores pueden explicar las actividades que desempeñan en su puesto de trabajo?

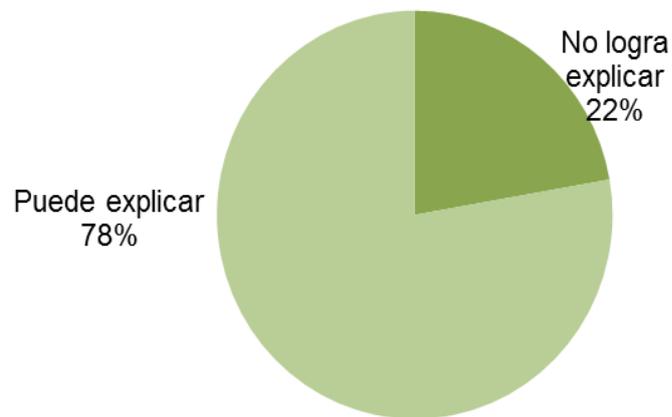


Gráfico 4

¿Los colaboradores pueden nombrar el puesto de trabajo que ocupan?

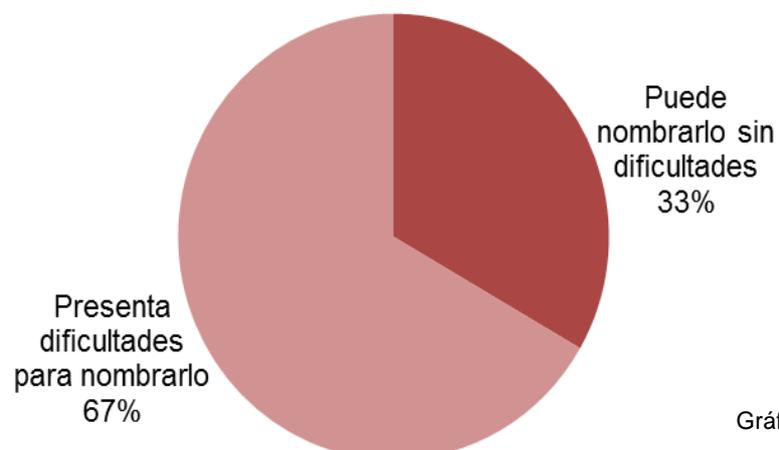


Gráfico 5



Comunicación Institucional

¿Los colaboradores conocen los flujos de comunicación inmediatos a su puesto?

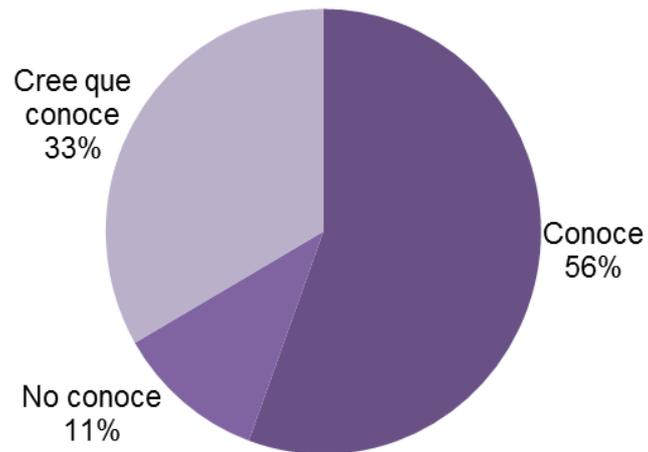


Gráfico 6

¿Los colaboradores saben a quién dirigirse según la contingencia que tengan que tratar?

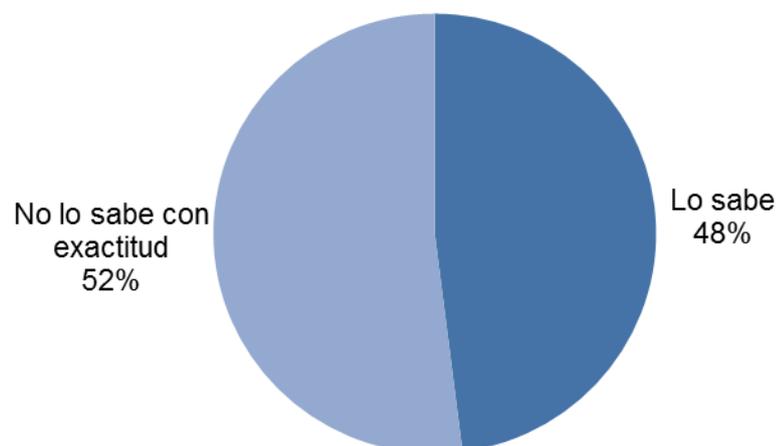


Gráfico 7



Aspectos que resumen el Relevamiento y Diagnóstico Organizacional

A modo de recapitular, y antes de comenzar con la Propuesta de Intervención, se exponen los puntos destacados que sintetizan el Relevamiento y Diagnóstico Organizacional.

- ***Ausencia de un departamento dedicado exclusivamente a la gestión de Recursos Humanos.***
- ***Discrepancia entre los conceptos referidos a visión y misión.***
- ***Falta de una estructura organizacional formalizada y actualizada.***
- ***Falta de una clara definición de roles y responsabilidades entre los colaboradores.***
- ***Presencia de flujos de comunicación ineficientes, caracterizados por el retraso de las informaciones y los mensajes emitidos a receptores equivocados.***

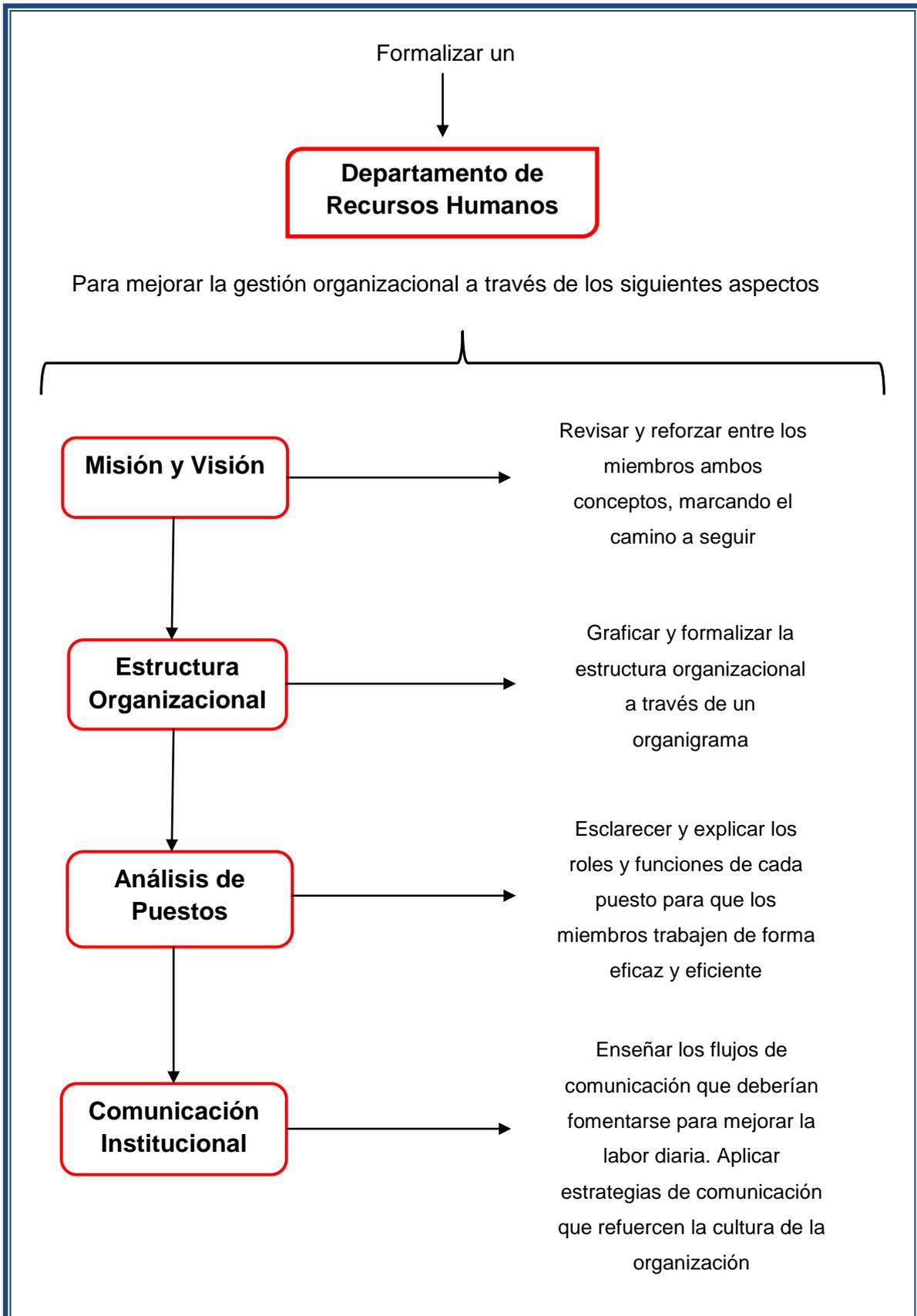


Propuesta de Intervención

En las siguientes páginas se presenta la Propuesta de Intervención diseñada para “Sierras de Calamuchita SRL”. La misma se dirige a los Socios Accionistas y Gerentes de la empresa. Teniendo en cuenta el objetivo general y los objetivos específicos planteados, la finalidad es presentarla para movilizar a un cambio de paradigma, de una gestión informal a una formal, a través de la creación de un Departamento de Recursos Humanos que trabaje sobre las necesidades detectadas y desarrolladas en el Relevamiento y Diagnóstico Organizacional, ofreciendo las soluciones que se desarrollan a continuación y que agregarían valor a la compañía desde el enfoque de los Recursos Humanos.



Esquema Conceptual: “Qué se va a proponer”





Formalización de un Departamento de Recursos Humanos

El objetivo general de la Propuesta de Intervención plantea la formalización de un Departamento de Recursos Humanos, para mejorar la gestión organizacional en una empresa que actualmente carece del mismo. Como se adelantó en el Relevamiento y Diagnóstico Organizacional, “Sierras de Calamuchita SRL” cuenta actualmente con una Oficina de Personal. Sin embargo, y gracias a lo estudiado durante la carrera universitaria, podemos identificar las diferencias entre ambos conceptos, reconociendo que responden a necesidades completamente distintas. Para no extendernos demasiado en este punto, centraremos la atención en el objetivo general.

Indudablemente, la creación formal de un Departamento de Recursos Humanos involucraría una gran inversión de recursos e infraestructura. No obstante, el sentido de la presente Propuesta es ofrecer alternativas que sean viables para la realidad de la organización con la que se está trabajando, con el objetivo de ayudarla y orientarla en sus necesidades y dentro de sus posibilidades. De esta manera, se fueron seleccionando cada uno de los objetivos específicos, los cuales de acuerdo con nuestra mirada, son un punto de partida clave y estratégico en la concreción del objetivo general.

Si bien es difícil determinar lo siguiente con certeza, creemos que el hecho de no haber desarrollado un Departamento de Recursos Humanos con un Responsable de Recursos Humanos a tiempo, influyó en los aspectos señalados y desplegados en el Relevamiento y Diagnóstico Organizacional, provocando el acarreo de dichas “debilidades” hasta el día de hoy. De una u otra forma, las organizaciones que proyectan seguir creciendo en el entorno, son, generalmente, las que poseen la capacidad de adaptarse y rediseñarse una y otra vez, y “Sierras de Calamuchita SRL” demuestra ser una de ellas.



Misión y Visión

Actualmente, “Sierras de Calamuchita SRL” cuenta con la siguiente Misión y Visión:

Misión:

Ser una empresa líder en el transporte de Córdoba con proyección nacional, prestando un servicio eficiente y cumpliendo los objetivos trazados año a año.

Visión:

Ofrecer un servicio seguro y confortable cumpliendo con las expectativas que hoy en día el pasajero tiene.

Teniendo en cuenta lo expuesto en el Marco Teórico, resulta evidente que los enunciados anteriores no están respetando el verdadero significado que cada uno tiene. Ya sea por confusión o por falta de comprensión, se observa que los términos no responden a lo que verdaderamente simbolizan y de hecho, se encuentran intercambiados.

A continuación se presenta una propuesta de Misión y Visión. Vale aclarar que las palabras coloreadas en verde se encuentran de esa forma ya que son incorporaciones propias y parecía adecuado diferenciarlas de alguna forma.

Misión

*Ofrecer un servicio **de calidad**, seguro y confortable, cumpliendo con las **necesidades** y expectativas que hoy en día **cada pasajero** tiene.*



Con respecto a las incorporaciones propias, se detallan los conceptos agregados y sus explicaciones.

- **De calidad:** Se incorpora este término, con el fin de abarcar la satisfacción del usuario en su totalidad, englobando no sólo lo relacionado con la seguridad y confortabilidad como “Sierras de Calamuchita SRL” lo plantea inicialmente, sino también que incluya y tenga en cuenta aspectos como que el viaje resulte agradable, a buen precio, puntual, entre otros.
- **Necesidades y expectativas:** Al término “expectativas”, se le propone incorporar las “necesidades”, como una forma de ver el servicio brindado de manera global y completa, diferenciando e incluyendo lo que el usuario necesita, de lo que el usuario espera de dicho servicio. Tanto las necesidades como las expectativas son igual de importantes a la hora de evaluar el servicio y es por ello que se propone cumplir con ambas.
- **De cada pasajero:** Se propone añadir este término, como una filosofía de gestión a incorporar y mantener en “Sierras de Calamuchita SRL”. La empresa debe demostrar la importancia de personalizar las necesidades y expectativas de cada uno de sus clientes. El pasajero es la parte más esencial del trabajo y es el motivo que justifica la existencia de la organización. Al decidir tomar el servicio de “Sierras de Calamuchita SRL” el cliente no sólo lo requiere como tal, sino que también busca satisfacer las necesidades que le hacen la vida más bella y placentera como poder reunirse con su familia y seres queridos, cumplir con su horario laboral, entre otros.



Visión

*Ser una empresa líder en el transporte de Córdoba con proyección nacional, prestando un servicio **de excelencia** e **innovando permanentemente en la gestión**, para así cumplir los objetivos trazados año a año.*

Al igual que con la Misión, a continuación se explican los conceptos que se proponen incorporar para la Visión.

- **De excelencia:** Este término se refiere a hacer las cosas bien la primera vez y todas las veces. Prestar un servicio de excelencia debe ser el máximo objetivo para todos los colaboradores que integran “Sierras de Calamuchita SRL”, el cual implica un compromiso y genera sólo beneficios.
- **Innovación permanente de la gestión:** Con respecto a este término incorporado vale aclarar que si se busca la excelencia, también se tiene que estar dispuesto al cambio. Innovar en la gestión implica investigar y descubrir de manera permanente mejores formas de hacer las cosas. Esto requiere por parte de la empresa de un seguimiento acerca de su gestión, evaluando y atendiendo la opinión de sus pasajeros e integrantes. Esto puede lograrse realizando encuestas de satisfacción, habilitando un buzón de sugerencias o teniendo un libro de quejas a disposición de los pasajeros. Es decir, manteniendo canales abiertos a las opiniones y aportes de sus trabajadores y clientes, como así también, un ojo puesto en la competencia.

Siguiendo con nuestra Propuesta de Intervención, también se plantea la posibilidad de incorporar Valores Institucionales, fundamentando los mismos,



para que éstos no sólo refuercen la Misión y Visión de “Sierras de Calamuchita SRL”, sino que también guíen la gestión diaria de los colaboradores. Éstos son los siguientes:

Valores Institucionales

- Espíritu Servidor

Como empresa prestadora de servicios, es necesario llevar adelante el Espíritu Servidor. No sólo de quienes interactúan de manera directa con los usuarios, sino de todos los colaboradores que conforman “Sierras de Calamuchita SRL”. El Espíritu Servidor se manifiesta en todas y cada una de las actividades que se desempeñan, priorizando los intereses de los demás para que finalmente el pasajero disfrute de un viaje de calidad, seguro y cómodo.

- Calidad de Servicio

El nivel de calidad de un servicio se encuentra directamente relacionado con las conductas de los colaboradores de la organización. Por eso, la Calidad de Servicio se logra trabajando todos los días en ello. Es un proceso que “Sierras de Calamuchita SRL” debe buscar de manera permanente y requiere el compromiso de todos sus miembros.

- Innovación

Innovar significa hacer algo nuevo o producir un cambio novedoso. Para ello es necesario que los integrantes de “Sierras de Calamuchita SRL” mantengan la mente siempre abierta a nuevas y mejores posibilidades. La Innovación marca una diferencia con la competencia y genera oportunidades. Es una filosofía de gestión que requiere de un carácter flexible e inquieto.



Estructura Organizacional

Este punto de la Propuesta busca alcanzar la formalidad en un tema crucial para cualquier organización, su estructura. Definir este aspecto favorecería, desde el enfoque que nos compete, a la educación y capacitación de los colaboradores en cuanto a su lugar formal en la empresa, al contar con una herramienta sumamente pragmática y de gran poder visual como es el organigrama. Del mismo modo, mejorarían los flujos de comunicación al reconocer los niveles jerárquicos de superioridad y subordinación de cada puesto de trabajo.

Desde que se tomó contacto con “Sierras de Calamuchita SRL”, se descubrió la informalidad que existía con respecto a este aspecto de la vida organizacional, de manera tal que nunca antes se había logrado armar un organigrama.

Afortunadamente, y gracias a la ayuda de algunos miembros, se logró expresar de manera gráfica una estructura que nos permitiera tener un punto de partida y así poder trabajar sobre ella. Ésta es la que se encuentra en la página 53, denominada *Figura 3: “Organigrama Inicial”*.

A continuación de la Figura 3, podrá observarse un nuevo organigrama, correspondiente a la estructura organizacional que se propone implantar en “Sierras de Calamuchita SRL”. El mismo se encuentra en la página 54 bajo el nombre de *Figura 4: “Organigrama Propuesto”* y su explicación es la siguiente.

En primer lugar, se ubican en la cúpula del organigrama los Socios Gerentes, fundadores de la empresa, y el Gerente General. De esta manera, queda constituido el primer nivel de la estructura de “Sierras de Calamuchita SRL”, el nivel estratégico.

A partir de allí, y de acuerdo con las actividades y funciones que se desarrollan, la estructura general de la empresa se organiza en base a tres grandes áreas. Éstas son *Área de Logística*, identificada con color celeste; *Área de Administración General*, identificada en lila; y *Área de Operaciones*, la cual se identifica con color verde. Cada área desglosa uno o más gerentes



especializados que responden directamente al Gerente General e integran el segundo nivel de la empresa, llamado nivel táctico o gerencial.

En un tercer nivel de jerarquía se encuentran los responsables, coordinadores y supervisores, donde cada cual responde a su Gerente correspondiente e integran el nivel de mandos medios de la organización.

Por último, dentro del *Área de Logística*, se desprende un cuarto nivel jerárquico conformado por los Choferes e Inspectores, los cuales son la clave en la prestación del servicio que “Sierras de Calamuchita SRL” ofrece.

Completa el organigrama, el nivel staff conformado por Legales y Diseño Gráfico, que cumplen un rol de asesoramiento y consulta para la empresa, cuando ésta así lo requiere.

Figura 3: "Organigrama Inicial"

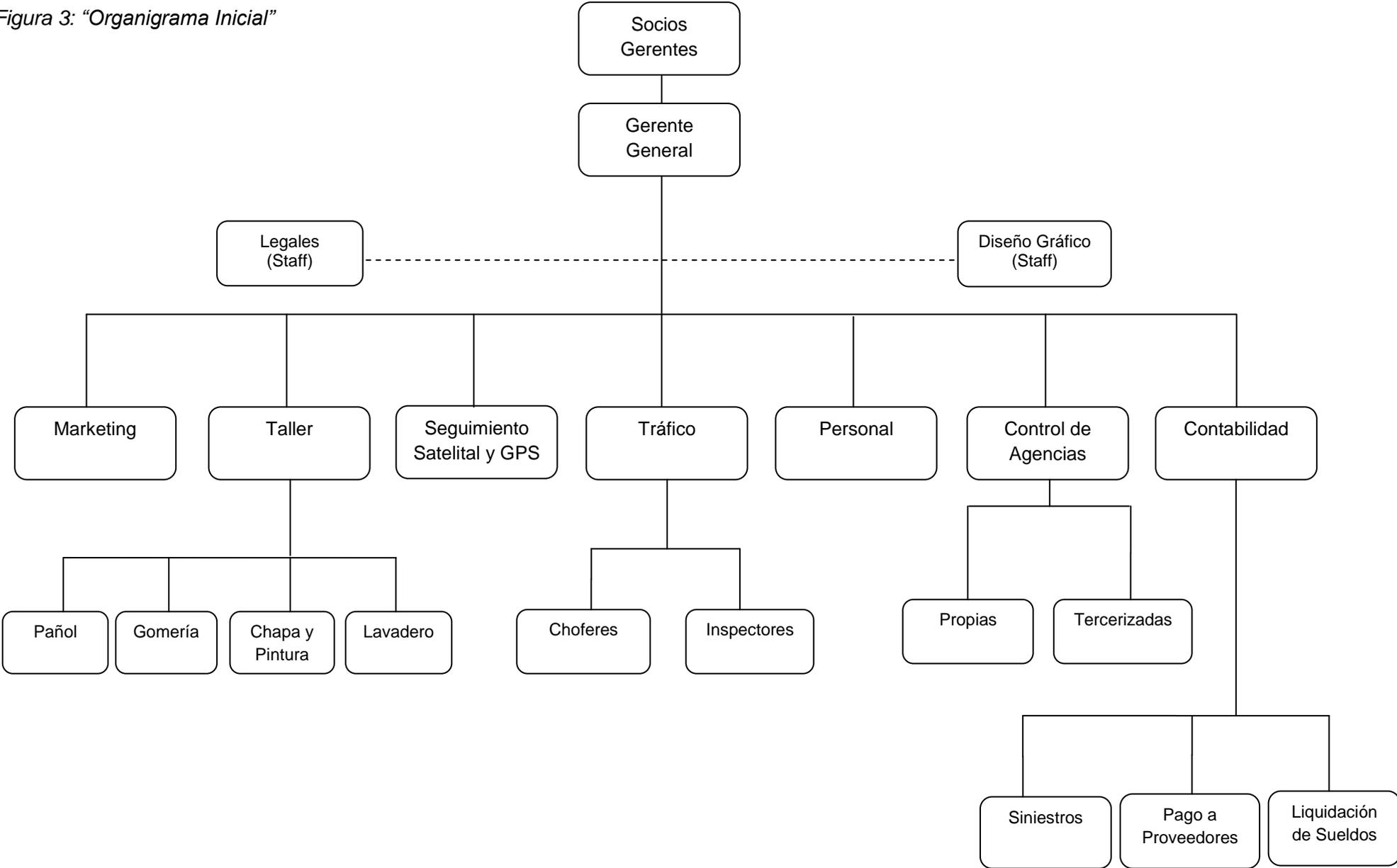
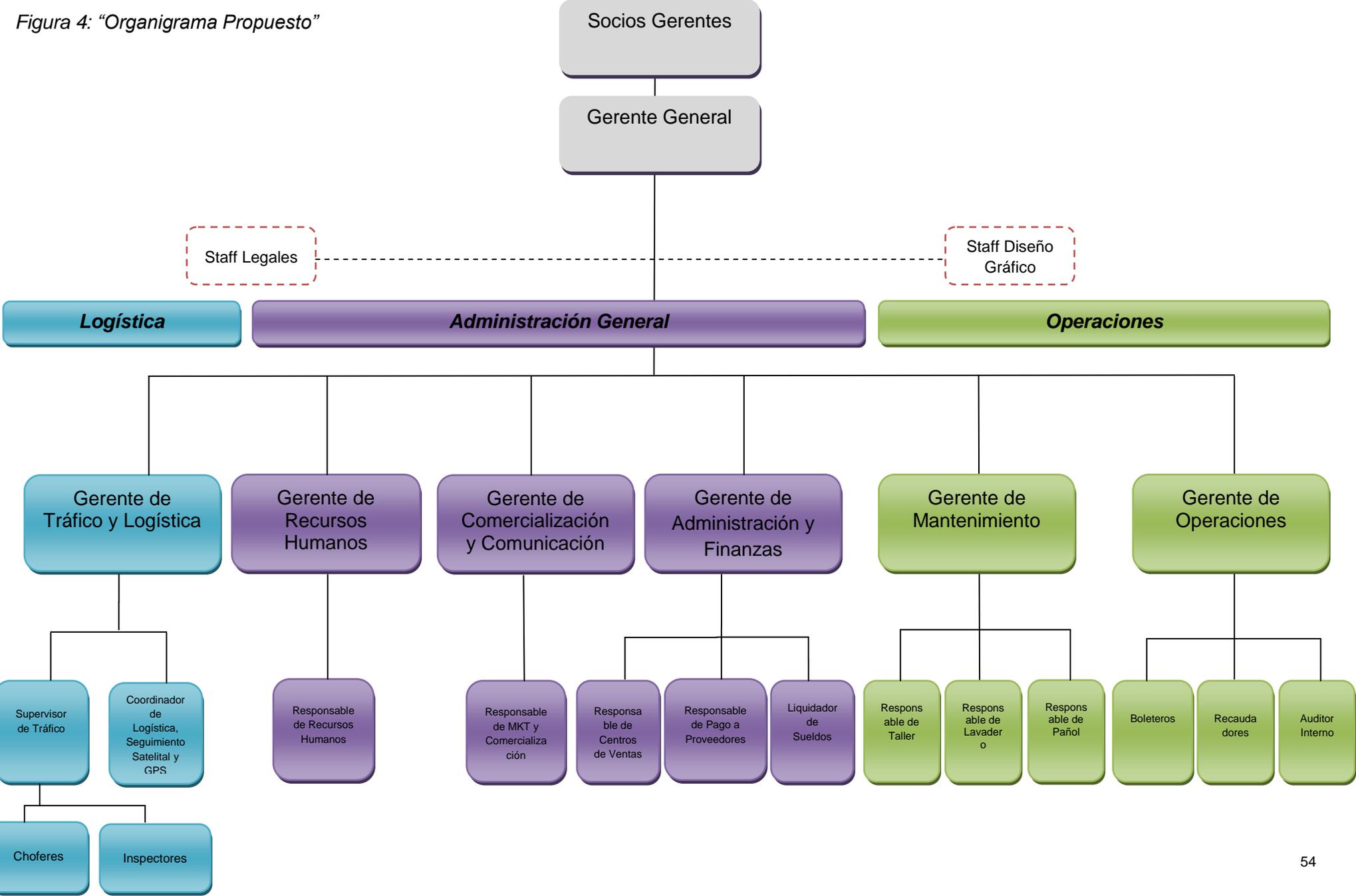


Figura 4: "Organigrama Propuesto"





Análisis de Puestos

Continuando con la Propuesta de Intervención, y teniendo un Organigrama definido que represente a “Sierras de Calamuchita SRL”, llegamos al siguiente objetivo específico planteado, la realización del Análisis de Puestos. De acuerdo con nuestro criterio, el desarrollo de esta herramienta es de gran utilidad para las organizaciones siempre que se obtenga una retroalimentación de la misma. De esta manera, puede ser aprovechada no sólo por profesionales de Recursos Humanos, sino también por todos los integrantes de una empresa, así sean gerentes, jefes, supervisores o subordinados, siempre que la Alta Dirección muestre su apoyo y motive su utilización. También es importante tener en cuenta, que el entorno, dinámico y cambiante, y el crecimiento propio de las organizaciones, obligan a que esta herramienta se deba ir actualizando al mismo ritmo, para mantener su validez. Para ejemplificar, puede ocurrir que hoy nos encontremos realizando el análisis de un puesto particular, que dentro de ocho años ya no exista debido a que la innovación de tecnologías lo habrá suplantado. Teniendo esto en consideración, explicaremos brevemente el proceso por el cual se atravesó para la realización de los Análisis de Puestos de “Sierras de Calamuchita SRL” de los niveles gerenciales y mandos medios, críticos.

En primer lugar, debió diseñarse un Cuestionario con el fin de recolectar información acerca de los puestos de trabajo que se iban a analizar. El mismo se encuentra en los Anexos, identificado como “*Anexo 2: Cuestionario de Análisis de Puesto*”.

Luego, se diseñó un Modelo de Análisis de Puestos apropiado al tipo de empresa en cuestión. El mismo se encuentra en los Anexos, identificado como “*Anexo 3: Análisis de Puesto*”. De esta forma, con la información relevada a través de los cuestionarios, se fueron elaborando cada uno de los Análisis de Puestos, respetando el modelo creado para tal fin.

Los Análisis de Puestos de trabajo que se desarrollaron en esta etapa son 11 en total y se los denominó de las siguientes formas:



- **Gerente de Recursos Humanos** (Pág.69)
- **Responsable de Recursos Humanos** (Pág.74)
- **Gerente de Tráfico y Logística** (Pág.79)
- **Supervisor de Tráfico** (Pág.84)
- **Coordinador de Logística, Seguimiento Satelital y GPS** (Pág.89)
- **Gerente de Comercialización y Comunicación** (Pág.94)
- **Responsable de Marketing y Comercialización** (Pág.99)
- **Gerente de Administración y Finanzas** (Pág.104)
- **Responsable de Centros de Ventas** (Pág.109)
- **Responsable de Pago a Proveedores** (Pág.114)
- **Liquidador de Sueldos** (Pág.119)

Con el fin de mantener un hilo conductor a lo largo de la Propuesta, y debido a la extensión de los Análisis de Puestos desarrollados, los mismos se encuentran disponibles a partir de la página 68, titulada *Análisis de Puestos para “Sierras de Calamuchita SRL”*.



Comunicación Institucional

El Organigrama y los Flujos de Comunicación

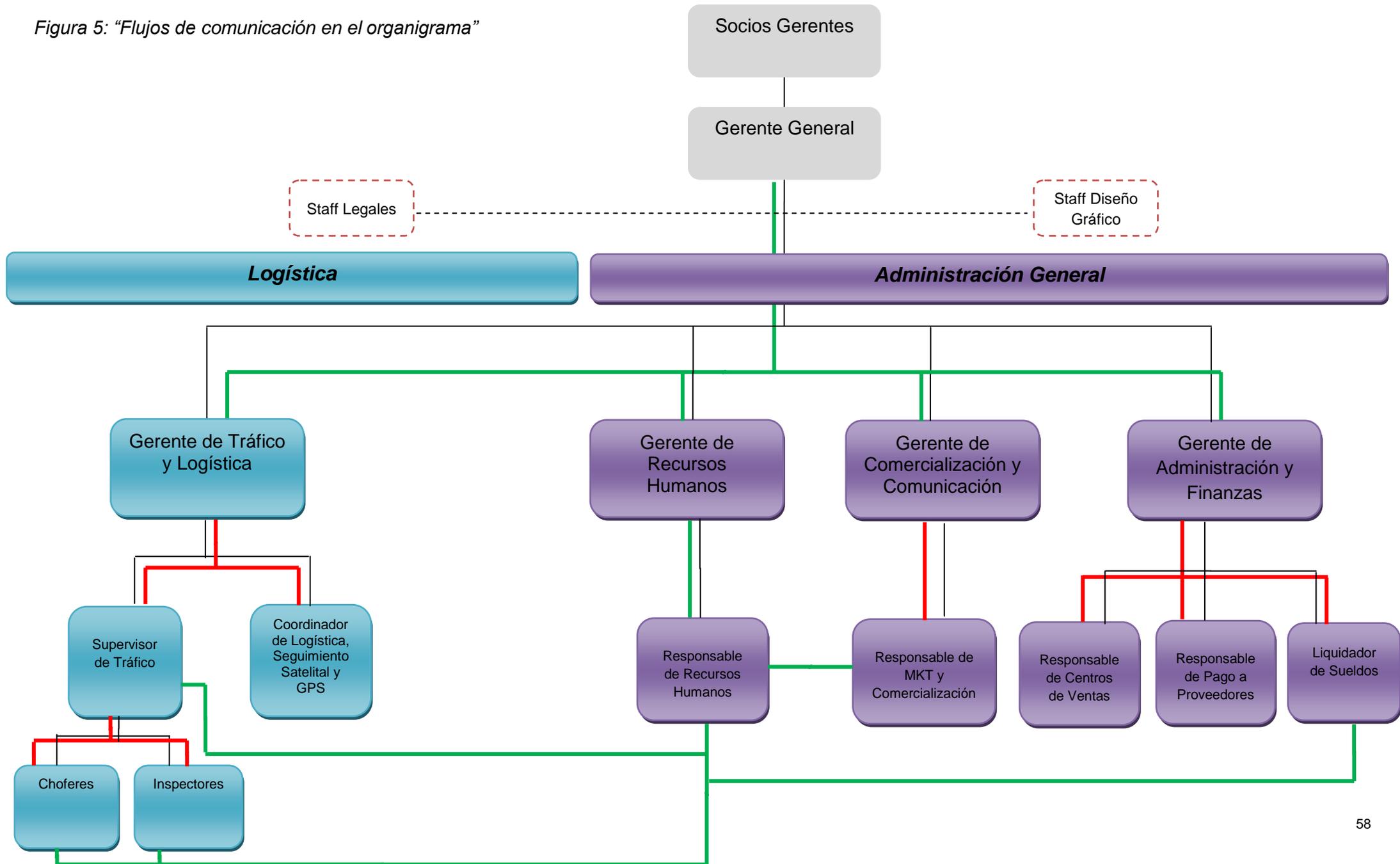
Como se desarrolló en el Marco Teórico, el Organigrama Institucional es una herramienta de gran utilidad para, entre otras cuestiones, poder definir con claridad cuáles son los flujos de comunicación inmediatos a cada puesto, área o departamento.

Desde el momento en que “Sierras de Calamuchita SRL” se trasladó al nuevo centro administrativo, sufrió cambios y adaptaciones con la intención de consolidarse en el mercado de transporte de pasajeros. Sin embargo, se pudo descubrir que existen dificultades al momento de transmitir y recibir mensajes, como así también para reconocer quién es la persona que debería recibir cierta información, de acuerdo a cada situación.

En la siguiente página se expone el Organigrama propuesto para “Sierras de Calamuchita SRL”, al que se le agrega una nueva serie de líneas, verdes y rojas, que señalan los Flujos de Comunicación que deberían sostenerse y nutrirse entre los puestos que conforman la organización. Al mismo se lo identifica con el nombre de *Figura 5: “Flujos de comunicación en el organigrama”*. Debajo, se encuentra la explicación a cada flujo.

Una vez más, se recuerda que se trabajó sobre los puestos gerenciales y mandos medios, críticos, por lo que se recortó la parte del Organigrama que no se encuentra incluida en dicha selección.

Figura 5: "Flujos de comunicación en el organigrama"





Áreas. Son dos las áreas que involucran puestos gerenciales y mandos medios, críticos; *Área de Logística* y *Área de Administración General*.

Departamentos. Compuestos por un Gerente en cada uno de ellos, encontramos los siguientes departamentos: *Tráfico y Logística*; *Recursos Humanos*; *Comunicación y Comercialización*; y *Administración y Finanzas*. Vamos a aclarar que se han diferenciado los flujos de comunicación que se originan desde el Departamento de Recursos Humanos, en color verde, con los flujos de comunicación que se desarrollan entre otros departamentos, en color rojo.

➤ El Departamento de Recursos Humanos despliega comunicación directa y de importancia con

- Gerente de Recursos Humanos - Responsable de Recursos Humanos: comunicación fluida y constante para tratar temas estratégicos del área, así como también para planificar actividades cotidianas que deben desempeñarse, por ejemplo altas y bajas de personal, etc.
- Responsable de Recursos Humanos - Supervisor de Tráfico: Comunicación de tipo lineal y permanente, para notificar sobre carpetas médicas, licencias, ausentismos, horas extras, etc. Su finalidad radica en estar informados para poder planificar las actividades y todo lo relacionado con los colaboradores (Choferes e Inspectores).
- Responsable de Recursos Humanos - Inspectores y Choferes: Como con el resto de los colaboradores, tiene la finalidad de generar un contacto directo entre el colaborador y el responsable del puesto. Éste deberá solucionar problemas dando participación, cuando sea indispensable, al Gerente de Recursos Humanos. Por ejemplo, definir sanciones y medidas disciplinarias o decidir alguna desvinculación.



- Responsable de Recursos Humanos - Responsable de Marketing y Comercialización: Intercambian información acerca de los colaboradores o de la empresa, que deba comunicarse a través de los instrumentos que tiene el Responsable de Marketing y Comercialización a su disposición. También definen el público al que irá dirigido, así sea interno o externo, integrando a todos los que forman parte de la comunidad de “Sierras de Calamuchita SRL”. Por ejemplo, publicar y saludar a los trabajadores en el día de su cumpleaños o aniversario, o bien, notificar acerca de algo importante que afecte a los miembros, etc.
- Responsable de Recursos Humanos - Liquidador de Sueldos: Comunicación de tipo lineal en la que se informan las novedades de liquidación de los colaboradores, así sean horas extras, carpetas médicas, licencias, ausentismos, entre otras, para hacer las liquidaciones pertinentes.

El Departamento de Recursos Humanos desdobra mayores flujos de comunicación en todo el organigrama por el tipo de funciones que realizan, así como también recibe lo mismo del resto de los departamentos. Se puede decir también, que los demás departamentos se comunican principalmente con los puestos que se delegan de ellos mismos.

Seguimos desarrollando el resto del organigrama.

➤ Departamento de Tráfico y Logística

- Gerente de Tráfico y Logística - Supervisor de Tráfico: Es una comunicación estratégica para informar, y en caso de ser necesario, buscar una solución con respecto a la diagramación de colaboradores (Choferes e Inspectores) cuando se producen saturaciones en el servicio ya sea por acontecimientos especiales en los que está involucrada la empresa u otros motivos. Por ejemplo, por el Encuentro Anual



de Colectividades y Fiesta de la Virgen en Alta Gracia, Ocktober-Fest en Villa General Belgrano y muchos eventos más por solo nombrar algunos.

- Supervisor de Tráfico - Choferes: Comunicación normativa para informar horarios de trabajo, francos, horas extras, etc.
- Supervisor de Tráfico - Inspectores: Como en el caso anterior, el objetivo principal de este tipo de comunicación es informar las normativas de actuación para un determinado período, así sean horarios de trabajo, definir si van a permanecer en plataforma o controlar algún servicio en ruta, francos, horas extras, etc.
- Supervisor de Tráfico - Responsable de Recursos Humanos: Comunicación acerca de los colaboradores, tanto Choferes como Inspectores. El Responsable de Recursos Humanos y el Supervisor de Tráfico deben estar informados sobre carpetas médicas, licencias por vacaciones o especiales, o cualquier otro motivo referente al colaborador para que el Supervisor de Tráfico pueda desarrollar sus funciones estratégicas diagramando la disponibilidad de colaboradores y cumplir con los servicios ofrecidos al cliente externo.
- Gerente de Logística y Tráfico - Coordinador de Logística, Seguimiento Satelital y GPS: el Coordinador informa a su Gerente sobre irregularidades en el servicio, para que juntos y de manera estratégica, tomen los recaudos necesarios. También, el Coordinador de seguimiento Satelital y GPS se encarga de controlar el estado de las máquinas expendedoras de boletos que se encuentran en cada coche y generar propuestas tecnológicas o de otro tipo sobre este tema, con la finalidad de poder consolidarse en el mercado como empresa líder. De cualquier forma, mantiene una comunicación permanente con el Gerente para evaluar las propuestas que le presenta.



➤ Departamento de Comercialización y Comunicación

- Gerente de Comercialización y Comunicación – Responsable de Marketing y Comercialización: Debe existir comunicación fluida entre el Gerente del departamento y el Responsable del puesto para pautar todo lo relacionado a eventos especiales en las diferentes comunas, por ejemplo. Deben desarrollar estrategias para promocionar la empresa y los servicios que ésta brinda y así, lograr posicionarse estratégicamente en el mercado.

El Responsable de Marketing y Comercialización con la aprobación de su Gerente, despliega folletería, pautas publicitarias y cualquier otro tipo de información audiovisual relacionada con la empresa, los colaboradores y otros miembros que participen interna o externamente en la organización.

➤ Departamento de Administración y Finanzas

- Gerente de Administración y Finanzas - Responsable de Pago a Proveedores: Informan saldos que se disponen en un determinado periodo para analizar la posibilidad de realizar los pagos y administrar los recursos proporcionados. El Gerente de Administración y Finanzas tiene especial interés en que el Responsable de Pago a Proveedores mantenga al proveedor informado y satisfecho con los pagos a tiempo.
- Gerente de Administración y Finanzas - Liquidador de Sueldos: Esta comunicación lo que busca es informar y generar un ambiente de trabajo lo más claro y armonioso posible, dando respuestas y respaldo al Responsable de Recursos Humanos, cuando así las necesite, en cuanto a liquidaciones de sueldos y novedades en cuestiones salariales.



- Gerente de Administración y Finanzas – Responsable de Centros de Ventas: Comunicación de tipo informativa sobre cuestiones operativas y estratégicas acerca de los Centros de Ventas de boletos o agencias de la empresa. La importancia de mantener al Gerente del departamento informado reside en que el Gerente administra los recursos financieros de que dispone cada agencia.

Comunicación Interna y Comunicación Visual corporativa

Continuando con el desarrollo de este punto, que es “*Comunicación Institucional*”, se puede afirmar que la comunicación es la materia prima de cualquier organización. Dentro de la comunicación institucional, se pueden destacar dos tipos fundamentales:

La *COMUNICACIÓN INTERNA*. Es el conjunto de procesos de intercambios y de relaciones que establecen los miembros de una organización, para crear, desarrollar, inhibir, mantener y/o conservar conocimientos, actitudes, sentimientos, habilidades y destrezas, que les permiten potenciar sus capacidades y alcanzar los fines institucionales, grupales e individuales.

La *COMUNICACIÓN VISUAL CORPORATIVA*. Se refiere al conjunto de manifestaciones expresivas que hacen visible la identidad de una empresa y de sus productos, o que permiten establecer diferencias visuales que se asocian a una organización (...) por la grafía de sus símbolos propios en el nombre, sus instalaciones, sus vehículos, su correo, sus documentos impresos, sus stands de exposición (...) sus productos, sus embalajes, su señalética (...) (Piñuel Raigada, 1997, p.195).



Es decir, que la comunicación interna tiene como principal objetivo actuar como agente de cohesión, articulando y fortaleciendo los lazos entre colaboradores de una misma organización.

Por otra parte, la comunicación visual corporativa es una estrategia global que una empresa desarrolla principalmente para hacerse reconocer y destacarse frente a su entorno.

De una u otra forma, las actuaciones de una empresa van dejando su huella en el recuerdo de sus interlocutores, manteniendo y acumulando rasgos en torno de una misma identidad. Entre los rasgos por los que se conoce esta identidad, la mayoría son abstractos, pero algunos son visibles y materialmente diseñables y planificables.

Teniendo esto presente, se desarrolló la última parte que conforma la Propuesta de Intervención. Si bien algunas de las siguientes proposiciones pueden resultar simples y hasta obvias, se llegó a la conclusión de que son estas pequeñas cosas las que hacen a la identidad de una compañía, reforzando su cultura y los lazos que se comparten, y de ahí la importancia de llevarlas adelante.

En el caso de que se decidiera implementar lo que a continuación se presenta, se aconsejaría tener en cuenta algunos aspectos. En primer lugar, sería fundamental contar con el apoyo explícito de la Alta Dirección para que las acciones a llevar adelante tengan el respaldo y el peso que se busca. Teniendo esto asegurado, resultaría sumamente beneficioso que la Gerencia de Recursos Humanos trabaje conjuntamente con la Gerencia de Comercialización y Comunicación, cada una realizando los aportes desde su lugar correspondiente, para difundir e informar a todos los miembros acerca del proyecto a implantar, aplicando estrategias que busquen la participación de todos y solicitando ideas y opiniones. Por último, todo lo planificado podría mantenerse a lo largo del tiempo con la colaboración y el compromiso de cada gerente, los cuales tendrían la labor de estimular, promover y reforzar estos aspectos con el contacto diario de sus subordinados.

A continuación, se exponen las propuestas acerca de este punto (ver en Anexos, “Anexo 4: *Propuestas de Comunicación Visual Corporativa*”).



- *Capacitaciones*

Brindar capacitaciones periódicas, con el objetivo de reunir a la mayor cantidad de colaboradores posible en un mismo tiempo y espacio y así, dar lugar a un encuentro donde se enseñen y refuercen todas aquellas cuestiones para mejorar: objetivos anuales trazados, flujos de comunicación dentro de la empresa, reconocimiento del líder de la comunicación, propuesta de nuevos objetivos de acuerdo a las necesidades que van surgiendo.

Una vez finalizada la capacitación, enviar un correo electrónico a todos los colaboradores, destacando cada uno de los ítems tratados y dando una breve conclusión de cada punto.

- *Encuestas de Clima Laboral*

Realizar una encuesta de Clima Laboral, obligatoria y anónima, para todos los colaboradores, dos veces al año. Brindar las devoluciones generales, señalando aquellos puntos a mejorar y aquellos para mantener.

- *Firma Institucional*

Implementar una firma institucional que aparezca debajo de cada correo electrónico que envíe o responda cada integrante de “Sierras de Calamuchita SRL”, mostrando la foto y el nombre del colaborador, el puesto de trabajo que ocupa y el logo de la empresa.

- *Misión y Visión Enmarcadas*

Encuadrar en las oficinas, en las boleterías y lugares comunes de la empresa, la Misión y Visión de la misma, en un lugar visible para todos.



- *Organigrama Organizacional Enmarcado*

Encuadrar el Organigrama diseñado para “Sierras de Calamuchita SRL” en las distintas partes de la empresa, con el fin de que todos los colaboradores tengan acceso al mismo y así promover el aprendizaje acerca de los flujos de comunicación a mantener, las relaciones jerárquicas a respetar y el rol que ocupa cada trabajador dentro del mismo.

- *Valores Institucionales*

Definir los Valores Institucionales que caracterizan a “Sierras de Calamuchita SRL” y promoverlos activamente. Celebrar los valores. Realizar votaciones para destacar a los colaboradores que representan cada valor y premiarlos. Enmarcarlos en las diferentes áreas de la empresa.

- *Plastificado de Números Útiles*

Confeccionar un plastificado para repartir a cada colaborador de “Sierras de Calamuchita SRL”, en el cual se lea el nombre y logo de la empresa y los nombres y números de teléfono de cada área.

- *Colores Institucionales*

Decorar la estructura y el mobiliario de “Sierras de Calamuchita SRL” con los colores que la caracterizan: rojo y azul.

- *Señalización Organizacional*

Señalar las oficinas con sus respectivos nombres, las salas de reuniones, los baños, las salidas de emergencia y todo espacio relevante que compone a “Sierras de Calamuchita SRL”; respetando los colores de la empresa.



- *Merchandising Institucional*

Confeccionar y brindar tanto al cliente interno como al cliente externo, todo tipo de merchandising (mercadotecnia) que sea de utilidad. Por ejemplo, lapiceras, block de notas, calendarios, etc., con el logo y los colores de “Sierras de Calamuchita SRL”.

- *Cuaderno de Novedades*

Renovar el cuaderno de novedades que se encuentra en cada colectivo de “Sierras de Calamuchita SRL”, para que el mismo tenga el logo de la empresa. Además, incorporar una breve sección donde aparezca información importante como por ejemplo, procedimiento ante casos de emergencias y números útiles (de las boleterías y de las áreas con las que el chofer puede llegar a necesitar tomar contacto).



Análisis de Puestos para “Sierras de Calamuchita SRL”

A continuación presentaremos uno por uno los Análisis de Puestos desarrollados para “Sierras de Calamuchita SRL”. Con esto, damos por finalizada la Propuesta de Intervención.

Se agrega el siguiente índice, a modo de facilitarle al lector una búsqueda rápida de los Análisis de Puestos desarrollados.

- ***Gerente de Recursos Humanos*** (Pág.69)
- ***Responsable de Recursos Humanos*** (Pág.74)
- ***Gerente de Tráfico y Logística*** (Pág.79)
- ***Supervisor de Tráfico*** (Pág.84)
- ***Coordinador de Logística, Seguimiento Satelital y GPS*** (Pág.89)
- ***Gerente de Comercialización y Comunicación*** (Pág.94)
- ***Responsable de Marketing y Comercialización*** (Pág.99)
- ***Gerente de Administración y Finanzas*** (Pág.104)
- ***Responsable de Centros de Ventas*** (Pág.109)
- ***Responsable de Pago a Proveedores*** (Pág.114)
- ***Liquidador de Sueldos*** (Pág.119)



FECHA DE ELABORACIÓN: ____/____/____

ACTUALIZACIÓN DEL ANÁLISIS

1. Última fecha de revisión de este Análisis de Puesto:
2. Análisis de Puesto realizado por:

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Nombre del puesto: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	
Área a la que pertenece: Administración General	Departamento al que pertenece: Recursos Humanos
Reporta a: Gerente General y Socios Gerentes	Personal a cargo: Responsable de Recursos Humanos
Horario: De 8:30 Hs. a 16.30 Hs.	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Descripción Resumida del Puesto de Trabajo
<p>Responsable de implantar y llevar adelante una gestión de Recursos Humanos, planificando políticas y procedimientos de reclutamiento, selección, contratación e inducción; de capacitación, desarrollo profesional y de comunicación interna, para atraer, retener y motivar a los integrantes de la empresa y asegurar el éxito organizacional a través del bienestar y la productividad.</p>



Descripción de Actividades Desempeñadas

FRECUENTES

- Fijar y trabajar sobre una política de Recursos Humanos.
- Realizar reuniones con el Responsable de Recursos Humanos para ponerse al día en asuntos relativos a los colaboradores.
- Revisar la casilla de correo electrónico.
- Definir las nuevas incorporaciones de colaboradores a la empresa.
- Decidir la aprobación o no de vales solicitados por los colaboradores.
- Reunirse con delegados gremiales cuando éstos lo soliciten para resolver cuestiones relacionadas al personal.

MENSUALES

- Analizar el informe desarrollado por el Responsable de Recursos Humanos, para comunicar a los directivos las novedades del departamento.

EN CASO DE NECESIDAD

- Reunirse con los directivos de la empresa para informar sobre cuestiones importantes.
- Reunirse con los colaboradores cuando sea necesario por diferentes causas.
- Desarrollar reuniones con los abogados de la empresa e informarse de juicios y otras cuestiones legales de los colaboradores.
- Tomar decisiones de desvinculación de colaboradores.
- Comunicar a los colaboradores correspondientes acerca de las desvinculaciones.



Ámbito Laboral	
Condiciones Físicas de Trabajo: Excelente: () Muy Buena: (X) Buena: () Regular: () Mala: ()	Presiones a las que está expuesto: Sí: (X) No: ()
Descripción: Se encuentra expuesto a presiones debido al cargo jerárquico que ocupa. Toma decisiones de alto rango, planificadas y no planificadas. Tiene un alto grado de responsabilidad. En ocasiones, debe tratar temas delicados y complejos.	

Condiciones Sanitarias y de Seguridad	
Expuesto a Accidentes Laborales: Sí: () No: (X) ¿Cuáles?	Equipos Especiales de Seguridad: Sí: () No: (X) ¿Cuáles?
Descripción:	



ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO – CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS

Aptitudes Intelectuales
Nivel Académico Requerido: Escuela Secundaria: () Terciario: () Universitario: (X) Lic. en Recursos Humanos – Lic. en Administración – Afines
Conocimientos Informáticos Necesarios: Sistema Operativo Office: Microsoft Word, Excel y Power Point.
Experiencia Requerida en Puestos Similares: Cuatro años.

Aptitudes y Características de la Persona
Características y/o Aptitudes Físicas de la Persona que Ocupa este Puesto: <ul style="list-style-type: none">• Agudeza visual y auditiva• Agudeza táctil para desarrollar informes
Características Individuales de la Persona que Desempeñe este Puesto: <ul style="list-style-type: none">• Liderazgo• Capacidad para desarrollar límites• Iniciativa para la realización de actividades• Capacidad de juicio para tomar decisiones• Atención en numerosas cuestiones• Inteligencia emocional y empatía hacia los colaboradores• Carácter para manejar un plantel grande de colaboradores• Capacidad de oratoria y negociación



Disponibilidad para Viajar:

Debe poseer disponibilidad para viajar.

Otros: Movilidad para trasladarse.

Edad: Mayor de 30 años

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

Parámetros de Desempeño

Herramientas para medir el desempeño de este Puesto de Trabajo:

- Evaluación 360°

Nombre del Entrevistado: Nicolás C.

Antigüedad en el Puesto: 4 años

Revisó y Aprobó

Puesto:

Firma:

Aclaración:

Fecha:



FECHA DE ELABORACIÓN: ____/____/____

ACTUALIZACIÓN DEL ANÁLISIS

1. Última fecha de revisión de este Análisis de Puesto:
2. Análisis de Puesto realizado por:

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Nombre del puesto: RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS	
Área a la que pertenece: Administración General	Departamento al que pertenece: Recursos Humanos
Reporta a: Gerente de Recursos Humanos	Personal a cargo: No tiene
Horario: De 8 Hs. a 16.30 Hs.	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Descripción Resumida del Puesto de Trabajo

Planificar y programar, de acuerdo a lo coordinado con el Gerente de Recursos Humanos, las políticas y procedimientos de reclutamiento, selección, contratación e inducción; de capacitación, desarrollo profesional y de comunicación interna.



Descripción de Actividades Desempeñadas

FRECUENTES

- Revisar la casilla de correo electrónico.
- Registrar y estar al tanto de carpetas médicas, licencias por vacaciones o licencias especiales.
- Controlar los cambios de diagrama que envía el Supervisor de Tráfico.
- Transcribir la información de siniestros al sistema de recursos humanos de la empresa.
- Notificar a la aseguradora por siniestros o incidentes sufridos por los colaboradores.
- Entregar vales a los colaboradores, previamente aprobados por el Gerente de Recursos Humanos.
- Mantener actualizados los legajos de los colaboradores, tanto en papel como en el sistema.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

MENSUALES

- Controlar los vencimientos de las libretas de trabajo de los choferes para su renovación anual.
- Realizar los trámites necesarios para la renovación de las libretas de trabajo tanto en AOITA como en el Ministerio de Trabajo.
- Desarrollar informes sobre ausentismo, rotación, altas y bajas efectuadas, gastos varios, horas extras, etc. y cualquier otro dato de interés para el Gerente de Recursos Humanos, Gerente General y Socios Gerentes de la empresa.
- Mantener actualizado el sistema de recursos humanos (software), con información de los colaboradores.
- Entregar recibos de sueldos y folletería con información de la empresa para fomentar la comunicación interna con los colaboradores.

EN CASO DE NECESIDAD

- Realizar el reclutamiento y selección de trabajadores para ocupar vacantes.
- Inducir al nuevo colaborador.



- Informar acerca de los cursos de capacitación que sean importantes para los colaboradores y que sirvan para su desarrollo profesional.
- Notificar fehacientemente al colaborador sobre sanciones aplicadas al mismo y explicar las razones de la decisión.

Ámbito Laboral

Condiciones Físicas de Trabajo:

Excelente: ()

Muy Buena: (X)

Buena: ()

Regular: ()

Mala: ()

Presiones a las que está expuesto:

Sí: (X)

No: ()

Descripción:

Se encuentra expuesto a presiones en la realización de las tareas debido a la cantidad de actividades que coordina. Debe manejar situaciones delicadas con sumo cuidado.

Condiciones Sanitarias y de Seguridad

Expuesto a Accidentes Laborales:

Sí: ()

No: (X)

¿Cuáles?

Equipos Especiales de Seguridad:

Sí: ()

No: (X)

¿Cuáles?

Descripción:



ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO – CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS

Aptitudes Intelectuales
Nivel Académico Requerido: Escuela Secundaria: () Terciario: () Universitario: (X) Lic. en Recursos Humanos - Afines
Conocimientos Informáticos Necesarios: Sistema Operativo Office: Microsoft Word, Excel, Power Point, Prezi
Experiencia Requerida en Puestos Similares: Dos años.

Aptitudes y Características de la Persona
Características y/o Aptitudes Físicas de la Persona que Ocupa este Puesto: <ul style="list-style-type: none">• Agudeza visual y auditiva• Agudeza táctil para desarrollar informes
Características Individuales de la Persona que Desempeñe este Puesto: <ul style="list-style-type: none">• Iniciativa para la realización de actividades• Creatividad para realizar informes• Capacidad de juicio para tomar decisiones• Atención en numerosas cuestiones• Inteligencia emocional y empatía hacia los colaboradores• Carácter para manejar un plantel grande de colaboradores• Capacidad para desarrollar límites• Capacidad de oratoria



Disponibilidad para Viajar:

Debe poseer disponibilidad para viajar.

Otros: Movilidad para trasladarse.

Edad: Mayor de 25 años

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

Parámetros de Desempeño

Herramientas para medir el desempeño de este Puesto de Trabajo:

- Evaluación 360°

Nombre del Entrevistado: Vanesa Z.

Antigüedad en el Puesto: 2 años

Revisó y Aprobó

Puesto:

Firma:

Aclaración:

Fecha:



FECHA DE ELABORACIÓN: ____/____/____

ACTUALIZACIÓN DEL ANÁLISIS

1. Última fecha de revisión de este Análisis de Puesto:
2. Análisis de Puesto realizado por:

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Nombre del puesto: GERENTE DE TRÁFICO Y LOGÍSTICA	
Área a la que pertenece: Logística	Departamento al que pertenece: Tráfico y Logística
Reporta a: Gerente General y Socios Gerentes	Personal a cargo: Responsable de Tráfico, Seguimiento Satelital y GPS
Horario: De 8.30 Hs. a 16.30 Hs.	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Descripción Resumida del Puesto de Trabajo

Su principal responsabilidad radica en organizar y poner a disposición la cantidad suficiente de servicios de transporte de pasajeros, para que los mismos se encuentren disponibles en el lugar correcto y en el momento adecuado.



Descripción de Actividades Desempeñadas

FRECUENTES

- Estar en permanente comunicación con el Supervisor de Tráfico y el Coordinador de Logística, Seguimiento Satelital y GPS, para poder tomar medidas relacionadas a los servicios prestados al usuario.
- Coordinar con el Supervisor de Tráfico las modificaciones en los cronogramas de trabajo, tanto de inspectores como de choferes, para poder brindar el servicio correctamente.
- Desarrollar junto al Coordinador de Logística, Seguimiento Satelital y GPS, herramientas adecuadas para los controles necesarios de la flota y su correcto funcionamiento.

MENSUALES

- Informar a los directivos sobre las estadísticas de pasajeros que utilizan el servicio por ramales.
- Informar a los directivos sobre las necesidades provenientes de los pasajeros, para brindar un servicio de calidad.
- Presentar ante la entidad pública de transporte correspondiente, los informes de movimientos de flota propios de los recorridos autorizados.

EN CASO DE NECESIDAD

- Desarrollar pedidos de nuevos horarios por temporadas y justificarlos en el Ministerio de Transporte para su posterior aprobación.
- Presentar ante la entidad pública correspondiente la información que ésta requiera sobre el servicio proporcionado al cliente y las oportunas mejoras para el mismo.



Ámbito Laboral	
Condiciones Físicas de Trabajo: Excelente: () Muy Buena: (X) Buena: () Regular: () Mala: ()	Presiones a las que está expuesto: Sí: (X) No: ()
Descripción: Se encuentra expuesto a presiones debido al gran dinamismo de sus tareas. Debe adaptar su actividad de acuerdo a las épocas del año y fechas importantes, manteniéndose en constante cambio.	

Condiciones Sanitarias y de Seguridad	
Expuesto a Accidentes Laborales: Sí: () No: (X) ¿Cuáles?	Equipos Especiales de Seguridad: Sí: () No: (X) ¿Cuáles?
Descripción:	



ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO – CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS

Aptitudes Intelectuales
Nivel Académico Requerido: Escuela Secundaria: () Terciario: () Universitario: (X) Lic. en Logística – Ingeniero en Sistemas - Afines
Conocimientos Informáticos Necesarios: Sistema Operativo Office: Microsoft Word, Excel y Power Point.
Experiencia Requerida en Puestos Similares: Cuatro años.

Aptitudes y Características de la Persona
Características y/o Aptitudes Físicas de la Persona que Ocupa este Puesto: <ul style="list-style-type: none">• Agudeza visual y auditiva• Agudeza táctil para desarrollar informes
Características Individuales de la Persona que Desempeñe este Puesto: <ul style="list-style-type: none">• Liderazgo• Iniciativa para la realización de actividades• Capacidad de juicio para tomar decisiones• Atención en numerosas cuestiones• Inteligencia emocional y empatía hacia los colaboradores• Capacidad de oratoria



Disponibilidad para Viajar: Debe poseer disponibilidad para viajar. Otros: Movilidad para trasladarse.		
Edad: Mayor de 30 años	Sexo: Masculino	Estado Civil: Indistinto

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

Parámetros de Desempeño
Herramientas para medir el desempeño de este Puesto de Trabajo: - Evaluación 360°

Nombre del Entrevistado: Nicolás C.
Antigüedad en el Puesto: 4 años

Revisó y Aprobó	
Puesto:	
Firma:	Aclaración:
Fecha:	



FECHA DE ELABORACIÓN: ____/____/____

ACTUALIZACIÓN DEL ANÁLISIS

1. Última fecha de revisión de este Análisis de Puesto:
2. Análisis de Puesto realizado por:

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Nombre del puesto: SUPERVISOR DE TRÁFICO	
Área a la que pertenece: Logística	Departamento al que pertenece: Tráfico y Logística
Reporta a: Gerente de Tráfico y Logística	Personal a cargo: Choferes e Inspectores
Horario: De 8.30 Hs. a 16.30 Hs. (Sin embargo debe tener disponibilidad telefónica las 24 Hs. al día ante cualquier urgencia o imprevisto).	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Descripción Resumida del Puesto de Trabajo

Planificar las actividades de las unidades de transporte, atendiendo y coordinando las solicitudes del Gerente de Tráfico y Logística. Seguir un control de los vehículos y de los choferes, a fin de satisfacer los requerimientos de transporte y garantizar un óptimo servicio a los usuarios.



Descripción de Actividades Desempeñadas

FRECUENTES

- Planificar y supervisar las actividades de las unidades de transporte.
- Controlar los días de descanso y permisos de los choferes e inspectores.
- Suministrar al Liquidador de Sueldos, datos de los colaboradores para el cálculo de pagos de viáticos, horas extras, horas feriados, licencias, etc.
- Suministrar al Responsable de Recursos Humanos, datos de control de asistencia y carpetas médicas de los colaboradores.
- Presentar un informe de las actividades realizadas que incluya el desempeño y comportamiento de los colaboradores.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

MENSUALES

- Diagramar el plan de rotación de los conductores e inspectores.

EN CASO DE NECESIDAD

- Recibir y estudiar las nuevas solicitudes de traslados provenientes del Responsable de MKT y Comercialización, y establecer las prioridades de acuerdo a la disponibilidad del servicio.



Ámbito Laboral	
Condiciones Físicas de Trabajo: Excelente: () Muy Buena: (X) Buena: () Regular: () Mala: ()	Presiones a las que está expuesto: Sí: (X) No: ()
Descripción: Se encuentra expuesto a presiones debido al alto grado de demanda que su puesto le exige a cualquier hora del día. Debe manejar situaciones muy variadas y diversas, en un plantel amplio de colaboradores, atendiendo emergencias en ciertas ocasiones.	

Condiciones Sanitarias y de Seguridad	
Expuesto a Accidentes Laborales: Sí: () No: (X) ¿Cuáles?	Equipos Especiales de Seguridad: Sí: () No: (X) ¿Cuáles?
Descripción:	



ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO – CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS

Aptitudes Intelectuales
Nivel Académico Requerido: Escuela Secundaria: () Terciario: () Universitario: (X) Lic. en Logística - Afines
Conocimientos Informáticos Necesarios: Sistema Operativo Office: Microsoft Word, Excel y Power Point.
Experiencia Requerida en Puestos Similares: Dos años.

Aptitudes y Características de la Persona
Características y/o Aptitudes Físicas de la Persona que Ocupa este Puesto: <ul style="list-style-type: none">• Agudeza visual y auditiva• Agudeza táctil para desarrollar informes
Características Individuales de la Persona que Desempeñe este Puesto: <ul style="list-style-type: none">• Capacidad para desarrollar límites• Iniciativa para la realización de actividades• Capacidad de juicio para tomar decisiones• Atención en numerosas cuestiones• Inteligencia emocional y empatía hacia los colaboradores



Disponibilidad para Viajar:

Debe poseer disponibilidad para viajar.

Otros: Movilidad para trasladarse.

Edad: Mayor de 30 años

Sexo: Masculino

Estado Civil: Indistinto

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

Parámetros de Desempeño

Herramientas para medir el desempeño de este Puesto de Trabajo:

- Evaluación 360°

Nombre del Entrevistado: Carlos C.

Antigüedad en el Puesto: 3 años

Revisó y Aprobó

Puesto:

Firma:

Aclaración:

Fecha:



FECHA DE ELABORACIÓN: ____/____/____

ACTUALIZACIÓN DEL ANÁLISIS

1. Última fecha de revisión de este Análisis de Puesto:
2. Análisis de Puesto realizado por:

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Nombre del puesto: COORDINADOR DE LOGÍSTICA, SEGUIMIENTO SATELITAL Y GPS	
Área a la que pertenece: Logística	Departamento al que pertenece: Tráfico y Logística
Reporta a: Gerentes de Tráfico y Logística	Personal a cargo: No tiene
Horario: De 08:30 Hs. a 16:30 Hs.	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Descripción Resumida del Puesto de Trabajo
Responsable de la implementación y funcionamiento de los sistemas de expendios de boletos, programación de GPS del parque automotor, seguimiento satelital y estadísticas de flujo de pasajeros.



Descripción de Actividades Desempeñadas

FRECUENTES

- Controlar el flujo de pasajeros por frecuencia horaria por recorridos.
- Dar seguimiento al sistema prepago de boletos (tarjetas con carga de dinero para pasajes, “Tarjeta Ya”).
- Mantener y controlar la programación de las máquinas expendedoras de boletos. En su defecto, mandarlas a Buenos Aires para su mantenimiento.
- Controlar la veracidad de los reclamos realizados a través de las líneas telefónicas del 0-800.
- Controlar el cumplimiento de los diagramas de trabajo de los inspectores, entregados a principio de mes a través de un software creado para tal fin (app.)
- Controlar la correcta realización de los recorridos de los choferes, respetando las pautas de la empresa.
- Informar al Supervisor de Tráfico y a los Inspectores, cuando se produjeran inconvenientes en las rutas diagramadas y las posibles alternativas para desviarse.
- Controlar que la aplicación que utilizan los Inspectores para ver dónde están los coches, funcione correctamente. En caso contrario, informar a la empresa proveedora del software para normalizar la situación.
- Controlar el uso de utilitarios y auxilios que maneja el personal de taller, comprobando su utilización únicamente por motivos laborales.
- Informar al Responsable de Recursos Humanos en casos de incumplimiento o faltas de los choferes, para tomar las medidas correspondientes.

MENSUALES

- Realizar estadísticas por cada línea del servicio prestado, para determinar la cantidad de km. productivos e improductivos, con respecto al flujo de pasajeros.
- Determinar la rentabilidad de las líneas por recorrido.
- Elaborar el informe correspondiente para presentar en el Ministerio de Transporte.



EN CASO DE NECESIDAD

- Controlar las recaudaciones que debió haber entregado el chofer de acuerdo a los datos que arroja el sistema y la cantidad de pasajeros que subieron en determinado coche.
- Controlar el correcto funcionamiento de los carteles luminosos de cada coche.

Ámbito Laboral

Condiciones Físicas de Trabajo:

Excelente: ()
Muy Buena: (X)
Buena: ()
Regular: ()
Mala: ()

Presiones a las que está expuesto:

Sí: (X)
No: ()

Descripción:

Se encuentra expuesto a altas presiones en el desempeño de sus tareas, debido a la relevancia y a la cantidad de información que maneja. Se busca premura en las actividades, para que los mandos superiores puedan estar informados con exactitud y rapidez.

Condiciones Sanitarias y de Seguridad

Expuesto a Accidentes Laborales:

Sí: ()
No: (X)
¿Cuáles?

Equipos Especiales de Seguridad:

Sí: ()
No: (X)
¿Cuáles?

Descripción:



ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO – CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS

Aptitudes Intelectuales
Nivel Académico Requerido: Escuela Secundaria: () Terciario: () Universitario: (X) Ing. en Sistemas – Programador – Afines
Conocimientos Informáticos Necesarios: Sistema Operativo Office: Microsoft Word y Excel. Sistema de GPS y Seguimiento Satelital (software).
Experiencia Requerida en Puestos Similares: Cuatro años.

Aptitudes y Características de la Persona
Características y/o Aptitudes Físicas de la Persona que Ocupa este Puesto: <ul style="list-style-type: none">• Agudeza visual y auditiva• Agudeza táctil para desarrollar informes
Características Individuales de la Persona que Desempeñe este Puesto: <ul style="list-style-type: none">• Iniciativa para la realización de actividades• Creatividad para realizar informes• Capacidad de juicio para tomar decisiones• Atención en numerosas cuestiones• Inteligencia emocional y empatía hacia los colaboradores• Capacidad para desarrollar límites• Capacidad de oratoria• Habilidad para el manejo e interpretación de softwares complejos



Disponibilidad para Viajar:

Debe poseer disponibilidad para viajar

Otros: Movilidad para trasladarse.

Edad: Mayor de 18 años

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

Parámetros de Desempeño

Herramientas para medir el desempeño de este Puesto de Trabajo:

- Evaluación 360°

Nombre del Entrevistado: Guillermo L.

Antigüedad en el Puesto: 6 años

Revisó y Aprobó

Puesto:

Firma:

Aclaración:

Fecha:



FECHA DE ELABORACIÓN: ____/____/____

ACTUALIZACIÓN DEL ANÁLISIS

1. Última fecha de revisión de este Análisis de Puesto:
2. Análisis de Puesto realizado por:

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Nombre del puesto: GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN Y COMUNICACIÓN	
Área a la que pertenece: Administración General	Departamento al que pertenece: Comercialización y Comunicación
Reporta a: Gerente General y Socios Gerentes	Personal a cargo: Responsable de MKT y Comercialización
Horario: De 8.30 Hs a 16.30 Hs.	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Descripción Resumida del Puesto de Trabajo
<p>Es la cara visible de la empresa frente a asuntos de relevancia, dentro de las funciones propias del puesto. Toma decisiones de importancia que generalmente involucran a agentes externos.</p>



Descripción de Actividades Desempeñadas

FRECUENTES

- Realizar reuniones con el Responsable de MKT y Comercialización para mantenerse al tanto de los asuntos correspondientes.
- Revisar el correo electrónico.
- Colaborar con el desarrollo de técnicas de comunicación internas y externas.
- Mantener contacto con el Gerente de Administración y Finanzas, acerca de gastos y presupuestos requeridos.

MENSUALES

- Presentar ante el Gerente General y los Socios Gerentes de la empresa, el informe de reclamos y atención telefónica desarrollado por el Responsable de MKT y Comercialización.

EN CASO DE NECESIDAD

- Reunirse con el Gerente General y los Socios Gerentes de la empresa para informar cuestiones importantes.
- Visitar a los intendentes o jefes comunales, para negociar distintas actividades para la empresa.



Ámbito Laboral	
Condiciones Físicas de Trabajo: Excelente: () Muy Buena: (X) Buena: () Regular: () Mala: ()	Presiones a las que está expuesto: Sí: (X) No: ()
Descripción: Se encuentra expuesto a presiones debido a las negociaciones permanentes con distintas entidades (intendencias, municipios y otros.).	

Condiciones Sanitarias y de Seguridad	
Expuesto a Accidentes Laborales: Sí: () No: (X) ¿Cuáles?	Equipos Especiales de Seguridad: Sí: () No: (X) ¿Cuáles?
Descripción:	



ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO – CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS

Aptitudes Intelectuales
Nivel Académico Requerido: Escuela Secundaria: () Terciario: () Universitario: (X) Lic. en Administración – Conocimientos en Comunicación y/o Negociación - Afines
Conocimientos Informáticos Necesarios: Sistema Operativo Office: Microsoft Word, Excel, Power Point.
Experiencia Requerida en Puestos Similares: Cuatro años.

Aptitudes y Características de la Persona
Características y/o Aptitudes Físicas de la Persona que Ocupa este Puesto: <ul style="list-style-type: none">• Agudeza visual y auditiva• Agudeza táctil para desarrollar informes
Características Individuales de la Persona que Desempeñe este Puesto: <ul style="list-style-type: none">• Liderazgo• Capacidad para desarrollar límites• Iniciativa para la realización de actividades• Capacidad de juicio para tomar decisiones• Atención en numerosas cuestiones• Inteligencia emocional y empatía hacia los colaboradores• Capacidad de oratoria y de negociación.



Disponibilidad para Viajar:

Debe poseer disponibilidad para viajar.

Otros: Movilidad para trasladarse.

Edad: Mayor de 30 años

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

Parámetros de Desempeño

Herramientas para medir el desempeño de este Puesto de Trabajo:

- Evaluación 360°

Nombre del Entrevistado: Nicolás C.

Antigüedad en el Puesto: 4 años

Revisó y Aprobó

Puesto:

Firma:

Aclaración:

Fecha:



FECHA DE ELABORACIÓN: ____/____/____

ACTUALIZACIÓN DEL ANÁLISIS

1. Última fecha de revisión de este Análisis de Puesto:
2. Análisis de Puesto realizado por:

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Nombre del puesto: RESPONSABLE DE MKT Y COMERCIALIZACIÓN	
Área a la que pertenece: Administración General	Departamento al que pertenece: Comercialización y Comunicación
Reporta a: Gerente de Comercialización y Comunicación	Personal a cargo: No tiene
Horario: De 8:30 Hs. a 16:30 Hs.	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Descripción Resumida del Puesto de Trabajo

Responsable de todo lo relacionado con el marketing y la comunicación externa de la empresa (medios gráficos, página web, Facebook, centro de atención telefónica), así como también de la comunicación interna de la misma.



Descripción de Actividades Desempeñadas

FRECUENTES

- Revisar la casilla de mail institucional y mantenerse en contacto con los distintos proveedores y colaboradores de la empresa.
- Informarse acerca de los reclamos del 0-800 de la empresa, para solucionar los problemas de los clientes.
- Coordinar y aprobar con los diseñadores y creativos, las publicidades de la empresa (Staff Diseño Gráfico).
- Dar seguimiento a todas las actividades enunciadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

MENSUALES

- Realizar un informe en base a la atención telefónica, mostrando las estadísticas de porcentajes por reclamos, por objetos perdidos, etc.
- Definir el contenido de los boletines que se entregan a los colaboradores de la empresa.
- Definir el contenido de los folletos que se distribuyen en las boleterías para los usuarios.

EN CASO DE NECESIDAD

- Realizar lunetas, folletos y boletines, para ocasiones extraordinarias así como también realizar presupuestos de los mismos para pedir autorización al Gerente de Administración y Finanzas.
- Mantener contacto con los responsables de las localidades o comunas a las que llegan, para realizar las publicidades para eventos.
- Programar reuniones entre el Gerente de Comercialización y Comunicación y los intendentes de las distintas comunas, para los eventos especiales.
- Organizar los eventos especiales.
- Controlar el cumplimiento de la publicidad pactada con los medios gráficos, audiovisuales y radios.
- Controlar el estado de la cartelería en las boleterías y actualizarlas según necesidad.
- Recibir los pedidos de traslados para satisfacer necesidades específicas provenientes de comunas, instituciones privadas y públicas, entre otros.



Ámbito Laboral	
Condiciones Físicas de Trabajo: Excelente: () Muy Buena: (X) Buena: () Regular: () Mala: ()	Presiones a las que está expuesto: Sí: (X) No: ()
Descripción: Se encuentra expuesto a presiones en la realización de sus tareas ya que se busca antelación y agilidad en la mayoría de las mismas, manejando tiempos que en ocasiones no dependen de la persona. Por otro lado, depende de la aprobación de presupuestos de mandos superiores.	

Condiciones Sanitarias y de Seguridad	
Expuesto a Accidentes Laborales: Sí: () No: (X) ¿Cuáles?	Equipos Especiales de Seguridad: Sí: () No: (X) ¿Cuáles?
Descripción:	



ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO – CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS

Aptitudes Intelectuales
Nivel Académico Requerido: Escuela Secundaria: () Terciario: () Universitario: (X) Lic. en Comunicación Social – Lic. en Marketing y Publicidad - Afines
Conocimientos Informáticos Necesarios: Sistema Operativo Office: Microsoft Word, Excel, Power Point y Prezi.
Experiencia Requerida en Puestos Similares: Un año.

Aptitudes y Características de la Persona
Características y/o Aptitudes Físicas de la Persona que Ocupa este Puesto: <ul style="list-style-type: none">• Agudeza visual y auditiva• Agudeza táctil para desarrollar informes
Características Individuales de la Persona que Desempeñe este Puesto: <ul style="list-style-type: none">• Iniciativa para la realización de actividades• Creatividad para realizar informes• Capacidad de juicio para tomar decisiones• Atención en numerosas cuestiones• Inteligencia emocional y empatía hacia los colaboradores• Capacidad para desarrollar límites• Capacidad de oratoria



Disponibilidad para Viajar:

Debe poseer disponibilidad para viajar.

Otros: Movilidad para trasladarse.

Edad: Mayor de 18 años

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

Parámetros de Desempeño

Herramientas para medir el desempeño de este Puesto de Trabajo:

- Evaluación 360°

Nombre del Entrevistado: Carolina G.

Antigüedad en el Puesto: 1 año

Revisó y Aprobó

Puesto:

Firma:

Aclaración:

Fecha:



FECHA DE ELABORACIÓN: ____/____/____

ACTUALIZACIÓN DEL ANÁLISIS

1. Última fecha de revisión de este Análisis de Puesto:
2. Análisis de Puesto realizado por:

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Nombre del puesto: GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	
Área a la que pertenece: Administración General	Departamento al que pertenece: Administración y Finanzas
Reporta a: Gerente General y Socios Gerentes	Personal a cargo: Liquidador de Sueldos, Responsable de Pago a Proveedores y Responsable de Centros de Venta
Horario: De 7 Hs. a 15 Hs.	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Descripción Resumida del Puesto de Trabajo

Responsable de la administración económica y financiera de la empresa. Procura que la misma alcance los objetivos económicos, mensuales y anuales, diseñando políticas y procedimientos en materia presupuestal, realizando análisis financieros y de flujos de fondo, controlando los gastos y cumpliendo con las obligaciones contraídas con terceros para, finalmente, alcanzar la capitalización anual.



Descripción de Actividades Desempeñadas

FRECUENTES

- Realizar el análisis de flujo de fondos.
- Realizar el análisis de proyecciones.
- Verificar los saldos de banco.
- Verificar pagos vencidos a proveedores.
- Revisar la preparación de pagos a vencer a proveedores.
- Realizar el análisis económico de los siniestros.
- Coordinar reuniones con el Gerente General y los Socios Gerentes en base a las proyecciones generales.

MENSUALES

- Dar seguimiento a los objetivos económicos y financieros.
- Realizar proyecciones sobre posibles compras de unidades de transporte.
- Coordinar reuniones con el Gerente General y los Socios Gerentes para definir la compra de más unidades de transporte.
- Analizar las posibles inversiones a realizar con saldos ociosos.
- Confeccionar informes acerca de gastos y productividad de la empresa, crecimiento de la producción, control de los subsidios, entre otros.

EN CASO DE NECESIDAD

- Coordinar con otros gerentes, cuestiones del momento.
- Tomar decisiones sobre el plantel de trabajadores junto con el Gerente de Recursos Humanos.



Ámbito Laboral	
Condiciones Físicas de Trabajo: Excelente: () Muy Buena: (X) Buena: () Regular: () Mala: ()	Presiones a las que está expuesto: Sí: (X) No: ()
Descripción: Se encuentra expuesto a presiones en la realización de sus tareas, debido al alto grado de responsabilidad que posee. Maneja importantes sumas de dinero. Realiza proyecciones que le sirven para tomar decisiones estratégicas. Debe adaptar y actualizar su labor a los constantes cambios externos producidos (inflación, devaluación, etc.).	

Condiciones Sanitarias y de Seguridad	
Expuesto a Accidentes Laborales: Sí: () No: (X) ¿Cuáles?	Equipos Especiales de Seguridad: Sí: () No: (X) ¿Cuáles?
Descripción:	



ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO – CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS

Aptitudes Intelectuales
Nivel Académico Requerido: Escuela Secundaria: () Terciario: () Universitario: (X) Lic. en Administración de Empresas – Contador Público - Afines
Conocimientos Informáticos Necesarios: Sistema Operativo Office: Microsoft Word, Excel y Sistemas de Gestión Contable
Experiencia Requerida en Puestos Similares: Cuatro años.

Aptitudes y Características de la Persona
Características y/o Aptitudes Físicas de la Persona que Ocupa este Puesto: <ul style="list-style-type: none">• Agudeza visual y auditiva• Agudeza táctil para desarrollar informes
Características Individuales de la Persona que Desempeñe este Puesto: <ul style="list-style-type: none">• Iniciativa para la realización de actividades• Autonomía en el desempeño de tareas• Capacidad para la elaboración de presupuestos y proyecciones• Capacidad de juicio para tomar decisiones• Atención en numerosas cuestiones• Capacidad para desarrollar límites• Interpretación de estados financieros y proyecciones• Capacidad de adaptación frente a situaciones del entorno externo



Disponibilidad para Viajar: No. Otros:		
Edad: Mayor de 30 años	Sexo: Indistinto	Estado Civil: Indistinto

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

Parámetros de Desempeño
Herramientas para medir el desempeño de este Puesto de Trabajo: - Evaluación 360°

Nombre del Entrevistado: Diego S.
Antigüedad en el Puesto: 4 años

Revisó y Aprobó	
Puesto:	
Firma:	Aclaración:
Fecha:	



FECHA DE ELABORACIÓN: ____/____/____

ACTUALIZACIÓN DEL ANÁLISIS

1. Última fecha de revisión de este Análisis de Puesto:
2. Análisis de Puesto realizado por:

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Nombre del puesto: RESPONSABLE DE CENTROS DE VENTAS	
Área a la que pertenece: Administración General	Departamento al que pertenece: Administración y Finanzas
Reporta a: Gerente de Administración y Finanzas	Personal a cargo: No tiene
Horario: De 7 Hs. a 15 Hs.	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Descripción Resumida del Puesto de Trabajo

Responsable del control de las agencias de venta de boletos que tiene la empresa en las distintas localidades, procurando que las mismas realicen las rendiciones en tiempo y forma.



Descripción de Actividades Desempeñadas

FRECUENTES

- Controlar que las agencias trabajen correctamente con el material provisto.
- Mantener el stock de materiales y otros insumos que necesita cada agencia para trabajar correctamente.
- Verificar que las agencias realicen los depósitos correspondientes en tiempo y forma.
- Comparar los montos depositados con la información de la venta de cada agencia.
- Realizar el control de recaudación por encomiendas por agencia.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

MENSUALES

- Confeccionar un informe que incluya la recaudación total por encomiendas por agencias y la cantidad de boletos vendidos por agencia.
- Realizar el mantenimiento de impresoras de las agencias.
- Visitar las agencias para realizar controles más exhaustivos.

EN CASO DE NECESIDAD

- Relevar al Gerente de Administración y Finanzas cualquier irregularidad encontrada en las agencias.
- Controlar el informe de combustible cargado a cada coche.



Ámbito Laboral	
Condiciones Físicas de Trabajo: Excelente: () Muy Buena: (X) Buena: () Regular: () Mala: ()	Presiones a las que está expuesto: Sí: (X) No: ()
Descripción: Se encuentra expuesto a presiones en la realización de las tareas, ya que tiene bajo su responsabilidad el control de todas las agencias de la empresa. Actúa como puente entre las agencias de venta y la empresa.	

Condiciones Sanitarias y de Seguridad	
Expuesto a Accidentes Laborales: Sí: () No: (X) ¿Cuáles?	Equipos Especiales de Seguridad: Sí: () No: (X) ¿Cuáles?
Descripción:	



ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO – CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS

Aptitudes Intelectuales
Nivel Académico Requerido: Escuela Secundaria: (X) Terciario: () Universitario: ()
Conocimientos Informáticos Necesarios: Sistema Operativo Office: Microsoft Word, Excel y Sistemas de Gestión Contable.
Experiencia Requerida en Puestos Similares: Un año.

Aptitudes y Características de la Persona
Características y/o Aptitudes Físicas de la Persona que Ocupa este Puesto: <ul style="list-style-type: none">• Agudeza visual y auditiva• Agudeza táctil para desarrollar informes
Características Individuales de la Persona que Desempeñe este Puesto: <ul style="list-style-type: none">• Iniciativa para la realización de actividades• Atención en numerosas cuestiones• Empatía hacia los colaboradores• Capacidad de juicio para tomar decisiones• Capacidad de organización• Flexibilidad



Disponibilidad para Viajar:

Debe poseer disponibilidad para viajar.

Otros: Movilidad para trasladarse.

Edad: Mayor de 18 años

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

Parámetros de Desempeño

Herramientas para medir el desempeño de este Puesto de Trabajo:

- Evaluación 360°

Nombre del Entrevistado: Gabriel C.

Antigüedad en el Puesto: 3 años

Revisó y Aprobó

Puesto:

Firma:

Aclaración:

Fecha:



FECHA DE ELABORACIÓN: ____/____/____

ACTUALIZACIÓN DEL ANÁLISIS

1. Última fecha de revisión de este Análisis de Puesto:
2. Análisis de Puesto realizado por:

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Nombre del puesto: RESPONSABLE DE PAGO A PROVEEDORES	
Área a la que pertenece: Administración General	Departamento al que pertenece: Administración y Finanzas
Reporta a: Gerente de Administración y Finanzas	Personal a cargo: No tiene
Horario: De 7 Hs. a 15 Hs.	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Descripción Resumida del Puesto de Trabajo

Equilibrar los gastos producidos por la empresa y elegir entre las distintas formas de pago. Juntar las recaudaciones realizadas. Realizar las compras no productivas de la empresa, como artículos de librería o supermercado, contactando a los distintos proveedores.



Descripción de Actividades Desempeñadas

FRECUENTES

- Revisar las fechas de vencimiento de los pagos.
- Efectuar los pagos a los proveedores en tiempo y forma.
- Llevar registro de los gastos de la empresa, como facturas de servicios, compras de materiales de oficina, etc.
- Mantener las cuentas contables actualizadas en el sistema.
- Cargar las facturas al sistema
- Organizar y entregar los pagos al cadete.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

MENSUALES

- Realizar un informe para el Gerente de Administración y Finanzas detallando el nivel de gastos efectuados.
- Realizar cualquier otro informe solicitado por el Gerente de Administración y Finanzas.

EN CASO DE NECESIDAD



Ámbito Laboral	
Condiciones Físicas de Trabajo: Excelente: () Muy Buena: (X) Buena: () Regular: () Mala: ()	Presiones a las que está expuesto: Sí: (X) No: ()
Descripción: Se encuentra expuesto a presiones en la realización de las tareas, debido al manejo de altas sumas de dinero. Además depende de plazos de tiempo, que deben cumplirse a la perfección.	

Condiciones Sanitarias y de Seguridad	
Expuesto a Accidentes Laborales: Sí: () No: (X) ¿Cuáles?	Equipos Especiales de Seguridad: Sí: () No: (X) ¿Cuáles?
Descripción:	



ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO – CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS

Aptitudes Intelectuales
Nivel Académico Requerido: Escuela Secundaria: () Terciario: () Universitario: (X) Lic. en Administración – Contador Público - Afines
Conocimientos Informáticos Necesarios: Sistema Operativo Office: Microsoft Word, Excel y Sistemas de Gestión Contable.
Experiencia Requerida en Puestos Similares: Un año.

Aptitudes y Características de la Persona
Características y/o Aptitudes Físicas de la Persona que Ocupa este Puesto: <ul style="list-style-type: none">• Agudeza visual y auditiva• Agudeza táctil para desarrollar informes
Características Individuales de la Persona que Desempeñe este Puesto: <ul style="list-style-type: none">• Iniciativa para la realización de actividades• Capacidad de juicio para tomar decisiones• Atención en numerosas cuestiones• Inteligencia emocional y empatía hacia los colaboradores y agentes externos• Capacidad para desarrollar límites• Capacidad de oratoria• Agilidad mental para el manejo y recuento de sumas de dinero



Disponibilidad para Viajar: No. Otros:		
Edad: Mayor a 18 años	Sexo: Indistinto	Estado Civil: Indistinto

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

Parámetros de Desempeño
Herramientas para medir el desempeño de este Puesto de Trabajo: - Evaluación 360°

Nombre del Entrevistado: Liliana A.
Antigüedad en el Puesto: 4 años

Revisó y Aprobó	
Puesto:	
Firma:	Aclaración:
Fecha:	



FECHA DE ELABORACIÓN: ____/____/____

ACTUALIZACIÓN DEL ANÁLISIS

1. Última fecha de revisión de este Análisis de Puesto:
2. Análisis de Puesto realizado por:

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Nombre del puesto: LIQUIDADOR DE SUELDOS	
Área a la pertenece: Administración General	Departamento al que pertenece: Administración y Finanzas
Reporta a: Gerente de Administración y Finanzas	Personal a cargo: No tiene
Horario: De 7 Hs. a 15 Hs.	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Descripción Resumida del Puesto de Trabajo

Responsable de la liquidación de haberes de los colaboradores, teniendo en cuenta las disposiciones legales y Convenios Colectivos vigentes. Conserva la documentación de respaldo y los registros de liquidación, así como también realiza retenciones, aportes y contribuciones correspondientes.



Descripción de Actividades Desempeñadas

FRECUENTES

- Archivar todo tipo de documentación importante y de respaldo.
- Mantenerse actualizado acerca de las modificaciones y de las novedades en los Convenios Colectivos y legislaciones.
- Informar al Responsable de Recursos Humanos acerca de las modificaciones y de las novedades en los Convenios Colectivos y legislaciones.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

MENSUALES

- Pedir las novedades de liquidación de cada período al Supervisor de Tráfico.
- Cargar las novedades de liquidación en el sistema.
- Realizar la liquidación de haberes de los colaboradores, con sus correspondientes deducciones impositivas y de seguridad social.
- Realizar la liquidación de los colaboradores por vacaciones y aguinaldo (SAC).
- Calcular el impuesto a las ganancias a quienes correspondan.
- Realizar la liquidación de impuestos a los ingresos brutos e IVA.
- Confeccionar balances contables.

EN CASO DE NECESIDAD

- Realizar las liquidaciones finales.
- Realizar ajustes de liquidación.
- Confeccionar informes y reportes para presentar a organismos gubernamentales y privados (AFIP, obras sociales, sindicatos, ART, INDEC, etc.).
- Confeccionar formularios (F649, etc.) para entregar a los colaboradores.
- Disponer la información contable sobre la nómina de colaboradores a sus superiores cuando éstos la requieran.



Ámbito Laboral	
Condiciones Físicas de Trabajo: Excelente: () Muy Buena: (X) Buena: () Regular: () Mala: ()	Presiones a las que está expuesto: Sí: (X) No: ()
Descripción: Se encuentra expuesto a presiones en la realización de sus tareas, ya que inferir en equivocaciones puede provocar conflictos y problemas para la empresa. Cuenta con plazos de tiempo que deben cumplirse a la perfección. Se detecta presión psicológica en cuanto a que es considerada una tarea relativamente rígida y monótona.	

Condiciones Sanitarias y de Seguridad	
Expuesto a Accidentes Laborales: Sí: () No: (X) ¿Cuáles?	Equipos Especiales de Seguridad: Sí: () No: (X) ¿Cuáles?
Descripción:	



ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO – CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS

Aptitudes Intelectuales
Nivel Académico Requerido: Escuela Secundaria: () Terciario: () Universitario: (X) Contador Público – Lic. en Recursos Humanos – Lic. en Administración - Afines
Conocimientos Informáticos Necesarios: Sistema Operativo Office: Microsoft Word, Excel y Sistemas de Gestión Contable.
Experiencia Requerida en Puestos Similares: Dos años.

Aptitudes y Características de la Persona
Características y/o Aptitudes Físicas de la Persona que Ocupa este Puesto: <ul style="list-style-type: none">• Agudeza visual y auditiva• Agudeza táctil para desarrollar informes
Características Individuales de la Persona que Desempeñe este Puesto: <ul style="list-style-type: none">• Iniciativa para la realización de actividades• Capacidad de juicio para tomar decisiones• Atención en numerosas cuestiones• Capacidad de oratoria• Agilidad mental• Buena memoria• Capacidad de organización



Disponibilidad para Viajar: No. Otros:		
Edad: Mayor de 25 años	Sexo: Indistinto	Estado Civil: Indistinto

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

Parámetros de Desempeño
Herramientas para medir el desempeño de este Puesto de Trabajo: - Evaluación 360°

Nombre del Entrevistado: Fernando O.
Antigüedad en el Puesto: 4 años

Revisó y Aprobó	
Puesto:	
Firma:	Aclaración:
Fecha:	



Conclusión

Luego de haber desarrollado el trabajo, recorriendo cada uno de los objetivos propuestos, surgen algunas ideas que valen la pena recalcar.

En primer lugar, resulta importante destacar el desafío por el que muchas empresas deben transitar cuando buscan dejar atrás ciertas estructuras y concepciones, para poder tomar nuevas y, de esta forma, seguir creciendo. En el caso particular de “Sierras de Calamuchita SRL”, ésta no fue una decisión tomada abruptamente, pero sí con total conciencia de la necesidad que se tenía en frente.

Para ayudar a tal fin, se evaluaron distintas estrategias desde el campo de los Recursos Humanos, con el propósito de que se comenzara a moldear en la mente de los trabajadores la idea formal de empresa, dejando de lado la vieja línea de pensamiento familiar. Así, se fue recorriendo un camino que buscó, principalmente, alimentar y sostener el sentido de pertenencia a la organización a través de diferentes tácticas.

Se consideró importante revisar y proponer una nueva Visión y Misión, con el objetivo de que se fortalezcan y se promuevan activamente las mismas, como así también, formular Valores Institucionales que ayuden a formalizar y afianzar, de alguna manera, aquello que es reconocido por sus fundadores y miembros más antiguos.

Además, se propuso desarrollar e implementar herramientas de comunicación que potencien la cohesión entre los colaboradores y la empresa, de manera que los espacios físicos compartidos, los bienes tangibles e intangibles y todos aquellos elementos utilizados en la labor diaria, expresen por sí mismos la cultura propia de la organización.

Por otra parte, gracias a la contribución de los miembros, y junto con las herramientas adecuadas, se logró realizar el análisis de los puestos involucrados y desarrollar una estructura organizacional. A través de lo obtenido con las entrevistas y cuestionarios, se pudo observar la sobrecarga de funciones que presentan algunos puestos de trabajos, perjudicando a los



colaboradores que los ocupan. Es el caso de quienes se desempeñan en los puestos de “Supervisor de Tráfico”, “Coordinador de Logística, Seguimiento Satelital y GPS” y “Responsable de Recursos Humanos” respectivamente, teniendo en cuenta la clasificación desarrollada en la Propuesta de Intervención. Otro ejemplo de sobrecarga que pudo observarse, ahora refiriéndonos a puestos de trabajo y no a funciones, corresponde para quien se desempeña actualmente los puestos de “Gerente de Recursos Humanos”, “Gerente de Comercialización y Comunicación” y “Gerente de Tráfico y Logística” simultáneamente. En este sentido, sería significativo considerar la posibilidad de incorporar más personal, que ayude a alivianar tanta responsabilidad y permita que cada persona se desempeñe plenamente en lo suyo. Sería importante también que, con la ayuda de los análisis de puestos, se generen espacios para educar y capacitar a los colaboradores en cuanto a los roles que se espera que desempeñe cada uno, aprovechando este instrumento. De la misma manera, enseñar y guiar a los miembros acerca de los flujos de comunicación a nutrir y mantener durante la labor diaria para ser más eficientes.

Si bien en esta Propuesta de Intervención se plantearon los objetivos específicos presentados previamente, no está de más aclarar que la creación y formalización de un Departamento de Recursos Humanos, como objetivo general, abre las puertas a infinitas posibilidades en cuanto a aspectos a mejorar, modificar e incorporar dentro de una organización. Por ejemplo, en un futuro podría considerarse la posibilidad de incorporar un Coordinador de Inducción y Capacitación, o incluso también uno dedicado a la Motivación, por nombrar algunos.

Sabemos que éstos son procesos lentos, que se van desarrollando y asentando a mediano y largo plazo y que muchas veces son a prueba y error. De todas maneras, creemos que la voluntad que poseen los líderes dentro de una organización para detectar aquellos aspectos que pueden optimizarse, ya es una gran ventaja, además de ser una actitud totalmente valorable. Más aún, cuando los aspectos a mejorar buscan humanizar el trabajo.

Desde lo personal, nos sentimos agradecidas de haber podido vivenciar esta experiencia en una organización como “Sierras de Calamuchita SRL”,



donde quienes la integran siempre se mostraron predispuestos, no sólo a escuchar lo que teníamos para decir, sino también a explicarnos todo aquello que por momentos resultaba confuso. Así fue que pudimos sumergirnos en su mundo, para aportar otra mirada desde nuestros conocimientos.



Bibliografía

- Bohlander, G; Snell, S y Sherman, A. (2004). Administración de recursos humanos (12 ed.). Colombia: Thomson Learning
- Chiavenato, I. (2005). Gestión del talento humano. Colombia: Mc Graw Hill
- Drucker, P.F. (1989). El ejecutivo eficaz (1° ed.). Barcelona: Edhasa
- García Noya, M; Hierro Díez, E y Jiménez Bozal, J. (1997). Selección de personal. Sistema integrado. Madrid: ESIC
- Johnson, G; Scholes, K y Whittington, R. (2006). Dirección estratégica (7 ed.). Madrid: Pearson
- Normas APA (6 ed.)
- Piñuel Raigada, J.L. (1997). Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones. Madrid: Síntesis
- Rodríguez Mansilla, D. (2005). Diagnóstico organizacional (6 ed.). México, D.F.: Alfaomega
- Rodríguez Valencia, J. (2003). Introducción a la administración con enfoque de sistemas (4 ed.). México: Thomson Learning
- <http://seuntriunfador.com/eficiencia-eficacia-efectividad-productividad/>
- <http://www.sierrasdecalamuchita.com/>

Anexos

Anexo 1: Cuestionario para el Relevamiento de Datos

1. ¿Los colaboradores conocen la Misión y Visión de la empresa?

Conoce

No Conoce

2. ¿Los colaboradores comprenden la diferencia entre los conceptos “Misión” y “Visión”?

Comprende

No Comprende

3. ¿Los colaboradores consideran que les resultaría útil contar con un Organigrama Organizacional?

Considera que sería útil

No lo considera necesario

4. ¿Los colaboradores pueden explicar las actividades que desempeñan en su puesto de trabajo?

Puede explicar

No logra explicar

5. ¿Los colaboradores pueden nombrar el puesto de trabajo que ocupan?

Pueden nombrarlo sin dificultad

Presentan dificultad para nombrarlo

6. ¿Los colaboradores conocen los flujos de comunicación inmediatos a su puesto?

Conoce

Cree que conoce

No conoce

7. ¿Los colaboradores saben a quién dirigirse según la contingencia que tengan que tratar?

Lo sabe

No lo sabe con exactitud

Anexo 2: Cuestionario de Análisis de Puesto



Sierras de Calamuchita SRL Cuestionario de Análisis de Puesto

FECHA ELABORACIÓN: ___/___/___

ACTUALIZACIÓN DEL ANÁLISIS

Última fecha de revisión de este análisis de puesto:

Análisis de puesto realizado por:

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1. Nombre del puesto:
2. Área a la que pertenece:
3. Departamento al que pertenece:
4. Reporta a:
5. Personal a cargo:
6. Horario:

B. DESCRIPCIÓN RESUMIDA

1. Descripción concisa del puesto:

2. Actividades desempeñadas:

3. Características relevantes:

C. DEBERES Y OBLIGACIONES

1. Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter:

- Técnico
- Administrativo
- Gerencial
- Otros

2. Elabore una relación de las **principales tareas** que se llevan a cabo en este puesto. Indique el porcentaje de tiempo que cada una requiere

- a) _____ % _____
- b) _____ % _____
- c) _____ % _____
- d) _____ % _____
- e) _____ % _____
- f) _____ % _____

3. Elabore una relación de las **tareas secundarias** que se realizan en este puesto. Indique el porcentaje de tiempo que cada una requiere.

- a) _____ % _____
- b) _____ % _____
- c) _____ % _____
- d) _____ % _____
- e) _____ % _____
- f) _____ % _____

D. RESPONSABILIDADES

1. Especifique las **responsabilidades** adscritas a este puesto y su importancia porcentual relativa.

Sierras de Calamuchita SRL

Cuestionario de Análisis de Puesto

- a) _____ % _____
- b) _____ % _____
- c) _____ % _____
- d) _____ % _____
- e) _____ % _____
- f) _____ % _____

E. APTITUDES INTELECTUALES

1. Señale y describa en detalle las características académicas que es necesario poseer para desempeñar el puesto:

- Escuela primaria
- Escuela secundaria
- Terciario
- Universitario

2. ¿Cuáles de las siguientes aptitudes son indispensables?

- a) Iniciativa
- b) Creatividad
- c) Capacidad de juicio
- d) Atención
- e) Lectura prolongada
- f) Uso de técnicas matemáticas
- g) Idiomas. ¿Cuál?

3. Conocimientos informáticos necesarios:

4. ¿Qué características individuales debe poseer la persona que desempeña este puesto?

- a) _____
- b) _____
- c) _____

- d) _____
- e) _____
- f) _____

F. APTITUDES FÍSICAS

1. ¿Cuáles de las siguientes aptitudes físicas son necesarias o esenciales?
 - a) Agudeza visual
 - b) Agudeza auditiva
 - c) Habilidad manual
 - d) Capacidad táctil
 - e) Fuerza muscular
 - f) Destreza corporal
 - g) Capacidad para transportar peso considerable

2. ¿Qué características físicas debe poseer la persona que desempeña este puesto?
 - a) _____
 - b) _____
 - c) _____
 - d) _____
 - e) _____
 - f) _____

G. EXPERIENCIA

1. Irrelevante
2. Importante
3. Imprescindible
4. Debe poseer _____ años de experiencia en la función de _____

H. ÁMBITO LABORAL

1. ¿En qué condiciones físicas trabaja?

2. ¿Está sometido a presiones psicológicas especiales?

3. ¿Qué características hacen que este puesto sea excepcional?

I. CONDICIONES SANITARIAS Y DE SEGURIDAD

1. ¿Está expuesto a accidentes laborales por uso de equipo/maquinarias/ otros?

2. ¿Requiere el uso de equipos especiales de seguridad?

J. PARÁMETROS DE DESEMPEÑO

1. ¿Cómo se mide el desempeño de este puesto?

2. ¿Cuáles son los principales factores para lograr el éxito en este puesto?

K. COMENTARIOS FINALES

1. ¿Qué comentarios desea añadir a este formulario?

Anexo 3: Análisis de Puesto

Descripción de actividades desempeñadas

FRECUENTES

MENSUALES

EN CASO DE NECESIDAD

Ámbito laboral	
<p>Condiciones físicas de trabajo:</p> <p>Excelente: ()</p> <p>Muy Buena: ()</p> <p>Buena: ()</p> <p>Regular: ()</p> <p>Mala: ()</p>	<p>Presiones a las que está expuesto:</p> <p>Sí: ()</p> <p>No: ()</p>
<p>Descripción:</p>	

Condiciones sanitarias y de seguridad	
<p>Expuesto a accidentes laborales:</p> <p>Sí: ()</p> <p>No: ()</p> <p>¿Cuáles?</p>	<p>Equipos especiales de seguridad:</p> <p>Sí: ()</p> <p>No: ()</p> <p>¿Cuáles?</p>
<p>Descripción:</p>	

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO - CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS

Aptitudes intelectuales
Nivel académico requerido: Escuela Secundaria: () Terciario: () Universitario: ()
Conocimientos informáticos necesarios:
Experiencia requerida en puestos similares:

Aptitudes y características de la persona
Características y/o aptitudes físicas de la persona que ocupa este puesto:
Características individuales de la persona que desempeñe este puesto:



Sierras de Calamuchita SRL Análisis de Puesto

Disponibilidad para viajar:		
Otros:		
Edad:	Sexo:	Estado Civil:

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

Parámetros de desempeño
Herramientas para medir el desempeño de este puesto de trabajo:

Nombre del Entrevistado:
Antigüedad en el Puesto:

Revisó y Aprobó	
Puesto:	
Firma:	Aclaración:
Fecha:	

Anexo 4: Propuestas de Comunicación Visual corporativa

Propuesta de Firma Institucional



Ma. Celeste Rodríguez
Departamento de Recursos Humanos
351-152000000
Interno: 123

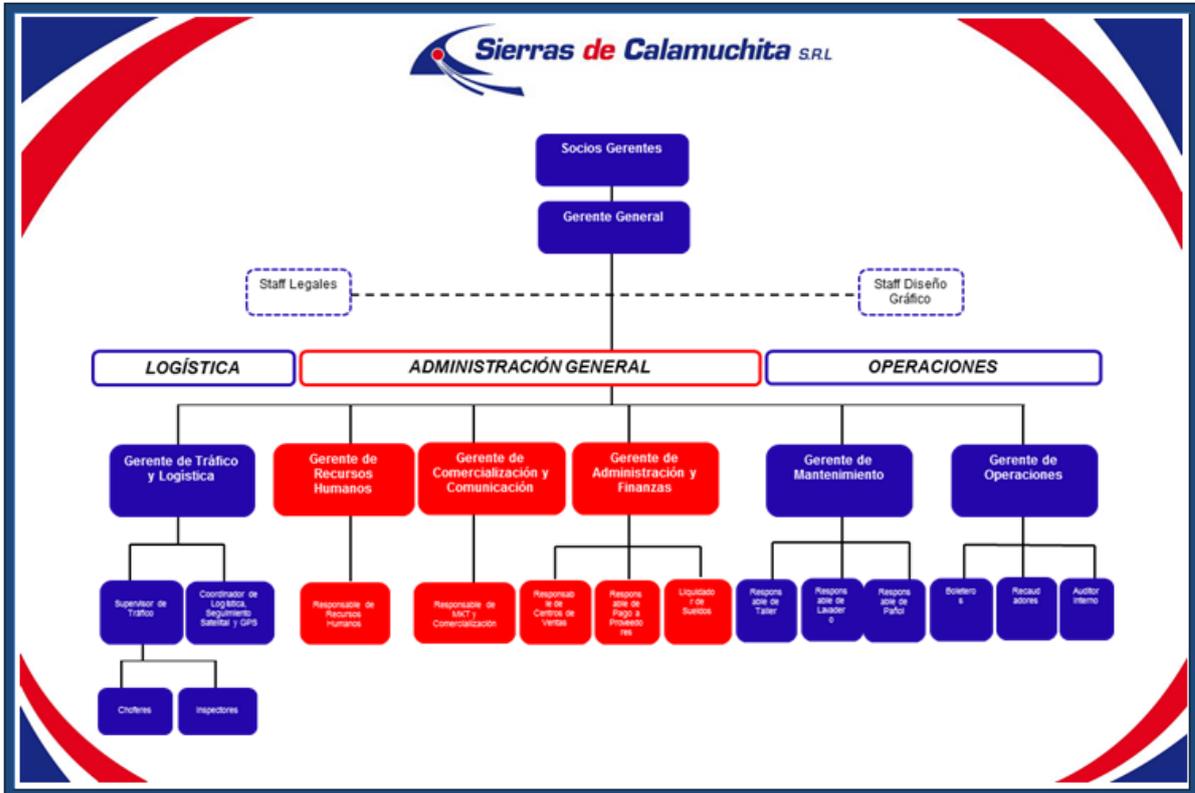


Sofía Barberán Reinares
Departamento de Recursos Humanos
351-152000000
Interno: 124





Propuesta de Organigrama Organizacional enmarcado



Propuesta de Valores Institucionales enmarcados



Propuesta de Plastificado con Números Útiles



NÚMEROS DE INTERNO

Administración y Finanzas	30
Comercialización y Comunicación	32
Gerente General	34
Guardia	44
Mantenimiento	36
Operaciones	38
Recursos Humanos	40
Tráfico y Logística	42



Propuesta de Merchandising Institucional



Propuesta de Renovación del Cuaderno de Novedades

