



**Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA**

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

**“CREACIÓN DEL MANUAL
DE ANÁLISIS
Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS”**

PARA UNA PYME
DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE BEBIDAS
EN LA PROVINCIA DE CÓRDOBA

INTEGRANTES:

- ABREGO, YAMILA JESSICA
- BAGHIN, MARICEL

PROFESOR TUTOR:

- FERRERO, ROBERTO ADELIO

INDICE

Dedicatorias.	4
Agradecimientos	6
Hoja de aceptación del Trabajo Final (Formulario C)	8
Resumen	9
Introducción	10
CAPITULO 1	
1.1 Planteamiento del Problema	12
1.2 Justificación	14
1.3 Objetivos	15
1.3.1 Objetivos Generales	15
1.3.2 Objetivos Específicos	15
1.4 Reseña Organizacional	16
1.5 Alcance	18
1.5.1 Limitación de la investigación	18
1.5.2 Delimitación de la investigación	18
CAPITULO 2	
Enfoque Teórico	
2.1 Antecedentes históricos del análisis y descripción de puestos de trabajos	19
2.1.2 Terminologías básicas y sus diferencias	22
2.2 Análisis de puestos	24
2.2.1 Utilidad del análisis y descripción de puestos	26
2.2.2 Beneficios del análisis de puestos	29
2.2.3 Responsabilidad del analista de puestos	30
2.2.4 Proceso análisis de puestos	31
2.2.5 Obtención de los datos en un análisis de puestos	32
2.2.6 Proceso de aplicación de la información obtenida sobre el análisis de puestos	36
2.2.7 La importancia del análisis de puestos en una pyme	37
2.3 Descripción de puestos	39
2.3.1 Componentes de la descripción de puestos	41
2.4 Manual de puestos	44
2.4.1 Función del manual de puestos	46
2.4.2 Beneficios del manual de puestos	47
2.4.3 Elaboración y período del manual de puestos	48
2.4.4 Conformación del manual de puestos	49
2.5 Principios fundamentales de una estructura organizacional	50
2.6 Diagrama de procesos y sus interrelaciones	53
2.6.1 Fases del diagrama de flujo	55
2.6.2 Ventajas del diagrama de flujo	55

Método	
2.7 Modelo de intervención	56
2.8 Relevamiento de datos	57
2.9 Tabulación de datos	59
2.10 Diagnóstico de recolección de datos	72
CAPITULO 3	
3.1 Desarrollo de propuesta	74
3.1. 1 Manual de puestos para Distribuidora de bebidas	76
3.1. 2 Planificación como implementar el Manual de Puestos Desarrollado	150
3.2 Conclusiones	153
Bibliografía	155
Anexo	156

DEDICATORIAS

En primer lugar a Dios, Creador del universo, mi Padre amado, por prestarme la vida, por enseñarme a amarla, por bendecirla y por permanecer siempre a mi lado dándome la fortaleza para seguir adelante. Hoy, después de un gran esfuerzo a lo largo de estos años de estudio y crecimiento profesional, es quien corona este gran triunfo en mi vida.

A mis padres Alberto y Rosa, por inculcarme los buenos valores que necesito para caminar en esta vida, por enseñarme la importancia de tener herramientas para desenvolverme y poder crecer, por creer en mí, en la profesión que elegí y en mi capacidad para alcanzar el objetivo, gracias por haberme dado la bendición costear mis estudios. Es una apasionante carrera que amé desde el primer día y materia a materia me enamoro aún más. Gracias mis padres amados.

A mi hija Luisana Valentina, princesa del Señor, mi pedacito de cielo, quien me acompañó en mis últimos exámenes en el vientre y fue de gran inspiración para llegar a la meta. Eres el motorcito para seguir siempre hacia adelante, haber llegado al objetivo juntas es un sí se puede, siempre con esfuerzo y perseverancia se logra una gran victoria, una gran recompensa. Te amo mi sol.

A mis cuatro hermanos, cuñadas, sobrinos por nunca dejar de creer en mí y por apoyarme en mis metas.

A mis amigas y amigos de la vida, de la facultad, del cole, del trabajo, por acompañarme cada uno desde su lugar en este hermoso proceso y alentarme a conseguir mis objetivos.

A mi compañera de tesis Maricel, porque además de ser mi compañera es una gran amiga, por entenderme, por apoyarme, ayudarme, por organizar los tiempos, porque creo que hicimos un buen equipo y fue una hermosa experiencia compartir este camino y gran logro a tu lado.

A la institución, directivos, tutores y profesores por su apoyo constante, correcciones, enseñanzas para aportarme los conocimientos necesarios para poder desenvolverme como una buena profesional el día de mañana.

GRACIAS POR TANTO, POR TODO.

YAMILA ABREGO.

Dedico este trabajo principalmente a mis padres por haberme dado la vida y permitirme haber llegado a este momento tan especial e importante en mi carrera profesional; por ser quienes me enseñaron los valores de la vida y los que me premiaron dándome la oportunidad de formarme profesionalmente, quienes costearon mis estudios, y me enseñaron a ser buena persona ante todo para poder ser una buena profesional el día de mañana. A mis hermanos, cuñada y sobrinos por ser los pilares de mi vida, por demostrarme su cariño y apoyo constante sin importar nuestras diferencias. A mí amada abuela Poli, que siempre me enseñó a persistir y luchar por lo que uno sueña.

A mis amigos y amigas de la escuela, de la vida, del teatro, de la universidad, quienes durante todos estos años acompañaron mis entusiasmos, mis locuras, mis bajones y sobretodo en este tiempo fueron motores de motivación y ayuda para terminar este proyecto.

A mis estrellas del cielo que están ahí lejos y tan cerca, guiándome y enviándome fuerzas para seguir, de esto se trata el camino.

GRACIAS, MUCHAS GRACIAS.

MARICEL BAGHIN

AGRADECIMIENTOS

Este proyecto comenzó con muchas expectativas, incertidumbres, miedos, ganas, entusiasmo y con el objetivo más importante y esperado durante el recorrido de la carrera, volcar en él, todo lo aprendido y la formación que tuvimos durante el transcurso de estos años para hoy obtener nuestro título de licenciadas, para sumar un nuevo logro profesional y comenzar el camino laboral desde la profesión que amamos y deseamos ejercer; por lo cual por medio de estas palabras queremos decirles gracias a todas las personas que participaron acompañándonos, escuchando, abriendo puertas, corrigiéndonos y enseñándonos a través del apoyo constante.

Queremos agradecer principalmente a la empresa “Distribuidora de Bebidas” por abrirnos sus puertas, dejarnos trabajar con ellos, por permitirnos aportar desde nuestro conocimiento en recursos humanos a su organización y por la predisposición permanente en brindarnos constantemente la información que necesitábamos.

Un gracias muy grande también es para nuestro tutor del proyecto, el profesor Ferrero Roberto que nos ha aconsejado y aportado en cada duda que nos surgía, guiándonos a un trabajo enriquecedor.

Agradecemos a la Institución que nos acogió durante estos años, formándonos profesionalmente y a cada profesor que con sus experiencias nos enseñaban como enfrentarnos al entorno laboral.

A nuestras familias, amigos y compañeros quienes fueron las fuerzas de motivación y contención en los momentos más débiles.

MUCHAS GRACIAS DE CORAZÓN

YAMILA y MARICEL.

CREACIÓN DEL MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

**PARA UNA PYME DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE
BEBIDAS EN LA PROVINCIA DE CÓRDOBA**



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

Facultad de Ciencias de la Administración
Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha:

FORMULARIO C

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado:

**“Creación de un Manual de Análisis y Descripción de Puestos”
Para una PYME dedicada a la distribución de bebidas en la provincia de
Córdoba.**

Integrantes:

- Abrego Yamila Jessica
- Baghin Maricel.

Licenciatura Universitaria en Recursos Humanos

Profesor Tutor del PG:

- Ferrero Roberto Adelio

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: Rossana Malaman

1er Vocal: Olga Singeser

Resolución del Tribunal Evaluador

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

Observaciones:

RESUMEN

El presente proyecto de grado expone una línea de intervención realizado en una Distribuidora de Bebidas, la cual se fundamenta en construir un manual de análisis y descripción de puestos, siendo este, una herramienta que permita determinar en la organización, las actividades y responsabilidades de cada puesto.

La empresa está dedicada a la venta de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, accesorios complementarios y el servicio de asesoramiento para eventos; mediante dos unidades de negocios, la venta al público y un reparto de distribución; abarcando una cartilla de clientes en la ciudad de Córdoba Capital y en el interior del Valle de Punilla y Calamuchita.

La iniciativa de este proyecto se basa en solucionar los problemas de interposición de actividades que se encuentran presentes en la actualidad de la empresa, transmitidos por su gerente general. Ante esta situación planteada, recolectamos información a través de diversos métodos, permitiéndonos llegar a la conclusión de que el inconveniente parte de la falta de definición de las actividades que comprende cada puesto.

Las causales de esta situación surgen de llevar adelante una empresa donde falta la formalización organizativa de toda organización; esta problemática surge producto que fue creada como un negocio familiar donde solo se preocupaban por vender, pero con el transcurso del tiempo han crecido demasiado construyendo una empresa que hoy necesita de una reorganización para poder permanecer, crecer, y competir en el mercado cambiante al cual están expuestos, ya que es una rama que en los últimos tiempos ha crecido demasiado en el mercado. Para lograr esto debe a nivel interno tener claro cuáles son los puestos existentes, las funciones y tareas de cada uno, quienes ocupan esos puestos y lograr así una coordinación y organización que les permita a sus empleados identificar donde trabajan, cuáles son sus fines, que misión tienen en ella y a donde desean ir. Cuando la empresa y sus empleados logren formalizar estas características y se tenga en claro los objetivos podrán trabajar conjuntamente para lograr la eficacia y eficiencia deseada.

Para resolver la problemática de este proyecto y lograr cumplir el objetivo principal, partimos de nuestra concepción, "Un Manual de Puestos es el instrumento documentado que integra ordenada y sistemáticamente información sobre historia, organización, política, procedimientos y características de cada puesto, que se consideran elementales para el desarrollo eficiente de todo trabajo". En base a esta creencia fundamentamos el desarrollo de nuestro proyecto de grado.

INTRODUCCIÓN

¿Cuántas veces hemos visto la desorientación de muchos trabajadores porque no saben, cuales son exactamente sus tareas y funciones? ¿Cuántas veces hemos seleccionado a un denominado candidato para cubrir un puesto y nos damos cuenta de que esa persona no era la idónea? ¿Cuántas veces nos hemos preguntado por nuestra situación o el lugar que ocupamos en nuestra empresa? ¿Cuántas veces nos hemos dado cuenta de que nuestros valores chocan con la cultura de nuestra organización? ¿Cuántas veces nos hemos planteado si tenemos autoridad y responsabilidad para tomar determinadas decisiones? ¿Cuántas veces vemos desdibujado los puestos y no sabemos a quién debemos responder? ¿Cuántas veces se interponen nuestros trabajos con los de los compañeros? ¿Cuántas veces no sabemos quién es el responsable de determinada actividad?



Son demasiadas las veces que nos encontramos ante tales cuestiones y las respuestas a todas ellas están en el Análisis y Descripción de Puestos, importante herramienta para toda organización ya

que las repercusiones a largo plazo por ignorarlo o no otorgarle dicha importancia pueden ser de elevado costo en la productividad y eficacia deseada por la empresa.

Muchas de estas intranquilidades atañen a las organizaciones actuales, por lo que primero se debe conocer estratégicamente el mercado laboral actual en el cual se opera a fin de asegurar el éxito de su gestión, porque este puede definir la radicación de un emprendimiento empresario a fin de asegurar y contar con el personal calificado para cubrir diferentes posiciones. Al estar presentes en este mercado de constantes procesos de cambio y globalización, es importante detectar las inquietudes, analizarlas y comenzar a trabajar en ellas. Una de estas empresas afectada por la falta de definiciones y estructura en sus puestos de trabajos es la Distribuidora de Bebidas; quienes nos han abierto sus puertas para poder trabajar con ellos y buscar la manera de ayudarlos a resolver sus problemas mediante nuestros aportes.

A través de asumir sus debilidades, analizarlas, estudiarlas y reconocerlas; trabajaremos sobre un manual que integrará el organigrama de la empresa, el análisis de puestos y tareas, como también los flujogramas de información de cada una de las áreas de la organización. La finalidad de este instrumento es brindar un conocimiento sobre los alcances de las funciones, autoridades, responsabilidad y capacidad del accionar de los integrantes que forman la organización.

Mediante el organigrama presentamos la representación gráfica de la relación jerárquica que existe en la empresa. La descripción y especificación de puestos presenta el detalle de tareas que debe desarrollarse en los mismos y las características que debe reunir la persona que ocupa cada posición. En tanto con el sistema de información (flujograma administrativo) vemos las tareas y tránsito de información entre los diferentes puestos de la organización.

La información para delinear el perfil del puesto surge tanto de la descripción como de la especificación del puesto de trabajo, que muestran las características de personalidad deseada para ocupar cada vacante, el nivel de autoridad y la responsabilidad que se ha de asignar a la posición. También se debe tener en cuenta el valor de los elementos culturales de la firma, conocer si la persona cuenta con los mismos valores y creencias para ajustarse a las características y forma de accionar de la empresa. Estos elementos culturales, propios de la empresa, contribuyen a conformar una adecuada realidad de la adaptación de la persona a su puesto.

CAPITULO 1

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Nuestro proyecto de grado está enfocado en una pequeña empresa en crecimiento de la provincia de Córdoba; debido a que nos pidieron confidencialidad en el nombre por una cuestión de información que se brindará y sienten desventaja con respecto a la competencia, le llamaremos “Distribuidora de Bebidas”. La empresa está dedicada a la venta de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, accesorios complementarios y el servicio de asesoramiento para eventos; mediante dos unidades de negocios, la venta al público en el local y un reparto de distribución; físicamente se encuentra ubicada en uno de los barrios más comerciales de la ciudad de Córdoba en barrio Yofre, al noroeste de la ciudad. La distribución abarca una cartilla de clientes en la ciudad de Córdoba Capital y en el interior del Valle de Punilla y Calamuchita.

El Gerente General, dueño, a través de una entrevista en el primer acercamiento que tuvimos con la empresa nos transmitió la necesidad que ellos encuentran sobre una falta de definición de puestos en forma explícita aunque todos saben cuáles son sus funciones, o eso cree él, suelen ocurrir inconvenientes e interposiciones de tareas. Nos comenta que necesitan incorporar nuevo personal para las temporadas altas que se aproximan, sumado a que tienen la visión de un proyecto para abrir una nueva sucursal. Además esta empresa pyme en constante desarrollo, no posee una estructura formal, su historia comenzó como un negocio familiar hace treinta años conducida por su primera generación, en la actualidad el mando quedó a cargo de la segunda y trabajan en conjunto con los aportes de la tercera generación, y con el transcurrir de los años ha ido creciendo, pero nunca han plasmado la visión, misión y los objetivos en declaraciones bien definidas, por lo que dificulta ayudar a clarificar los propósitos a sus integrantes; en tanto no tienen una estructura de organigrama determinada, esto provoca desconcierto en cuanto a quien se debe responder o cuáles son las autoridades; además en muchas situaciones suele suceder que se interponen los roles familiares.

Haciendo escucha a la solicitud, analizamos sus planteamientos, y mediante nuestras interpretaciones junto con la información recolectada determinamos que el problema claramente radica en la falta de formalización organizacional y la determinación de los puestos y sus especificaciones. Desde el diseño de un organigrama, el nombre de los puestos y las particularidades y objetivos de estos.

Planteamos que necesitábamos una serie de herramientas para conocer cuál era el diagnóstico organizacional y desarrollar nuestra propuesta buscando la solución al problema planteado. Determinamos que convenía realizar una encuesta a todo el personal de la empresa ya que son una dotación pequeña, haciendo hincapié en la temática para que nos permita tener una visión más profunda de cómo perciben los empleados a la empresa y su puesto.

Planeamos una observación a la habitual y cotidiana jornada laboral, accediendo así a reconocer los puestos y conocer a la organización más profundamente, sus funciones y el personal que la integra, como desempeñan sus tareas, la capacidad de toma de decisiones y responsabilidades que tienen. A nuestro punto de vista, luego de hacer uso del método de observación, durante las visitas realizadas a la empresa, propusimos desarrollar entrevistas con determinados empleados para profundizar algunos puestos particulares haciendo hincapié en la función del desempeño de sus tareas habituales y tener un panorama más detallado que nos aporte información relevante para nuestro trabajo.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El presente estudio se realizó con el fin de poder orientar al Gerente a conocer porque los empleados de la Distribuidora de Bebidas no responden de la manera esperada en sus actividades.

Tomando como punto de partida esta problemática, es que implementamos herramientas de investigación para conocer la situación real de la organización. La información tabulada nos permitió identificar el verdadero problema que afecta al desarrollo de las tareas, el cual se basa en una insuficiente gestión de formalización organizacional y la delimitación de los puestos y actividades que conforman a cada uno.

Dando solución a esta problemática nuestra propuesta se desarrolla mediante la creación de un manual de análisis y descripción de puestos, para que sea la guía de referencia sobre las funciones, responsabilidades, y a quien deben responder, así si se tienen en claro estas, podrán tener un desarrollo más eficiente en las actividades organizacionales. Además de comenzar a formalizar la estructura, y plasmar los objetivos, valores, historia y misión por la cual se fundamenta la empresa; buscando lograr en los empleados una mayor sensación de pertenencia a la misma, permitiéndonos que los objetivos y beneficios de su creación, se manifiesten eficientemente.

Gracias al aporte de los integrantes de la organización; tomando conciencia colectiva de que cada uno es parte de un todo y si todos se dirigen en el mismo sentido, los objetivos individuales y organizacionales, son logrados. De esta manera, buscamos la resolución del problema que nos embarcó en este proyecto.

1.3 LOS OBJETIVOS PLANTEADOS EN RELACIÓN AL EJE DEL TRABAJO

1.3.1 Objetivo General:

Desarrollar el análisis y descripción de los puestos existentes en la organización, para la elaboración de un manual de puestos que sea útil como herramienta para formalizar la asignación de tareas y responsabilidades como así también, para la inducción de futuras vacantes.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- Formalizar la definición de la visión y misión que persigue la pyme.
- Diseñar y establecer organigrama organizacional.
- Proponer un diagrama del proceso con sus interrelaciones, a nivel general de la empresa y de cada departamento.
- Desarrollar el proceso de análisis y descripción de puestos.
- Crear el manual de descripción de puestos.

1.4 RESEÑA ORGANIZACIONAL

En 1977, Don chicho, recibe la noticia de que la fábrica de vidrios donde permaneció trabajando por muchos años, se traslada a Rosario, por lo que su fuente laboral se ve afectada.

Ante la necesidad de sustentar a su familia, decide invertir la indemnización recibida en un pequeño emprendimiento, en una actividad desconocida para él, pero que de la mano de su esposa, abrazaron con expectativas, entusiasmo y dedicación; lanzándose a la venta de vinos en damajuana en un local del barrio Villa Azalais, de la Ciudad de Córdoba.

Nacida hace más de 35 años, fue conducida por su primera generación, donde los valores internos, el apoyo y la confianza, fueron la base para poder crecer, y ser conocidos por sus clientes, logrando posicionarse como la única vinería de la zona, quienes anexaron entre sus ventas, vinos en botella.

En el año 1994 realizan la apertura de una nueva sucursal en barrio Yofre Norte, ante las demandas crecientes del mercado deciden ofrecer nuevas líneas de productos: Licores, champagne, whiskies, bebidas espirituosas, cervezas, bebidas blancas entre otras. Como así también bebidas no alcohólicas: Gaseosas, jugos y amargos.

El local era atendido por sus dos hijos, quienes con el paso del tiempo lograron un negocio sólido en constante crecimiento, conquistando nuevos públicos.

En el 2001 debido a la situación que se vivía en el país, la zona de Villa Azalais se ve sumamente afectada por lo que caen las ventas en la misma y se ven obligados a cerrar el histórico local.

Quedando como casa central la sucursal de barrio Yofre, donde permanecen en la actualidad.

Haciendo escucha al pedido del cliente de que la mercadería le llegue a su domicilio, detectan la oportunidad para ofrecer un servicio de distribución a los mismos.

Con el paso del tiempo y tras un crecimiento gradual tomaron la decisión de aumentar sus ventas, agregando una distribución de reparto para toda la Ciudad.

Más tarde por el 2010, buscan conquistar una nueva cartilla de clientes en las zonas del Valle de Punilla y Calamuchita, contando hoy con más de 450 clientes. Logrando consolidar la imagen de la distribuidora y las dos líneas de negocio.

En la actualidad el mando de esta Pyme está bajo la conducción de la segunda generación, en conjunto con los aportes de la tercera, que forman parte del plantel de personal que trabajan a diario para continuar fortaleciendo la imagen de la distribuidora en el público consumidor y adaptándose al mercado ya que con el transcurrir de los años ha ido creciendo constantemente y hoy está dedicada a la venta al público y la distribución de bebidas, complementando el servicio de asesoramiento para eventos en lo que a la materia respecta y la incorporación de venta de productos y accesorios complementarios referidos a las bebidas.

La empresa ha crecido de tal manera que de ser 4 personas en sus comienzos hoy cuenta con una dotación de personal de 23 empleados, distribuidos en el cargo de 14 puestos diferentes. Ha sufrido cambios por la globalización misma y por sus propios dueños, desde la localización de la misma pero con el único propósito de continuar creciendo y brindando el mejor servicio y comercialización para el mercado cliente, en la actualidad están en un proceso de desarrollo con la visión de abrir un nuevo local próximamente para conquistar un nuevo público.

1.5 ALCANCE

El alcance del presente estudio está enfocado en una pyme familiar situada en la Ciudad de Córdoba Capital, dedicada a la distribución de bebidas, involucrando a nivel organizacional, a todo el personal de las distintas áreas. Cuenta con un plantel de veintitrés empleados hasta la fecha.

1.5.1 Limitación de la investigación

El trabajo que desarrollaremos tendrá una limitación geográfica provincial (Córdoba); a nivel organizacional, involucra a todo el personal de la empresa. Consideramos que el nivel de factibilidad en su desarrollo y aplicación, será elevado ya que el proyecto que planteamos ha sido creado específicamente para cubrir las necesidades de esta empresa; contando con al apoyo del gerente general, quien nos brindó la posibilidad de trabajar con sus aportes permanentes y la colaboración de los empleados.

Los procedimientos utilizados para la recolección, tabulación y análisis de datos fueron: observación, entrevistas y encuestas.

1.5.2 Delimitación

Este proyecto se enmarca en desarrollar un manual de análisis y descripción de puestos que sea para formalizar los puestos y la estructura organizacional.

Tal propuesta de intervención se enmarca en determinar las especificaciones y actividades de cada puesto, lo cual permita el eficaz funcionamiento organizacional logrando rendimiento.

En cuanto a la dimensión temporal, se refiere al análisis de las actividades laborales desarrolladas por los empleados de la organización durante 2016 y 2017.

CAPITULO 2

ENFOQUE TEÓRICO

Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, han llevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas por sistemas avanzados y flexibles. La Gestión de Recursos Humanos se ha convertido en una función estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito. Por lo cual la importancia del Análisis y Descripción de Puestos (ADP), herramienta básica para el establecimiento de toda política de Recursos Humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área se basan en uno u otro modo en la información obtenida en este procedimiento.

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

La actitud moderna hacia el trabajo es producto de un proceso evolutivo de la historia humana. Desde la época primitiva donde el hombre comenzaba a formar grupos para alcanzar sus objetivos la administración ha sido fundamental para lograr coordinar el que hacer humano. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas. La revolución industrial convirtió al trabajo como el medio dominante para adquirir bienes y servicios materiales. De allí que la gestión de los recursos humanos ha ido evolucionando y cambiando con la dinámica del desarrollo social, influenciada por los acontecimientos y el surgimiento de la administración científica y la psicología industrial; llevando a la actualidad el concepto de que el trabajo juega un papel importante en la satisfacción de las necesidades económicas y psicológicas de hombres y mujeres. Dando origen al interés del diseño del trabajo.

Los conceptos de Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) surgen de estudios realizados durante la revolución industrial; en Europa por Charles Babbage quien enfatizó la

importancia de la especialización del trabajo, argumentando que reduciría el costo de la mano de obra y el tiempo necesario para aprender un oficio aumentando el nivel de habilidad de los empleados; por su parte en Estado Unidos, Federick Taylor, es considerado el fundador del movimiento “administración científica”, donde planteaba la selección, entrenamiento y compensación del empleado; el diseño del trabajo y las herramientas del empleado; la asignación a la gerencia de la responsabilidad de tomar la iniciativa y la recolección del conocimiento tradicional que poseía el empleado y la clasificación, tabulación y reducción de este conocimiento a reglas y fórmulas que conducirían a una uniformidad absoluta en la conducta del mismo; también sus estudios se basaron en los tiempos y movimientos para determinar la mejor forma de desempeñar una tarea; y que todos los que realizaran ese trabajo lo hicieran de igual manera. Demostrando la simplificación y estandarización del trabajo para ahorrar tiempo, dinero y energía.

En conclusión ambos autores fueron los primeros en plantear que el trabajo podía y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

La revolución industrial fue entonces caracterizada por el desarrollo rápido de la tecnología de producción, la división y especialización del trabajo, la fabricación en masa por procedimientos de ensamble y la reducción del trabajo físico pesado; originando ingenierías de producción y desarrollo computarizado de control. Todos estos cambios fueron acompañados de diversos resultados, surgen los primeros sindicatos para discutir temas de interés colectivo; influyendo en las relaciones laborales entre patrón y subordinados; con el objetivo de lograr beneficios, definición clara de obligaciones laborales y la implantación de estructuras sistematizadas de salarios.

Luego de la segunda guerra mundial, las investigaciones del campo de la ingeniería del factor humano comenzaron a experimentar en el diseño de las tecnologías, las instalaciones y el equipamiento de las organizaciones, obteniendo resultados, luego de 1940. Años después fue evidente que muchos de los problemas administrativos eran resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos. Impulsando la intervención del psicólogo industrial en el mundo del trabajo, introduciéndose así a la idea de que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas en el trabajo, convirtiéndose la satisfacción y el compromiso con el trabajo en aspectos importantes. Con este cambio de paradigmas fueron muchos los autores que comenzaron a plasmar sus teorías; Elton Mayo se inicia como uno de los modernos con visión

psicológica a través de la escuela de Relaciones Humanas, donde explica que los factores que afectan al comportamiento humano se basan en teorías motivacionales que exceden lo económico. Maslow lo plantea con su teoría de la Pirámide de jerarquía de necesidades humanas; Mc Gregor con la teoría “X e Y”; Herzberg argumento a través de su Teoría de los dos factores que un enriquecimiento en el trabajo brinda la oportunidad de que el empleado crezca psicológicamente a través de la carga vertical, refiriéndose a la adición de elementos al trabajo, que le permitan al trabajador ser cada vez más responsable del ciclo del trabajo en su totalidad, desde la planeación y la organización hasta la evolución de los resultados. Estos motivadores del contenido del trabajo contribuyen todos a la satisfacción, llevando a niveles más altos de desempeño.

Todas las teorías llevan a la aparición del desarrollo organizacional que afirma la necesidad de cooperación entre empleados y organización hacia el cumplimiento de unos objetivos comunes en aras de alcanzar la calidad total. Los aportes de todas y cada una de las teorías, desde el estudio de “tiempos y movimientos”, hasta las de “las relaciones humanas y motivacionales” que sentaron las bases para el desarrollo organizacional, tienen en cuenta todos los aspectos del trabajo; los físicos, económicos, sociales, técnicos, intelectuales, psicológicos y culturales. Todos ellos hoy son de suma importancia, son el contenido y base para la realización de un análisis y descripción de puestos.

2.1.2 Terminologías básicas y sus diferencias

Los términos “Puesto”, “Análisis de puestos”, “Descripción de puestos” y “Especificaciones del puesto” son utilizados habitualmente de manera indistinta, pero cabe establecer la diferencia conceptual:

PUESTO:

Se conoce al puesto como “el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal”. También podemos decir que se trata de una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distintos de otros. El puesto está conformado por diferentes elementos:

Funciones: conjunto de tareas ejercidas de forma sistémica.

Tareas: actividades encaminadas a conseguir una finalidad, elemento básico del trabajo que consiste en dar un paso lógico y necesario a la hora de realizarlo.

Obligaciones: está formada por una o más tareas que constituyen una actividad significativa en la realización de un trabajo.

Responsabilidades: está definida por una o varias obligaciones que identifican y describen el fin principal o la razón de ser del trabajo.

Atribuciones: es el poder asignado al puesto.

ANÁLISIS DE PUESTO:

Procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido, los aspectos y condiciones que los rodean.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO:

Documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado de este modo el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

Son los requisitos y cualificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudio, experiencias, características personales, etc. Estos requisitos vienen directamente del análisis y descripción de puesto; mediante esta información se confecciona el perfil profesiográfico.

2.2 ANÁLISIS DE PUESTOS

Etimológicamente la palabra “análisis” proviene del griego “analyein” que significa “desatar”; separación de las partes de un todo para conocer los fundamentos o componentes de él. Y “puesto”, que viene del latín “positu” que significa sitio o espacio que ocupa algo, oficio o empleo.

Decimos entonces que Análisis de Puestos es “Conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requisitos mínimos para ocupar el mismo, para que sea desempeñado de forma eficaz y eficiente”, según Elba Gama.

Entonces análisis de puestos es un proceso sistemático de recopilación, sistematización y evaluación de información sobre los puestos de una organización, para tomar decisiones relativas al trabajo.

El objetivo de un análisis de puesto es definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlo a cabo con éxito. Tal es **su importancia** que debería de considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización; sin embargo aún en la actualidad seguimos viendo como es considerado como un procedimiento no importante, en cuanto a otras herramientas. En las empresas se preocupan por cuestiones como políticas de selección, promoción, retribución, entre otras, dejando en segundo plano a la base de todos estos procesos: El análisis y descripción de puestos.

La falta de información sobre los puestos de trabajo es un obstáculo para los responsables de toma de decisiones. Este análisis permite determinar la denominación del puesto, posición en el organigrama y los requerimientos del mismo: identificando tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado trabajo.

El análisis del puesto puede realizarse basándose en un concepto de jerarquía de tareas, que constituye un proceso por el que las tareas se desglosan en operaciones y sub-operaciones.

Un análisis de las tareas jerarquizado nos da una visión del trabajo en su conjunto, ayuda a identificar las tareas o funciones que se superponen y comprender el proceso, en la medida en que las tareas se presentan ordenadas.

Otra manera complementaria es establecer un análisis de tareas en función de tres criterios: Dificultad, Importancia y Frecuencia “DIF”. Uno de los problemas que plantea este análisis es la determinación del grado de dificultad de las tareas y su importancia relativa por parte de los evaluadores o responsables de la valoración del puesto.

Otro punto a tener en cuenta es la toma de decisiones en un puesto de trabajo, cuando esto suceda es necesario describir y registrar un “árbol de decisiones” o un “organigrama de decisiones” en el que se recogen datos de procedimientos o procesos en los que hay involucradas más personas o puestos de trabajo, para estar organizados y tomar la decisión correcta entre varias opciones.

Manuel Fernández – Ríos, dice que “El análisis y descripción de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo”. Por lo que el análisis facilita la descomposición del puesto en unidades menores (tareas), e incluso desciende más (operaciones, acciones, movimientos). La descripción, por su parte, consistirá en detallar en qué consisten cada una de esas unidades menores en las que se ha descompuesto el puesto de trabajo.

2.2.1 Utilidad del análisis y descripción de puestos

Un buen análisis y descripción de puestos ha de recoger toda la información relativa a los puestos de la organización, todo lo que directa o indirectamente influye o puede influir en el correcto desempeño de un puesto de trabajo.

Por lo que es deseable que todas las organizaciones cuenten con una descripción de sus puestos, aun sin la necesidad de realizar nuevas contrataciones, ya que favorece a gran parte del sistema de gestión de los recursos humanos de una empresa, ya sea pequeña o grande.

El análisis y descripción de puestos sirve de múltiples aplicaciones que se pueden derivar de

- ✓ Selección y reclutamiento de personal.
- ✓ Orientación y consejo vocacional.
- ✓ Planificación de carreras profesionales y promociones.
- ✓ Valoración de puestos de trabajo.
- ✓ Evaluación de resultados y desempeños.
- ✓ Formación y adiestramiento.
- ✓ Seguridad y prevención de riesgos de trabajo.
- ✓ Salud laboral.
- ✓ Estructura y diseño organizacional.
- ✓ Manual de operaciones y procedimientos.
- ✓ Delimitación de las líneas de autoridad y responsabilidad.

Selección y reclutamiento de personal: es necesaria su utilización para determinar si las necesidades de puestos que tenemos se encuentran o no presentes en la organización, de lo contrario se debe acudir al mercado externo.

Orientación y consejo vocacional: permite orientar a un estudiante en prácticas o a un empleado sobre cuáles pueden ser las opciones profesionales o de carrera que más se ajustan a sus aptitudes, intereses y potencialidades.

Planificación de carreras profesionales y promociones: sirve para establecer criterios de ascensos y a clarificar las necesidades futuras. Las destrezas y requerimientos que se solicitan.

Valoración de puestos de trabajo: Este procedimiento nos informa del valor relativo de cada puesto, para determinar el peso concreto de cada puesto es necesario saber que se hace en él y en consecuencia determinara su valor para la organización.

Evaluación de resultados y desempeños: una de las principales misiones del análisis de puestos es determinar los objetivos del puesto y los niveles de eficiencia y eficacia, difícilmente puede hacerse esto si no sabemos las funciones, tareas y objetivos del mismo.

Formación y adiestramiento: permite la planificación objetiva y detallada de la formación al establecer las aptitudes necesarias para el desempeño del puesto.

Seguridad y prevención de riesgos de trabajo: el análisis de puestos recoge las condiciones ambientales, físicas, horaria, etc. en las que se desarrolla la actividad laboral del puesto, por esto aportara información sobre los riesgos, peligros o penalidades que pueden relacionarse con el puesto de trabajo.

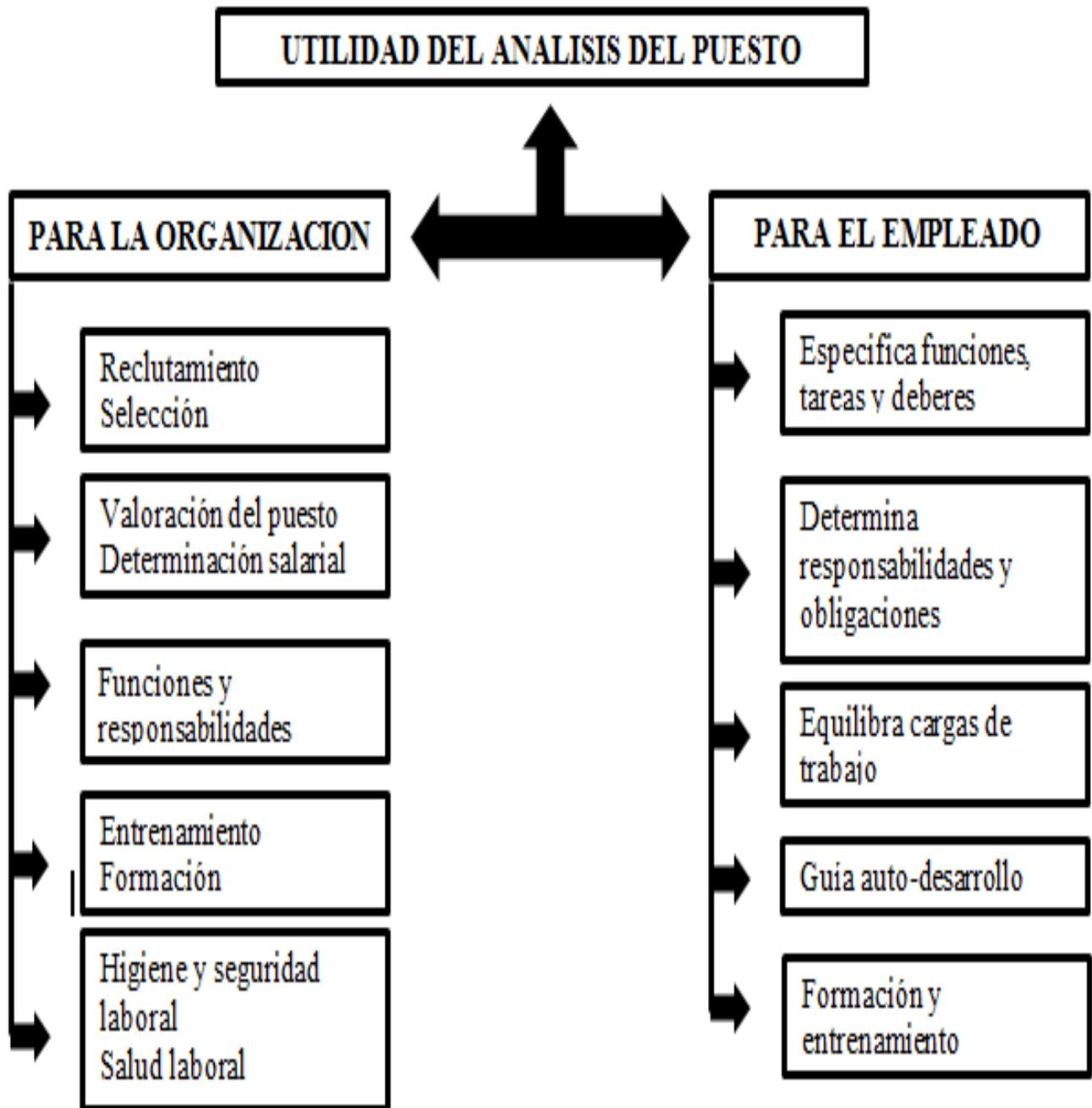
Salud laboral: nos informa sobre condiciones y situaciones laborales que nos llevan a fatiga, estrés, posturas forzadas, niveles ergonómicos, movimientos indebidos, y la patología previsible del trabajo.

Estructura y diseño organizacional: la definición del puesto y su diferenciación junto con las agrupaciones pertinentes constituyen el primer nivel de creación y diseño de departamentos, secciones, etc.

Manual de operaciones y procedimientos: formaliza las informaciones sobre los puestos, procedimientos y procesos de los flujos de trabajo.

Delimitación de las líneas de autoridad y responsabilidad: determina la posibilidad de saber cuáles son las responsabilidades y hasta donde de cada puesto de trabajo, como así también si se tiene gente a cargo y la autoridad que posee. Clarifica las líneas de jerarquía y delimita responsabilidades al establecer y definir las funciones y actividades de cada puesto, así como las áreas de influencia y el ángulo de autoridad.

El análisis de puestos es un instrumento esencial para la clasificación y ordenación de los puestos de trabajo de la organización, constituyendo una base objetiva para la ordenación de las retribuciones. Sirve de guía para el supervisor como para el empleado en el desempeño de sus funciones. Habilita a conocer los deberes y responsabilidades de sus puestos y ayuda al equilibrio de las cargas de trabajo entre los empleados.



2.2.2 Beneficios del análisis de puestos

Los beneficios de la utilización y existencia de un análisis de puestos dentro de la organización, beneficia en tres niveles, a al responsable del área de recursos humanos, si existiera, al encargado de la organización y al mismo empleado.

Para el área, de recursos humanos, o la persona encarga de realizar las tareas de dicha área, le sirve para el proceso de selección y contratación de personal, brindando información de las exigencias y obligaciones. Fomenta información en el proceso de formación profesional, gestión de carreras profesionales, valoración de puestos y evaluación de desempeño; y también incide en factores determinantes del comportamiento organizativo de los individuos como la motivación y satisfacción.

Para los gerentes y/o encargados de la organización o los departamentos, mejora el conocimiento sobre el flujo de trabajo de su unidad, permite realizar una mejor selección del personal y facilita efectuar una evaluación objetiva de sus subalternos. Ayuda a descentralizar el control, pues los objetivos y funciones de los puestos son conocidos por los miembros de la organización. Posibilita también un mejor reparto de las tareas, responsabilidades y poderes, evitando de esta forma solapamientos que, en la mayoría de las empresas, llevan a conflictos de roles y funciones. Para los empleados de la organización, permite conocer y comprender mejor los deberes y requisitos del puesto y puede ser utilizado como una guía para su autodesarrollo.

2.2.3 Responsabilidad del analista de puestos

La realización del análisis de puestos es principal responsabilidad del área de Recursos Humanos, pero si este no existiera se puede realizar contratando a una persona externa a la organización para que desarrolle el trabajo exclusivamente encargado. La persona que se especializa en realizar este trabajo recibe el nombre de “Analista de Puestos”. Este trabajo implica un alto grado de capacidad analítica y de redacción.

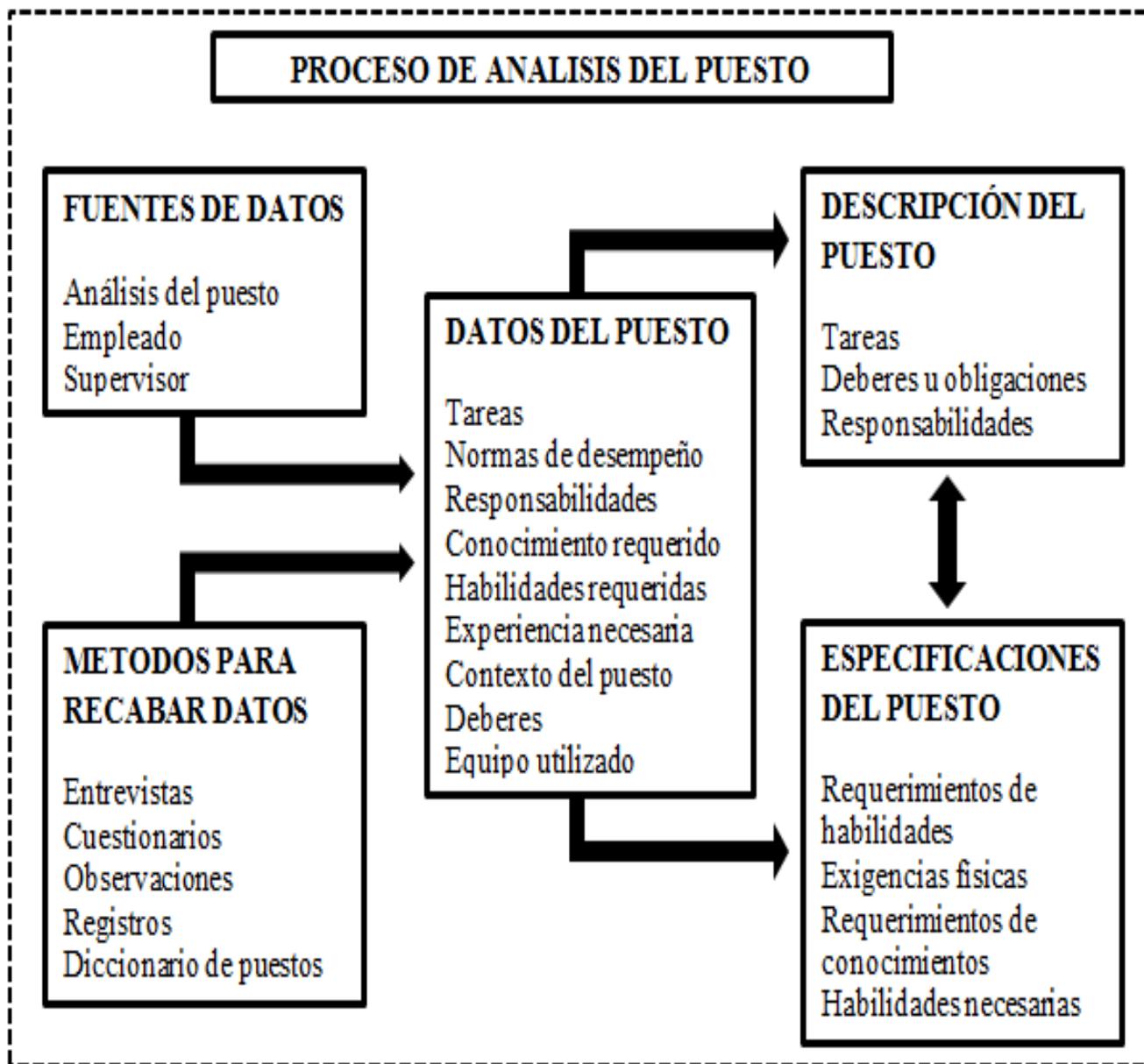
En el caso de que el análisis lo realice una persona externa el primer paso consiste en que el analista se familiarice con la organización en sí y con su contexto externo, para ello el profesional necesita obtener información de los directivos, la organización, su entorno, el propósito, la estrategia, la cantidad de empleados, los puestos existentes, insumos y productos de la misma.

Los analistas tienen que tener un grado de sensibilidad con el personal de la empresa, para poder entrar en confianza y obtener la mayor información posible sobre los puestos, es importante destacar que debe antes de realizar su trabajo informar y recordar permanentemente que su objetivo se refiere al análisis de cada puesto y no a las personas que lo desempeñan. Para así despejar dudas, temores y lograr la mayor veracidad en la información obtenida.

Antes de recopilar información sobre los puestos específicos, es necesario informar a los empleados las razones que llevaron a la organización a efectuar el análisis de puestos, esto evitará desconciertos y rumores entre los empleados y garantizará su colaboración. Se debe presentar al analista de forma formal ante todos los empleados, y anunciar que será el encargado de la preparación y ejecución del trabajo, informar las unidades de organización que abarca el programa, el calendario estipulado de cuando se realiza y cuanto durara aproximadamente; y que se espera de los empleados y administradores durante el desarrollo del programa.

Se busca la cooperación de los empleados y gerentes de los departamentos a analizar, ya que son la fuente de gran parte de la información sobre los puestos, y quizá se les pida preparar borradores de las descripciones y especificaciones de puestos que necesita el analista.

2.2.4 Proceso de análisis de puestos:



2.2.5 Obtención de los datos en un análisis de puestos

El analista debe obtener los datos con una o la combinación de dos o más alternativas de relevamiento de datos, existen diversos métodos de recolección de información necesarios para los formularios de análisis de puestos. El analista es el encargado de determinar las ventajas y desventajas de cada uno de ellos y de seleccionar los que más convengan con su situación.

Entre los métodos de recolección de información se encuentran los siguientes:

Entrevistas estructuradas: Las entrevistas directas son muy efectivas y confiables a la hora de obtener información sobre el puesto ya que el contacto directo del analista con el entrevistado permite explorar con facilidad puntos que de otra manera no estarían claros. Es importante basarse en un cuestionario general con el agregado de preguntas puntuales que abarquen variables concretas del puesto. Tanto las personas que desempeñan el puesto como los supervisores se incluyen en la entrevista. En la mayoría de los casos el analista sólo se entrevista con un limitado número de trabajadores en principio y luego lo hace con el supervisor para verificar la información obtenida. Este método es preciso pero posee alto costo y demanda mucho tiempo realizarlo.

Observación: Está basado en observar el comportamiento del trabajador o un grupo de trabajadores mientras realizan las tareas que componen su trabajo. Este método es posible utilizarlo reforzando la entrevista en el lugar de trabajo, ya que permite captar información que suele no explicitarse en la misma. La observación es método idóneo en labores manuales y repetitivas, como así también en los casos en que los analistas cuestionan la información que recibieron de otras fuentes, para despejar dudas la observación directa es el mejor método. Salvo casos excepcionales no es lo más recomendable para el análisis de puestos, debido a que es menos preciso y confiable que los demás métodos. Es un método directo, pero lento y costoso.

Cuestionarios: Los cuestionarios se usan con el objetivo de obtener datos sobre los puestos de trabajo y sus tareas así como las actitudes del trabajador. El secreto está en utilizar un solo cuestionario para un mismo puesto.

El cuestionario de descripción de puestos se desarrolla a través de:

- Nivel e identificación. Se identifica el puesto y cómo encaja dentro de un departamento y una división de la organización. La estructura básica de la organización puede variar con el transcurso del tiempo.
- Deberes y responsabilidades. El formulario debe establecer el propósito u objetivo del puesto, las distintas acciones que la persona lleva a cabo para cumplir sus obligaciones y una descripción adecuada de estas acciones y las condiciones en que se efectúan. Los aspectos de responsabilidad se expanden de manera considerable cuando el formulario se aplica a puestos ejecutivos y es necesario en ocasiones definir con precisión las áreas de responsabilidad, incluyendo si la persona es responsable de la toma de decisiones, el control del flujo general del trabajo, la organización, la planeación a futuro y otras funciones gerenciales.
- Características individuales y condiciones de trabajo. Los analistas obtienen datos sobre las características que una persona debe poseer para llevar a cabo cierto trabajo. Aspectos relevantes tales, como formación académica, experiencia, habilidades y aptitudes especiales. La información del entorno en que se realiza el trabajo también ayuda mucho a comprender el puesto.
- Niveles de desempeño. Informa a la persona los niveles de desempeño que se emplean para evaluar como está alcanzando sus objetivos.

Existen dentro de este método la posibilidad de realizar cuestionario informatizado, es un método más rápido y más costoso si el número de cuestionarios a procesar es significativo. El cuestionario por correo consiste en distribuir un cuestionario con preguntas que permitan realizar un análisis adecuado de un puesto. Esta técnica permite estudiar más de un puesto de manera alternativa a un costo relativamente bajo. Es necesario tener en cuenta que este método la precisión es inferior a otros métodos debido a que en algunos casos algunas preguntas no se comprenden bien, hay respuestas incompletas o poco claras, o simplemente los cuestionarios no se devuelven en el tiempo estimado a la persona que los envió. En ocasiones los cuestionarios son enviados a los supervisores o jefes para que verifiquen las respuestas obtenidas. Los puestos de carácter técnico deben evaluarse independientemente de los puestos de carácter gerencial. Con

el cuestionario como medio de soporte se logra identificar los deberes, responsabilidades, habilidades y niveles de desempeño del puesto.

Participación. En la participación el analista ejecuta las tareas y responsabilidades del trabajador en su puesto de trabajo. Este método permitirá reunir información precisa de determinados puestos verificados por el mismo analista. Aunque puede ser lento y costoso en tiempo y productividad.

Auto-descripción del trabajo: Otra manera de obtener datos consiste en que cada empleado describa comprensivamente sus actividades cotidianas. El empleado realiza una descripción clara y detallada de las tareas que desempeña, si se hace correctamente, la información obtenida será más precisa y confiable. En este método se aprovecha la perspectiva y experiencia del empleado para distinguir: los elementos que integran su puesto de trabajo y los diversos niveles de dificultad e importancia de las principales tareas y funciones. El estudio y la verificación de estas descripciones puede ser un proceso lento.

Bitácora de trabajo: Consiste en dar instrucciones a cada empleado para que registre información en un diario en forma periódica sobre las tareas y actividades que lleva a cabo, la frecuencia con las que las realiza y el tiempo que le insume cada una de ellas. Si el empleado logra establecer una ejecución sistemática de estas bitácoras, los resultados serán confiables. En ocasiones puede ser el único método para reunir información de determinados puestos. Es de difícil aplicación porque es costoso en tiempo y además resulta complejo conseguir la disposición del trabajador para dicha tarea. En cuanto a la verificación y análisis de las bitácoras es lento y costoso.

Medios audiovisuales: Es el registro a través de imágenes de las actividades, operaciones y técnicas de un puesto de trabajo y de las tareas asociadas, con el fin de obtener una observación repetida de la información registrada que permita un análisis exacto de dicho puesto de trabajo.

Estudios de los registros existentes. Consiste en realizar un análisis interno de las documentaciones y registros relacionados con la descripción, valoración, evaluación, programas de formación y hechos asociados a un puesto de trabajo en el seno de la empresa.

También refiere a análisis realizados por organismos competentes en relación a la estructura ocupacional y perfiles profesionales.

Grupo de trabajo: Este método es costoso y de lenta ejecución. El mismo organiza un grupo de discusión “ad hoc” con miembros calificados de la organización reunidos especialmente para analizar los puestos de la misma. Por lo general el grupo lo integran miembros del área de recursos humanos y trabajadores con experiencia de las distintas áreas de la organización, mayormente del área de operaciones ya que por lo general es el área que posee mayor cantidad de personal, con la salvedad que no siempre tienen el mayor número de puestos de trabajo afectados a los procesos del área. Todo dependerá de la tecnología y del diseño de la organización. En estos grupos de trabajo, puede incluirse un representante legal.

El objetivo del grupo es trabajar para la definición y valoración de perfiles profesionales de los puestos de trabajo y análisis de tareas de los mismos.

A través de los resultados que se obtienen por el grupo se puede avanzar en la definición y evaluación de planes de formación continua, por medio de un modelo participativo, reglado y transparente.

Grupos Expertos: Este método aunque también es costoso, permite recabar información para analizar un puesto de trabajo específico, permitiendo resultados de alta confiabilidad. Este grupo está integrado por los trabajadores con experiencia en dicho puesto y sus supervisores inmediatos. Con el objetivo de obtener información para el análisis del puesto, el analista entrevista a todo el grupo. Durante la reunión, la interacción de los miembros del grupo puede aportar detalles, información y perspectivas que no se habrían conseguido de otra manera.

Una ventaja de este proceso es que los integrantes del grupo revisen y clarifiquen aspectos determinados de sus tareas diarias.

Combinaciones: Teniendo en cuenta que cada método posee ventajas y desventajas, los analistas de puestos con frecuencia utilizan combinaciones de varias técnicas, utilizando dos o más simultáneamente.

2.2.6 Proceso de aplicación de la información obtenida sobre el análisis de puestos

La relación que existe entre la preparación, recolección y aplicación de la información sobre puestos se ilustra en el cuadro anterior.

La aplicación de la información obtenida consiste en el análisis para necesidades de ajustes o cambios que puedan surgir y para producir la *descripción de cada puesto de la organización, las especificaciones y niveles de rendimiento que se toman como parámetros* (estándares de rendimiento).

En su conjunto toda la información derivada del análisis de puestos se convierten en elementos esenciales del sistema informativo del departamento de recursos humanos, ya que obtienen información esencial acerca de las actividades que se desarrollan en la organización, y le permite desempeñar las tareas y labores que se describen en el cuadro anterior.

2.2.7 La importancia del análisis de puestos en una pyme

En el entorno cambiante donde están inmersas las organizaciones ha provocado la adaptación y transformación de las estructuras piramidales y rígidas, por sistemas flexibles, avanzados y adaptables. Provocando el cambio de la gestión de recursos humanos, que se ha convertido en una función estratégica y dinámica proyectada en el factor humano como la clave principal del éxito, poniendo ante todo a las personas primero.

Para muchos directores de recursos humanos el análisis de puestos es la función principal de la administración de recursos humanos, ya que a través de la descripción de puestos, conseguimos ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de modo completo dichas funciones. Además de conocer también seguridad y medios de protección propios del puesto de trabajo, relaciones internas y externas, perfil profesional idóneo de la persona que debería ocupar el puesto, las necesidades de formación, etc.

Esta percepción no es igual para quienes guían las PYMES. A pesar de su importancia, no se percibe que haya procedimientos sistematizados que apliquen tal análisis en cada puesto de una empresa de reducido tamaño. Los empresarios de pequeñas y medianas empresas son reacios a incorporar estos sistemas de gestión más avanzados a su personal porque creen que estos métodos son para grandes empresas que cuentan con más recursos para desarrollar y diseñarlos. Muchos empresarios creen que este instrumento de análisis y descripción de puestos es simplemente una moda y no aportan beneficios para la organización, son una pérdida de tiempo, provocan un costo innecesario y piensan que son sistemas complejos de desarrollar.

Por estas razones los profesionales de recursos humanos tenemos día a día el trabajo de demostrarles y sensibilizar a los dirigentes de las PYMES la importancia de la aplicación de instrumentos de gestión de recursos humanos en conjunto con sus estrategias organizacionales. Lo que está fuera de toda duda es que un buen método de gestión de personal produce valor añadido a cualquier entidad empresarial, independientemente de su tamaño.

El análisis y descripción de puestos es totalmente adaptable tanto para grandes empresas como para medianas y pequeñas; se debe desarrollar un sistema flexible a las posibilidades, circunstancias y necesidades propias de la organización.

El costo de un proceso de ADP (Análisis y Descripción de Puestos) se retribuye con el beneficio directamente a la empresa al optimizar el funcionamiento de su equipo humano. Seguramente habrá pocas inversiones que sean más rentables a largo plazo. No hay más que pensar en los recursos que se consumen cuando las personas de la organización no responden a lo que se espera por falta de conocimiento de cuáles son sus tareas y responsabilidades.

No es imprescindible contar con sofisticados sistemas, un simple documento será suficiente para articular una herramienta que le sea útil desde un punto de vista estratégico. Lo importante realmente es que el análisis esté bien planteado y el modelo ajustado a sus necesidades. Con la globalización y el avance que existe en la actualidad, las empresas deben adaptarse a los nuevos cambios para poder seguir existiendo y compitiendo en el mercado, ya que hoy las exigencias son otras y el entorno se impone.

Desmitificamos que este tipo de investigación sean solo para grandes empresas, la gestión de personal puede ser beneficiosa para una PYME, dado que se da contenido conceptual a muchas de las actividades que se realizan con los recursos humanos y el coste de su aplicación puede verse compensado por los beneficios que aporta. Es de suponer que dará mayor definición y mejor asignación de responsabilidades concretas a cada puesto, descubrimiento de necesidades de formación, conocimiento de las deficiencias en materia de seguridad e higiene, facilitando la selección y evaluación de personal, es decir, las conclusiones de un análisis y descripción de puesto en una pequeña empresa puede revolucionar su organización cambiando hasta todo su organigrama de puestos.

2.3 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Es la información obtenida en el análisis de puestos transcrita en un documento con una explicación escrita que contiene el **propósito** de puesto, **el lugar en la estructura**, el conjunto de **tareas** o actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos de la organización con un propósito determinado, la **responsabilidad** que se le exige al trabajador que incluye la supervisión y coordinación; las **relaciones horizontales y diagonales** del puesto, el **proceso** en que está inserto, las **características físicas o ambientales** en las que se va a desarrollar el trabajo, los **recursos** que se emplean en el desarrollo de su actividad, y el **nivel de desempeño** esperado con lo que se realizan las comparaciones para medirlo.

Ya que no existe un formato estándar para dichas descripciones, su apariencia y contenido tienden a variar de una organización a otra; sin embargo, la mayoría contiene al menos tres o cuatro partes: el nombre del puesto, la parte de identificación, la sección de obligaciones y las especificaciones, sino estas suelen colocarse en la sección conclusión. Una posibilidad consiste en redactar una descripción concisa de tres a cuatro párrafos de extensión. Otra alternativa es descomponer la descripción en varios elementos, de tal forma como grado de formación, experiencia que exige el puesto, comunicación, esfuerzo físico, esfuerzo mental, condiciones de trabajo.

Es importante tener en cuenta los siguientes elementos en caso que en la organización hubiere habido descripción de puestos previamente:

-Código: En organizaciones de gran tamaño suelen utilizar un código que permitirá al observador saber a qué departamento de la organización pertenece el trabajador, si está o no sindicalizado, y el número de personas que desempeñan la misma labor.

- Fecha: Es un dato importante para determinar cuándo se actualizó por última vez la descripción del puesto.

-Identificación de la persona que describió el puesto: Esta información es útil para el departamento de recursos humanos para verificar la calidad de desempeño del trabajador y para que pueda facilitar la retroalimentación a sus analistas.

Como ya dijimos las descripciones de puestos son importantes y valiosas tanto como para el empleado y el empleador o quien dirige la organización. Desde el punto de vista del empleado

permite conocer las obligaciones de su puesto y recordarles los resultados que se esperan que logren. Desde la posición 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; y establecen el derecho de la dirección de emprender acciones correctivas cuando las obligaciones expuestas en la descripción del puesto no se realizan del modo requerido.

En síntesis una vez realizada la identificación del puesto, la siguiente parte es la descripción concisa del puesto de trabajo. En ella, se especifica que es el puesto, como se lleva a cabo, por qué y para qué. La descripción es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según del resultado del análisis. Esta exposición podrá ser redactada en prosa en forma narrativa o presentada en formatos codificados, según reglas previamente establecidas o de forma mixta, y no tiene que incluir necesariamente la especificación, aunque es común que se acompañe.

Debido a la efectividad en la toma de decisiones del departamento de recursos humanos, estas dependen de una buena comprensión del puesto, es necesario que cada una de las principales responsabilidades, tareas y actividades se describan de manera específica.

2.3.1 Componentes de la descripción de puestos

Introducción nos presenta el puesto, el lugar donde se desarrolla, es la primera presentación sobre el mismo.

1. Nombre del puesto de trabajo: debe ser breve y reflejar, la naturaleza del mismo de forma objetiva.
2. Departamento/ Servicio/ Sección: El fin de esta definición es situar el puesto de trabajo en el esquema organizativo de la empresa.
3. Lugar de trabajo: Ubicación física del puesto de trabajo y posibilidades de movilidad o desplazamiento.
4. Propósito principal: Exposición breve de los objetivos o finalidades del puesto de trabajo en relación al departamento/ servicio /sección a la que pertenece orgánicamente.
5. Tareas: Es una actividad que forma parte de una obligación o responsabilidad principal; la ocupación se compone de una serie de tareas específicas referidas a ese puesto de trabajo, las mismas a su vez pueden subdividirse en elementos.

A ello se agregan las **Especificaciones del Puesto**, consisten en las características y capacidades, que debe poseer la persona que desempeñará la labor. Estos requisitos incluyen factores de educación formal, experiencia, capacitación y habilidad para enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental. En caso de tratarse de una posición de trabajo que comprenda a más de un país, se pondrá énfasis en aspectos lingüísticos, legales y culturales.

En la práctica, las organizaciones suelen combinar la descripción de labores que se deben llevar a cabo con las especificaciones que el ejecutante debe poseer.

6. Responsabilidad hacia:

* Ante quien es responsable

*Frecuencia y grado

7. Responsabilidad sobre:

*Personal

*Recursos financieros y materiales

* Infraestructura (Técnica y administrativa)

* Jornada de trabajo/horario

*Elaboración de normativas

8. Relaciones. Frecuencia y el tipo de relaciones (ya sean estructurales o no, formales o informales) que debe llevar a cabo el trabajador dentro y fuera de la organización.

9. Requisitos Físicos del puesto de trabajo:

*Entorno

*Tareas físicas

*Carga psicológica

* Postura

10. Condiciones económicas del puesto de trabajo:

* Tipo de contrato

*Número de horas

*Sueldo base y remuneraciones adicionales

*Sistema de pensiones / Jubilación, asistencia médica, etc.

*Horario

*Vacaciones

11. Condiciones sociales del puesto de trabajo. Esta parte del cuestionario describa las circunstancias y condiciones en que desempeña la labor:

*Características del grupo social en el que se integra el trabajador en función del puesto de trabajo.

12. Perspectivas del puesto de trabajo:

*Oportunidades/expectativas de promoción

*Sistema de traslados

*Posibilidades de formación profesional que continúa en la empresa

13. Formación y conocimientos requeridos para el puesto de trabajo:

*Niveles de formación inicial requerida

*Experiencia profesional requerida

*Formación complementaria

14. Competencias: Actitudes, conocimientos, aptitudes y habilidades requeridas por la organización al trabajador en el puesto de trabajo y que requieren práctica para su desempeño satisfactorio.

15. Aptitudes sociales: Capacidades personales, actitudes y comportamientos de las personas consideradas como deseables a la hora de actuar e interactuar en los procesos de trabajo.

16. Parámetros estándares de desempeño: Permiten comparar las tareas realizadas por el trabajador con el estándar o resultado esperado. Por medio de estos parámetros el trabajador conoce como se lo va a evaluar.

El grado de precisión y confiabilidad de una descripción de puesto es un elemento fundamental, por lo que es muy frecuente que el documento final lleve la **aprobación** de las personas que participaron en su elaboración: el supervisor y los gerentes de línea deben compartir la responsabilidad de verificar que el trabajo de obtención de datos sobre el puesto se realizó de manera correcta. La fecha en que hizo la última verificación es de obvia importancia porque señala la última vez que se comprobaron las observaciones del departamento recursos humanos y de los especialistas del área.

2.4 MANUAL DE PUESTOS

Los puestos de trabajo bien diseñados cobran importancia creciente en la tarea de atraer y retener la fuerza de trabajo motivada y capaz de generar productos y servicios de alta calidad. La manera en que se diseñen los puestos de trabajo en la actualidad donde cada año declina en el mercado laboral de los países desarrollados el número de trabajadores y la competencia internacional se incrementa, determinará en gran medida el éxito e incluso la supervivencia de muchas organizaciones.

El manual de una organización depende en mucho de la naturaleza de su actividad para que pueda determinarse la contribución de cada individuo a la organización, es necesario tener en cuenta los objetivos organizacionales claramente enunciados y que el manual este bien diseñado para alcanzarlos.

Un Manual de Puestos, está diseñado para aportar el mejor recurso humano a la organización, exponiendo de una manera clara lo que se espera de ellos, de manera que acepten y lo usen como base para clarificar su estancia y desempeño en el corto y largo plazo.

El manual de puestos es un documento interno organizacional, que pone énfasis al diseño del puesto en sí ya que contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura de la organización, a través de la descripción de cómo deben desarrollarse las actividades rutinarias de trabajo para cada uno de ellos. Suelen contener información, autorizaciones y/o documentos necesarios y maquinas o equipos de oficina a utilizar y cualquier otro dato que sea útil para el eficiente desarrollo de sus funciones. Esto permite que aumente la eficiencia del personal de la organización, ya que están informados de que deben hacer y cómo hacerlo.

Permite dividir los puestos de la empresa, donde se agrupan los sectores que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización.

El manual de puesto describe los niveles jerárquicos de cada puesto en la organización, así también su relación de dependencia, es decir el lugar que ocupa el puesto en la estructura organizacional, a quien está subordinado, y la relación con los demás puestos.

Es importante ya que al abarcar la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución; ayudando a la inducción del puesto, y al adiestramiento y capacitación del personal que lo ocupará.

El manual de puestos crea las oportunidades para definir el tipo de personal a contratar, seleccionar, inducir y capacitar al personal interno y los futuros empleados, bajo los parámetros de un instrumento de desarrollo del recurso humano, que comprometa a los empleados a seguir la filosofía y políticas institucionales, con lo cual se asegurará el desarrollo auto sostenible de la empresa. Es una guía que orienta a la correcta contratación, selección de personal, capacitación y desarrollo dentro de la empresa, con el fin de establecer los alcances de su filosofía y políticas. (Duhat Kizatus) Lo define " **Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo**".

2.4.1 Función del manual de puestos

El Manual de puestos es utilizado como un organizador del desarrollo de la empresa y desde ahí, se puede coadyuvar en el logro de los objetivos operacionales de una organización, para lograr mayor eficiencia en las actividades que se realizan en la misma.

Es decir, el manual de puestos define las funciones de cada puesto y es de esa manera que se hará posible que los empleados actúen en consonancia lo que se trata es que se desarrollen las actividades planteadas en el manual de puestos. El manual de puestos incluye ¿cómo la empresa debe de ayudar a que el personal haga bien su trabajo? a fundamentar y desarrollar las actividades de cada miembro de la empresa y eso se puede lograr estableciendo los perfiles necesarios del personal contratado y por contratar.

Facilita las labores de auditoría, control interno y su evaluación. Determina de forma más eficaz las responsabilidades por fallas en las tareas. Ayuda a la coordinación de las actividades y tareas, evitando que las mismas se realicen sin necesidad reiteradas veces. Empleados y superiores pueden verificar si se está o no realizando el trabajo adecuadamente.

Sirve para revisión de los procedimientos de un sistema. Aporta análisis de tiempo, delegación de autoridad para quienes deseen simplificar las tareas de trabajo. El manual de puesto es el documento donde está escrito las funciones del personal para evitar la dualidad de mandos, en él se establece una mejora de las cargas de trabajo, identifica los factores críticos de la empresa, facilita la valuación de puestos, ayuda a determinar con precisión las necesidades de capacitación y entrenamiento, para facilitar la conducción de entrevistas, sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios e incentivos, permite calificar adecuadamente el desempeño del trabajador, gestiona los canales de capacitaciones y mejora la comunicación. Construye la base para el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

2.4.2 Beneficios del manual de puestos

Beneficios para la empresa

- 1) Ayuda a repartir las cargas de trabajo.
- 2) Sirve para fijar responsabilidades en ejecución del trabajo.
- 3) Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.

Beneficios para el trabajador

- 1) Permite conocer con precisión lo que debe hacer.
- 2) Enseña con claridad sus responsabilidades.
- 3) Ayuda a conocer si está trabajando bien.
- 4) Impide que sus funciones invadan el campo de otros.
- 5) Señala sus fallas y aciertos. Y hace que resalte su desempeño y colaboración.
- 6) Ayuda a identificar sus necesidades de capacitación y entrenamiento.

Beneficios para el departamento de recursos humanos

- 1) Le proporciona los requisitos que debe investigarse al seleccionar al personal.
- 2) Le permite colocar al trabajador en el puesto más acorde con sus aptitudes.
- 3) Ayuda a determinar con precisión las necesidades de capacitación y entrenamiento y a cubrirlas.
- 4) Permite clasificar adecuadamente el desempeño de los trabajadores.
- 5) Sirve de funcionamiento a cualquier sistema de salario e incentivos.
- 6) Facilita la conducción de entrevistas.
- 7) Es requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos. Los beneficios de la descripción y perfil de puesto.

2.4.3 Elaboración y período del manual de puestos

Para la elaboración de un manual de puestos no hay una metodología definida, dependerá de las condiciones específicas del manual que se quiere elaborar, no existe un tiempo definido en su desarrollo, para lo cual se recopilará información teniendo en cuenta el objetivo general y los objetivos específicos del manual; que términos serán utilizados dentro del mismo, a quienes está dirigido y aspectos técnicos que se adecuen a las características particulares del documento. Esta información se consigue con el apoyo de todo el personal de la organización, en especial con ayuda de los altos directivos y de los responsables de los procesos y funciones objeto de estudio. Existen diversos medios para obtener la información entre ellos, la entrevista directa con el personal, cuestionarios y la observación directa, es recomendable unificar la información obtenida a través de los mismos. Una vez finalizado este proceso se interpreta la información dándole forma bajo lineamientos técnicos y los criterios utilizados por los responsables de elaborar los manuales.

Una vez ya desarrollado el manual se debe revisar periódicamente cada uno de los puestos descritos en el manual, para asegurar su aplicación continua y sobre todo analizar y estudiar cada propuesta de cambio sugerida, por los miembros de la organización que muestren una mejora objetiva. Dar a conocer el contenido del manual a todos y cada uno de los miembros que conforman la empresa. Y proporcionar una copia completa del manual a la gerencia, departamento y sección, para que sea una fuente de consulta.

2.4.4 Conformación del manual de puestos

IDENTIFICACIÓN. Este documento debe incorporar la siguiente información:

Logotipo de la organización. Nombre oficial de la organización.

Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma. Lugar y fecha de elaboración. Número de revisión (en su caso). Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización. Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

ÍNDICE O CONTENIDO. Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

PRÓLOGO Y/O INTRODUCCIÓN. Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS. Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría; la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

2.5 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Visión, misión y valores corporativos

Toda organización desde su momento de creación implantan ciertos principios que escritos o no definen la base de la compañía, representan por qué y para qué existe dicha firma y todas las líneas laborales se trazan en relación a estas definiciones. En ambos conceptos están las ideologías más arraigadas, los valores y propósitos con los que se articula todo el desarrollo de la organización.

Las organizaciones que entienden que el núcleo está en la misión y visión y que estos conceptos funcionan como unificadores, serán exitosas, ya que tanto los clientes, proveedores, alianzas estratégicas y competencia verán que son una entidad constante que no cambia su ideología para obtener más utilidades, sino que actualiza su forma de hacer negocios.

Ya que la misión y visión no son modificables, es muy importante que su definición sea breve y específica. Esto hará más claro el mensaje y más arraigado quedará en los trabajadores y clientes.

VISIÓN

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

MISIÓN

Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. Es la razón de ser de la organización, su esencia, el motivo por el cual fue creada; es la idea de negocio que tienen sus fundadores o dueños, los recursos que posee y que hace que se diferencie de las demás organizaciones haciendo que los clientes la sientan especial.

La elaboración de la misión nos ayuda a gestionar una estrategia adecuada para nuestra organización en todo momento. Si bien es necesario adaptarse a las necesidades del mercado, es imprescindible saber quiénes somos y de dónde venimos.

La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para que exista la organización?

VALORES

Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización; son los factores de la organización que se consideran dentro de la cultura organizacional, estos identifican y definen la idiosincrasia de la organización en todos los miembros de la misma; se consideran irrompibles y son cumplidos día a día el ámbito laboral. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Los valores corporativos es la respuesta a la pregunta, ¿En que creemos y cómo somos?

ORGANIGRAMA

Es la representación gráfica de la estructura organizativa. El Organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de una organización. Si no lo hace con toda fidelidad, distorsionaría la visión general y el análisis particular, pudiendo provocar decisiones erróneas a quien lo utiliza como instrumento de precisión.

El Organigrama tiene doble finalidad:

- * Desempeña un papel informativo, permite que los integrantes de la organización y las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales.
- * Instrumentos para análisis estructural al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada.

2.6 DIAGRAMA DE PROCESOS Y SUS INTERRELACIONES

Un diagrama de procesos es una representación gráfica de un procedimiento. Ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales, el número de pasos en el proceso, ayuda a la definición, formulación, análisis y solución del problema, con el fin de solucionar, mejorar y/o incrementar la existencia de sistemas de información para la administración de la organización.

El diagrama de procesos o también llamado de flujo, es la representación gráfica que desglosa un proceso, puede desarrollarse tanto en organizaciones de bienes como de servicios y en sus departamentos de su estructura organizacional. Se realiza por medio de símbolos gráficos diferentes que explican brevemente el proceso; estos símbolos están unidos entre sí por flechas que indican la dirección del flujo del proceso. Es importante utilizar una simbología simple y conocida por todos los implicados en el proceso, y que los miembros consensuen el diagrama actual y el nuevo y analicen todas las consecuencias colaterales de los cambios a introducir.

El diseño de un diagrama de procedimientos requiere de gran precisión, los datos deben asentarse con la mayor exactitud posible, se debe prestar especial atención en todas y cada una de las etapas de integración, realizando un proyecto que cumpla con todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo. Para ello, será indispensable prever que se designe un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, al que se le encomienda la conducción del proyecto en su diseño, implementación y actualización; esto permitirá homogeneidad del contenido y en la presentación de la información.

El equipo de técnico debe tener buen manejo de las relaciones humanas y conocer la organización, sus objetivos, estructura, funciones y personal. Así también, la organización puede asignar a una persona que tenga los conocimientos y experiencia para realizarlo. Se eligen personas que estén participando en las tareas del proceso, junto a sus proveedores y clientes internos, las mismas deben aportar una perspectiva completa del proceso, por lo que este equipo deberá ser multifuncional y multijerárquico.

La organización cuenta con la posibilidad de contratar consultores externos, ya que una persona independiente y externa al proceso ayudara a que desaparezca alguna influencia decisiva de algún miembro del grupo en el resultado, como así también resolverá posibles conflictos interviniendo como moderador y ayudará al grupo a definir la información imprescindible de la que no lo es, con el fin de aprovechar mejor el tiempo. Una vez definidos los miembros del equipo; se realizaran reuniones para la elaboración de una representación gráfica del proceso en cuestión.

Los responsables deben delimitar y definir en forma global el área o áreas donde actuarán, para ello contarán un estudio preliminar que les permitirá definir la estrategia para el relevamiento de la información, sus fuentes, actividades a realizar, magnitud y alcances del proyecto. Para la concreción del diagrama, se recolectaran los datos a través de un continuo planteamiento de preguntas a los miembros del grupo, una vez que se respondan se darán otras que se repetirán a lo largo de todo el proceso de creación del manual, las preguntas pueden iniciar en ¿Qué paso es el primero?, ¿Qué paso sigue? Sumadas a otras series de preguntas que se sumaran para ayudar a construir las diferentes fases del proceso, todos los datos obtenidos se representaran visiblemente para todos los miembros del equipo de trabajo durante la realización del diagrama.

2.6.1 Fases del diagrama

1. Definición del proceso y concretar su alcance (inicio y final)
2. Representación de las etapas intermedias y su relación (proceso actual)
3. Documentar cada etapa: Responsable-proveedor y cliente
4. Analizar el proceso actual desde el punto de vista deseado.
5. Propuesta de alternativas; definir nuevas y sus relaciones.
6. Representar el diagrama del nuevo proceso e indicar las diferencias con el actual.

2.6.2 Ventajas del diagrama de flujo

Aporta una visión transparente del proceso, permitiendo mejorar su comprensión. La diagramación facilita entender el conjunto, centrándose en aspectos específicos del mismo, se aprecian las interrelaciones del proceso, así también las que se dan en otros procesos y subprocesos.

Las personas que participan en la elaboración del mismo, logran entender el mismo y colaboran entusiastas en las mejoras del mismo y sus deficiencias. Al presentarse el proceso más objetivamente, hay mayor facilidad para identificar de manera clara las mejoras a proponer.

Proporciona un método de comunicación más eficaz, por medio de un lenguaje común entre las distintas personas y departamentos de la organización

Ayuda a establecer un valor agregado a las actividades que componen el proceso.

Son herramientas valiosas para la inducción y entrenamiento de personal nuevo que se incorpore a la organización.

Facilita la identificación de los clientes, se determinan sus necesidades fácilmente y ajustar el proceso hacia la satisfacción de las mismas y expectativas. Permite definir los límites del proceso, definiendo los distintos proveedores y clientes internos y externos involucrados.

Aporta en cuanto a mejoras en tiempos y costos de la actividad mejorando la eficiencia y eficacia.

MÉTODO

2.7 MODELO DE INTERVENCIÓN

El método de intervención comenzó mediante una conversación informal, a través de un llamado telefónico para concretar una entrevista inicial con la máxima autoridad de la organización.

Luego, se estableció el encuentro con el dueño de la empresa, donde se realizó la primera entrevista con el mismo, teniendo esta una importancia crucial.

Se plantearon las posibles problemáticas por quien dirige la empresa, con el objetivo encontrar alternativas de soluciones para las mismas.

Una vez establecidos e identificados los temas a abordar en el proyecto y su forma, se dio a conocer las ventajas y limitaciones de nuestra intervención y el alcance de los posibles resultados a obtener.

Como punto de partida, se realizó un diagnóstico que permitió definir el estado actual de la distribuidora, conforme a lo solicitado y a lo que nosotras como profesionales de Recursos Humanos, aportamos para comenzar con la asesoría y posible propuesta de solución de esta problemática visualizada en el sistema organizacional.

2.8 RELEVAMIENTO DE DATOS

Los procedimientos de recolección de información que se utilizaron para este proyecto fueron: Entrevista, Cuestionario, Observación.

ENTREVISTA

Se realizaron las preguntas a toda la población, un total de 23 empleados.

La entrevista está compuesta por once preguntas estipuladas para respuestas abiertas, permitiendo obtener información sobre cuatro temáticas particulares y la opinión de los entrevistados acerca de las mismas.

Se realizaron dos preguntas concretas que apuntaron a conocer cuál es la visión de la distribuidora, definiendo a través de ella hacia donde aspira llegar en un futuro prolongado y los medios planificados para lograr alcanzar la misma.

Así también realizamos una serie de preguntas en relación a la misión, es decir cuál es la razón de ser de la distribuidora; brindándonos un panorama general en cuanto al conocimiento por parte de los empleados.

La parte final de la entrevista, se enfoca a conocer sobre los valores y la cultura transmitida en la distribuidora.

() El modelo de formulario de la entrevista realizada a los empleados de la empresa se adjunta en el ANEXO PARTE I.*

CUESTIONARIO

Este instrumento se utilizó para los catorce puestos existentes de la distribuidora con el fin de recopilar información masiva de los mismos. La muestra tomada fue de una persona por cada uno de los puestos.

Se utilizó como modelo un cuestionario estandarizado, que fuimos adaptando en base al objetivo de la problemática organizacional. Está compuesto por veinte puntos con preguntas cerradas y también algunas abiertas donde los encuestados tenían la posibilidad de desarrollar sus respuestas.

Una vez diseñado el modelo final de cuestionario, se lo presentamos al gerente general, quien lo aprobó y nos dio la aceptación para comenzar a trabajar.

Se realizaron las entregas de los cuestionarios los días establecidos para la observación de cada uno de los puestos de la distribuidora; en conjunto se les explicó la importancia de estos, y que la información a recolectar estaba ligada solo al puesto y no a sus ocupantes, solicitando la colaboración y sinceridad plena en cada una de sus respuestas.

Los cuestionarios fueron completados antes de comenzar cada jornada laboral por el mismo empleado para así no influir sobre él y que no se sienta limitado.

() El formulario del cuestionario de análisis de puestos entregado a los empleados se encuentra adjunto en el ANEXO PARTE II*

OBSERVACIÓN

El proceso de observación fue planificado y desarrollado en combinación con los cuestionarios, anteriormente descriptos. Se estableció junto al gerente general un diagrama de visitas los días Miércoles; planificando observar un puesto por semana durante toda su jornada laboral dentro del establecimiento de la distribuidora.

Las observaciones comenzaron a realizarse por los mandos más bajos y luego a quienes tenían personal a cargo. A aquellos puestos que le requieren al trabajador desarrollar tareas fuera del establecimiento, se les realizó la observación durante el tiempo que permanecieron desempeñando su jornada laboral en la distribuidora.

En nuestro rol de analistas antes de comenzar el proceso, se le explicó al personal en que consiste el método de observación y cuál era su objetivo, para que ellos pudiesen desarrollar sus tareas de manera habitual, sabiendo que nuestra labor no afectaría a la suya.

Durante el proceso ambas llevamos registros de lo observado con atención, permitiendo asentar información captada que no estaba especificada por el observado en el cuestionario completado en relación a las diversas tareas que conforman cada puesto, las especificaciones y competencias que son necesarias para el desarrollo de las mismas.

2.9 TABULACIÓN DE DATOS

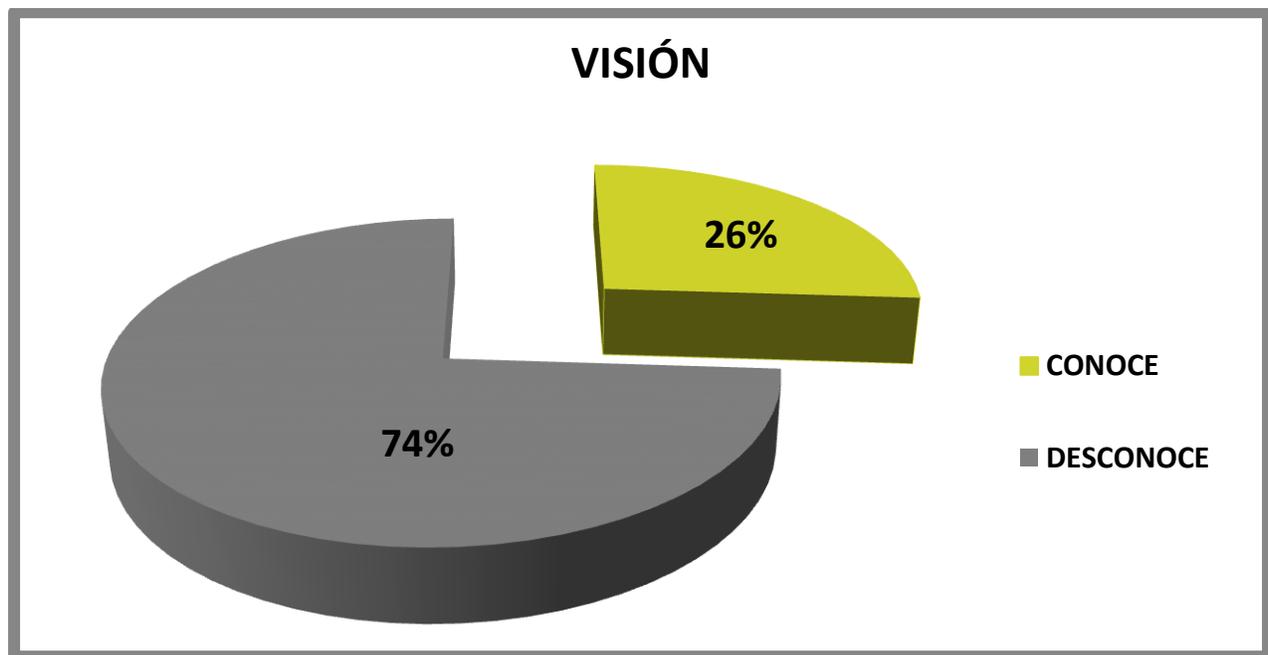
TABULACIÓN DE ENTREVISTA

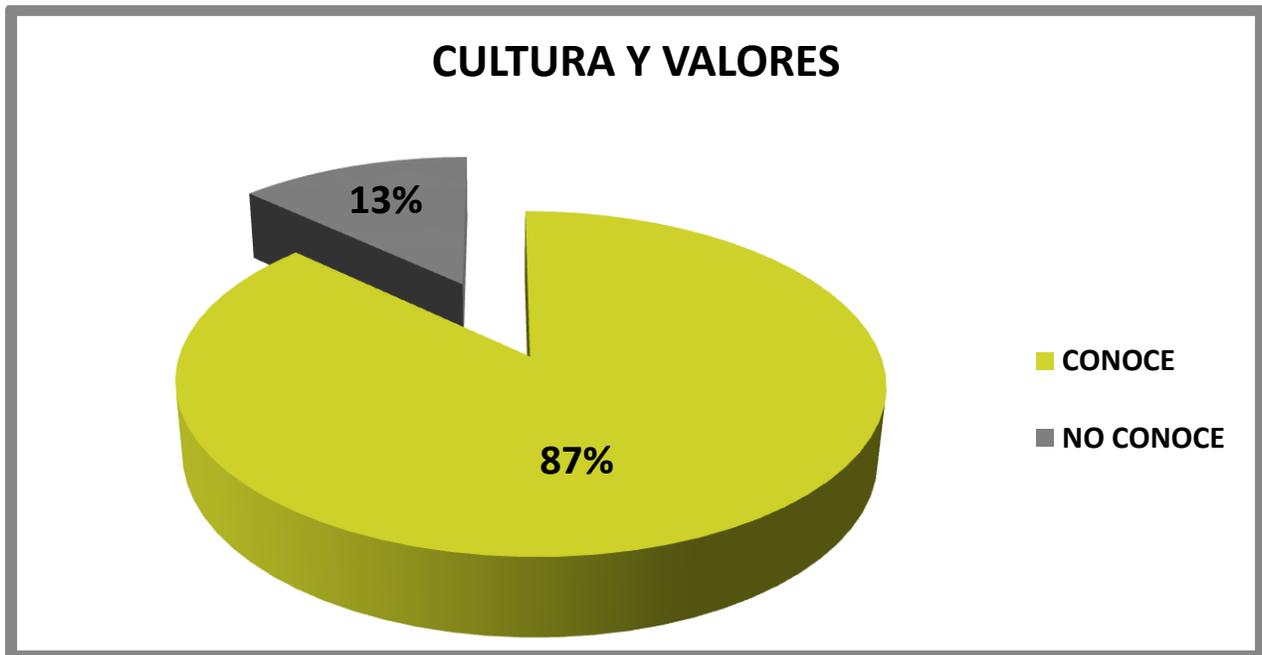
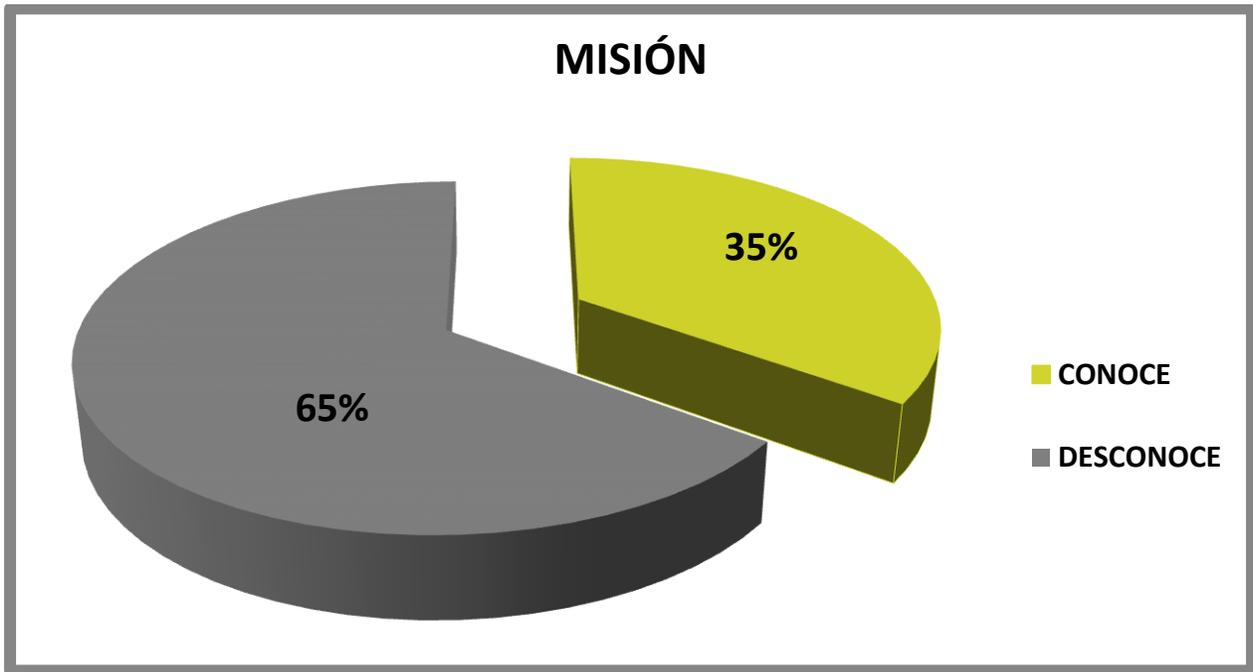
La población entrevistada fue de la dotación total, 23 empleados.

Se obtuvo como resultado a las preguntas formuladas para visión, que sólo 6 personas del total de la población, quienes son personal familiar de la distribuidora, conocen claramente el rumbo al que se dirige la misma a largo plazo, siendo 26% de la organización; mientras que el 74% restante desconocen con exactitud el mismo.

Entre la población encuestada se encontró que 35% tiene conocimiento sobre la misión de la distribuidora de bebidas, el restante 65% evadió responder por desconocer cuál es la razón de ser de la organización.

En relación a cultura y valores, ambas temáticas se abordaron en un análisis en conjunto, dando una respuesta favorable por parte de los empleados, ya que el 87% dio apreciaciones similares con respecto a sus percepciones de los valores arraigados en la organización y la forma de ser transmitida que los identifica. El 13% restante, no menciono declaraciones concretas ni claras.





TABULACIÓN CUESTIONARIO

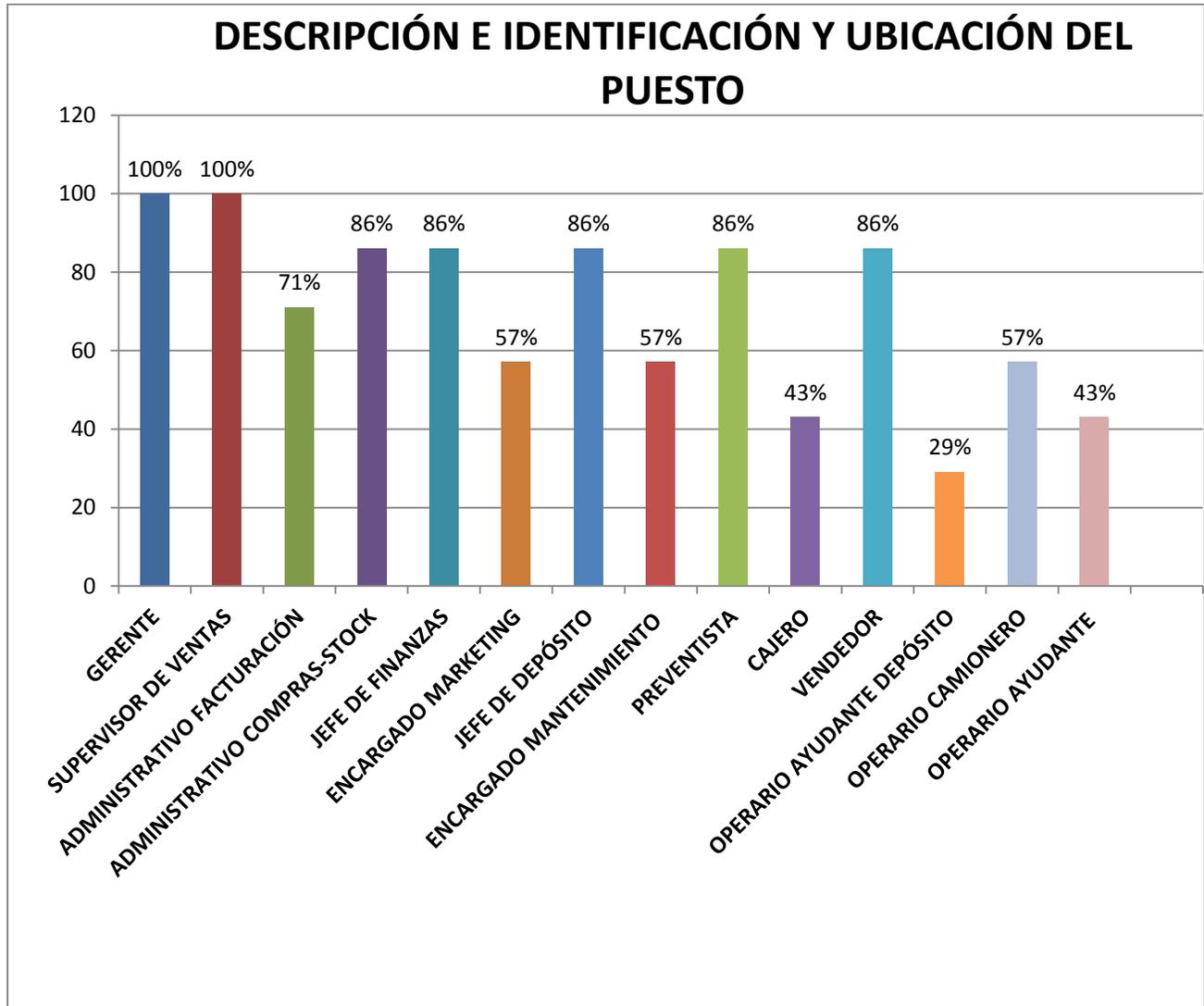
Dentro de una población de 23 empleados, se tomó una muestra de 14 personas, una persona por cada puesto de la organización, las cuales respondieron el cuestionario conformado de veinte preguntas.

Todo los datos recolectados, se tabularon mediante cuatro ejes: Descripción e identificación y ubicación del puesto, Condiciones del puesto, Descripción de tareas y Especificaciones del puesto; las mismas a su vez están compuestas de diversas variables que fueron evaluadas.

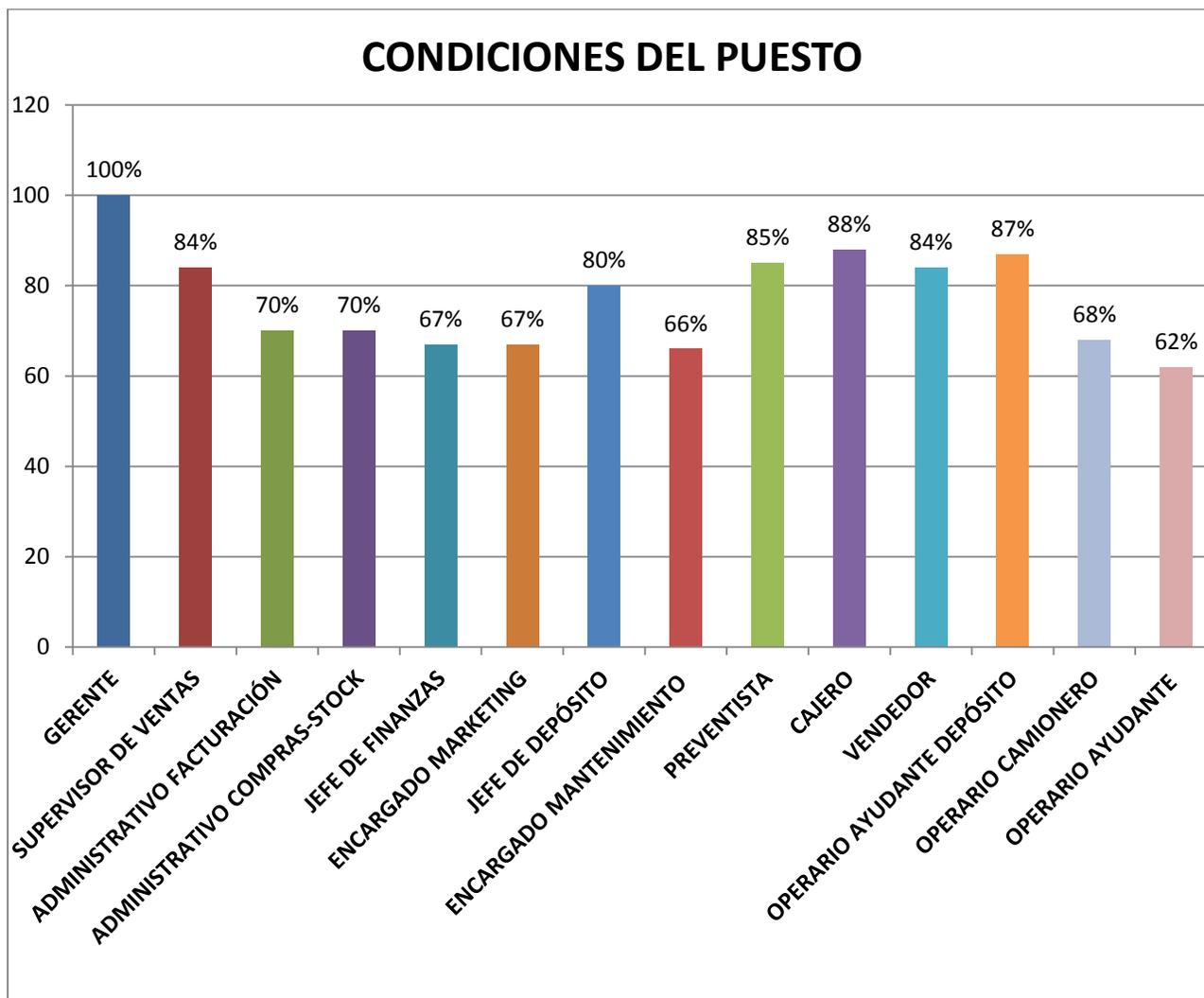
Desarrollamos a continuación un análisis del cuestionario por cada temática según cada uno de los puestos, y luego graficamos analizándolos a nivel general.

ANÁLISIS DE CADA TEMÁTICA POR PUESTOS

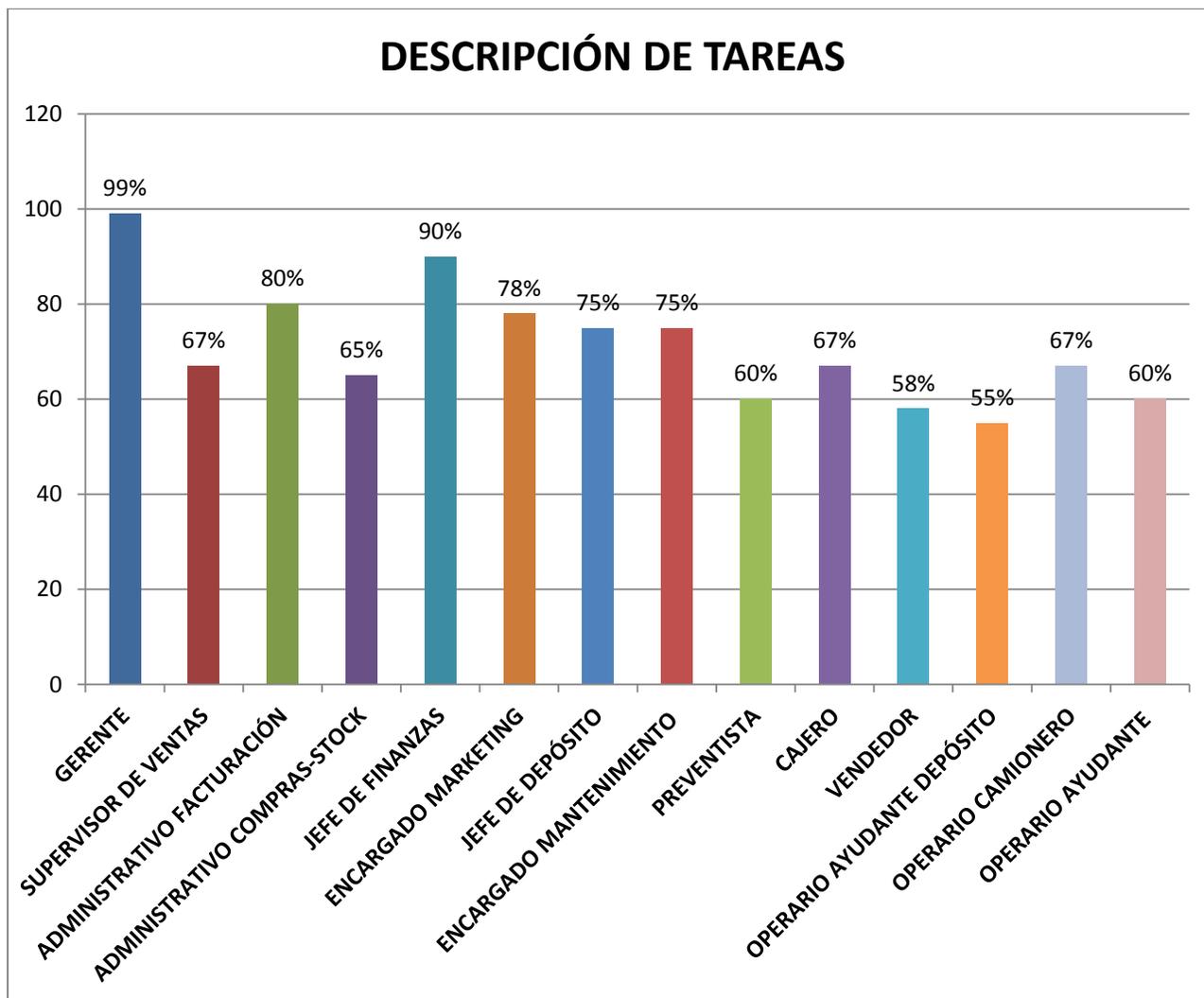
Los siguientes cuadros describen cuanto conocen los miembros de la muestra sobre las temáticas analizadas desde sus puestos.



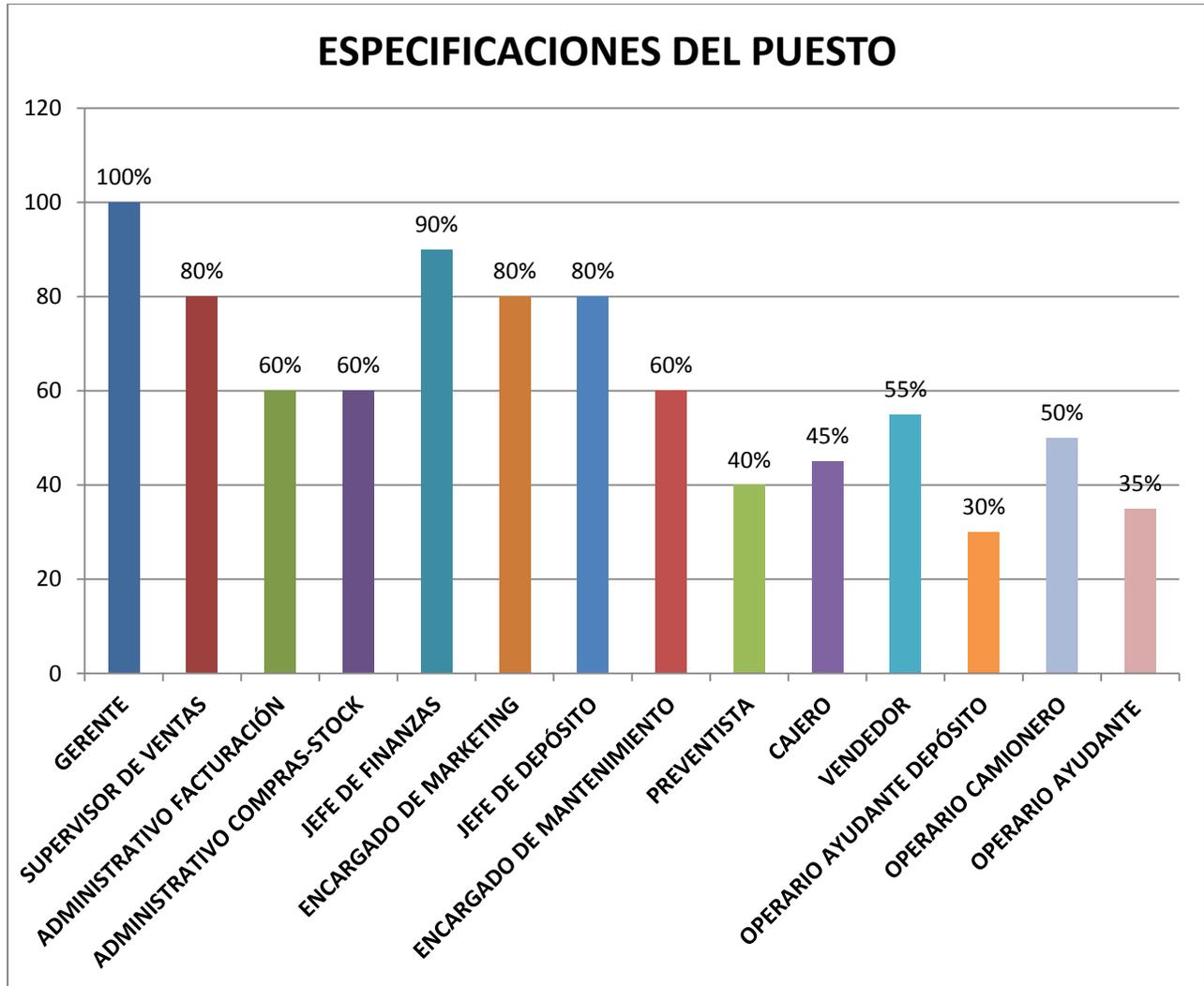
** Mediante este gráfico se observa que los mandos altos y medios tienen un mayor porcentaje de conocimiento en la identificación de su puesto, en relación a los mandos bajos, que poseen un rango menor al 60% del mismo.*



** A través de este análisis observamos que toda la muestra tiene un conocimiento superior del 60% sobre las condiciones de su puesto. En este caso, las respuestas no se limitan por los niveles jerárquicos, sino más bien todos conocen sobre las condiciones de sus puestos, pero no es a nivel completo, demuestran claramente que les falta información sobre este aspecto del puesto, exceptuando al gerente general que es el único que llegó al nivel máximo con un 100% de conocimiento.*



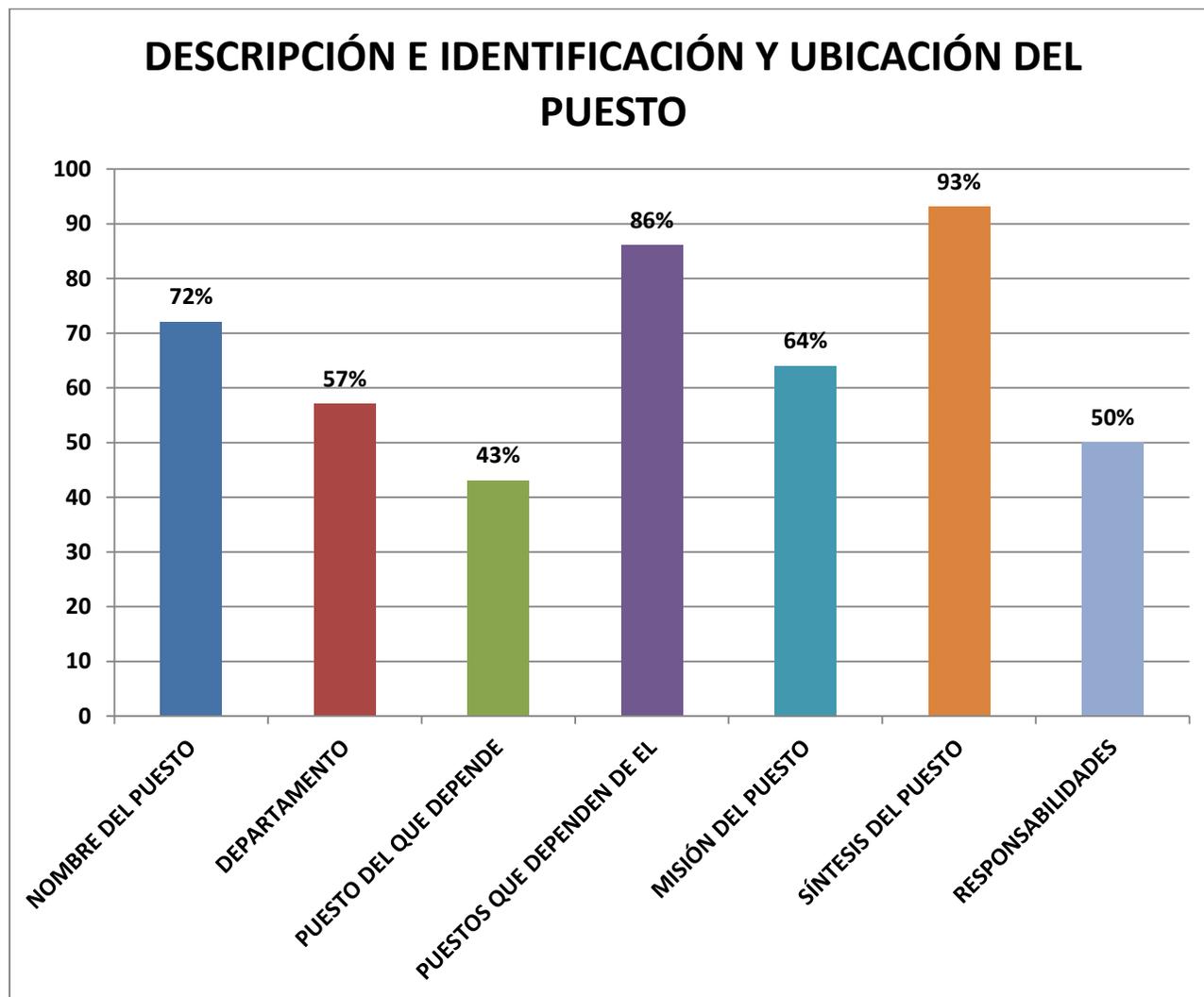
**La totalidad de encuestados poseen un conocimiento mayor al 50% de las tareas que se realizan en su puesto laboral, pero el área operativa demuestra ser el rango con mayor falta de información. Sin embargo a nivel general todos los puestos tienen una carencia de conocimiento sobre las tareas que involucran directamente el desarrollo del trabajo de sus puestos.*



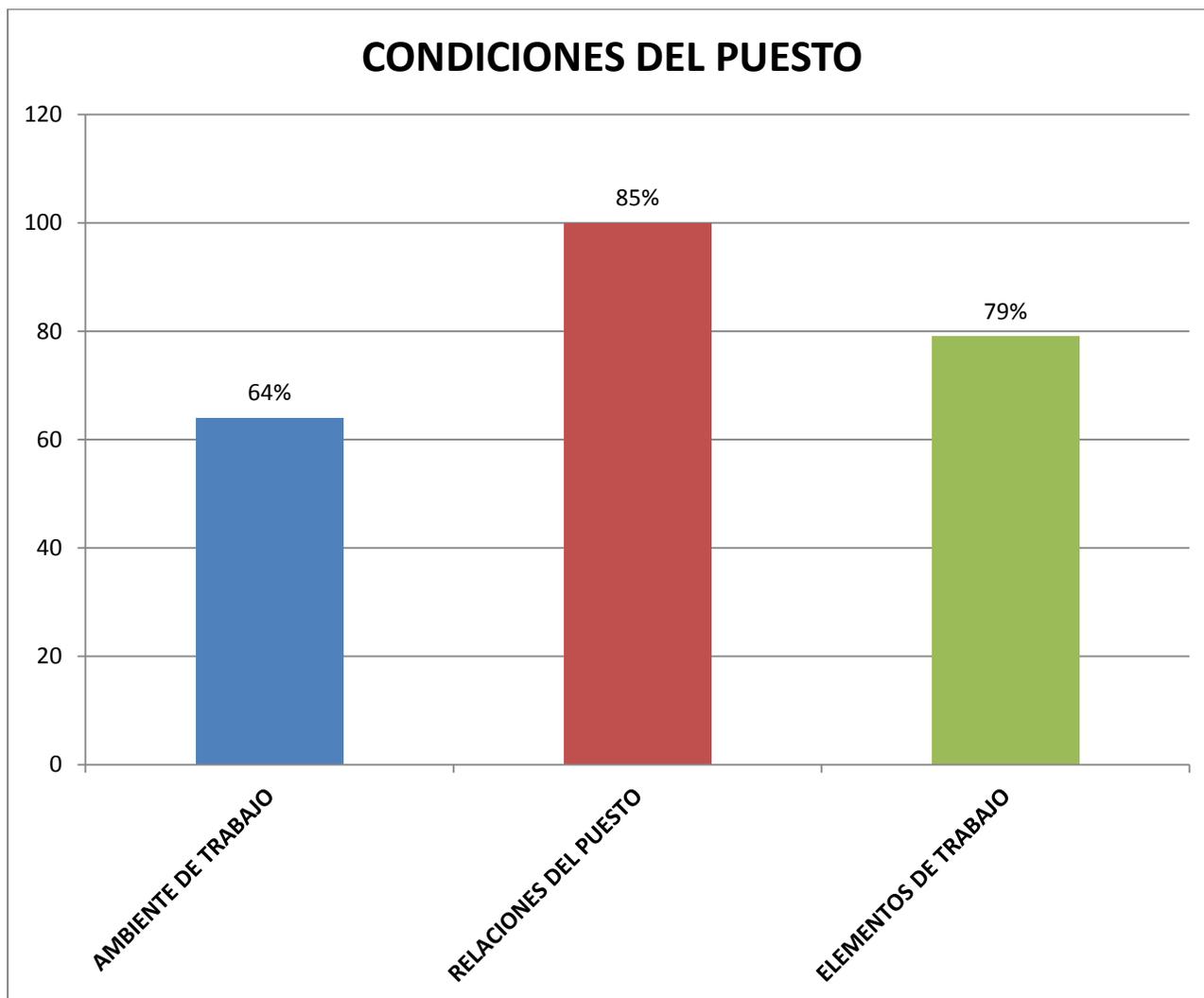
**Obtenemos que seis de los catorce encuestados, quienes forman parte del área operativa, muestran un conocimiento inferior al 55%, siendo los menos informados en relación a las especificaciones de sus puestos, en tanto que los ocho restantes, tienen un rango superior que va desde el 60%, al 80% y llega al 100% detallando saber los requerimientos necesarios.*

ANÁLISIS DE CADA TEMÁTICA A NIVEL GENERAL

Los siguientes cuadros nos permiten visualizar a nivel general, los porcentajes de los resultados obtenidos a través de las respuestas de la muestra tomada en relación a cada uno de los ejes.

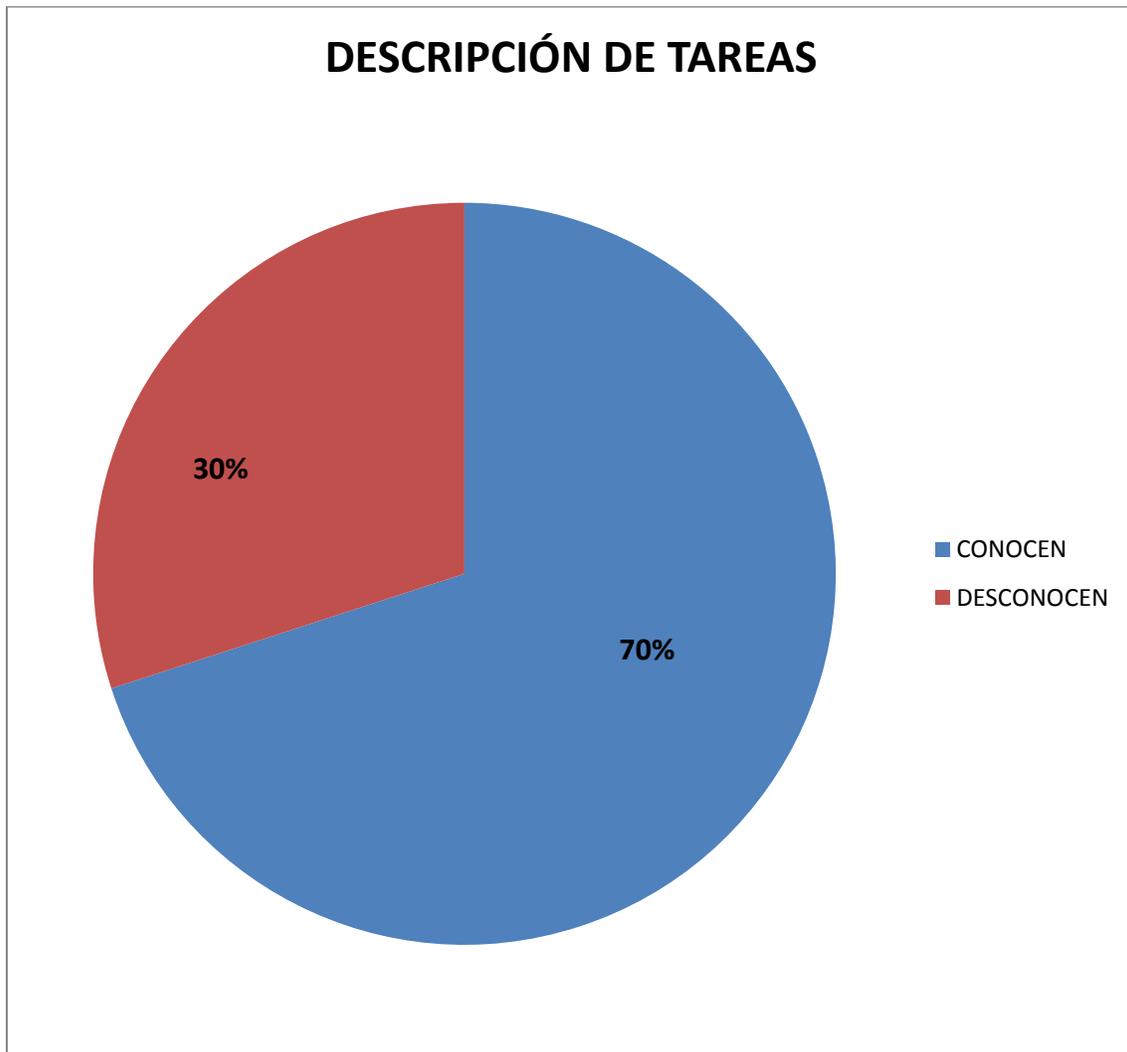


**Mediante este gráfico podemos observar las comparaciones del conocimiento por parte de la muestra de las variables que hacen a la descripción e identificación y ubicación del puesto. Se graficó el mismo a través de las respuestas obtenidas de cada cuestionario.*

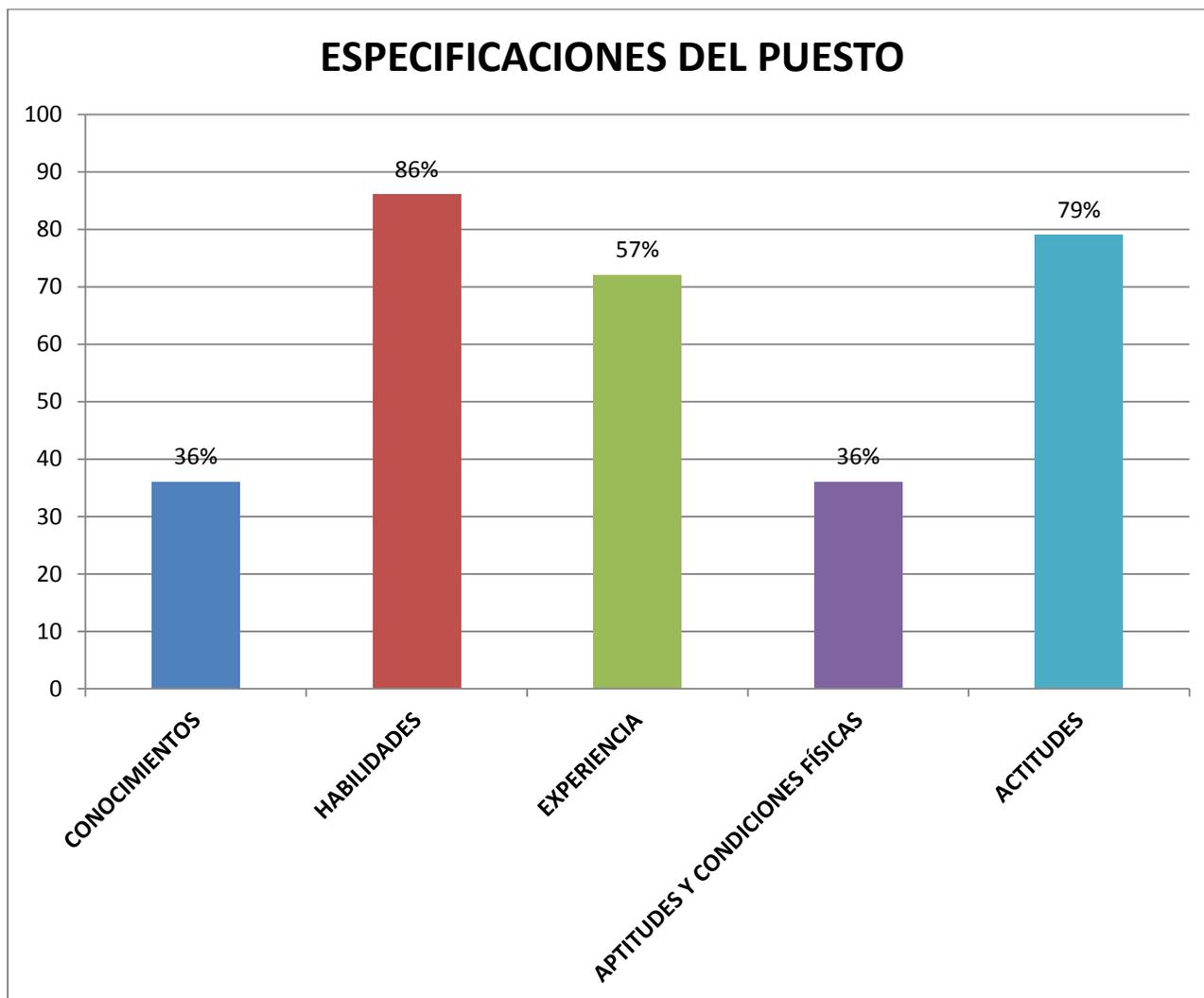


**Las condiciones del puesto se midieron a través de tres variables aquí graficadas: ambiente de trabajo, relaciones del puesto, elementos de trabajo.*

Se puede observar por parte de la muestra, un rango superior al 79% de respuestas positivas en cuanto al conocimiento de las relaciones internas y externas de sus puestos y los elementos necesarios que conforman las condiciones de sus respectivos puestos. Solo un 64% identifica cual es su ambiente de trabajo; siendo la variable que presenta menor información de conocimiento por los encuestados.



**A través del gráfico podemos determinar que un 70% demuestra conocer las tareas de su puesto, destacándose el nivel gerencial y familiar por encima del resto; aunque cabe aclarar que dentro de ese porcentaje se hallan respuestas poco precisas e incompletas en varias oportunidades. El 30% restante de la muestra no responde de manera clara y/o lo hace de manera incorrecta ya que se mencionan tareas pertenecientes a otros puestos distintos al propio, lo que nos permite percibir que no poseen claridad absoluta en cuanto a las mismas.*



**Como puede observarse las especificaciones del puesto se componen de cinco variables: conocimientos, habilidades, experiencia, aptitudes y condiciones físicas, y actitudes.*

Las habilidades y actitudes para llevar a cabo las tareas del puesto son reconocidas por la mayoría de los miembros de la muestra, marcando porcentajes del 86% y 79%, es decir un alto nivel de conocimiento en lo que se requiere de ellos para su trabajo.

En cuanto a la experiencia necesaria para el puesto, los conocimientos, las aptitudes y condiciones físicas descendieron en un porcentaje de respuesta a nivel general del 57% y 36% debido a que las mismas fueron poco claras, precisas y en más de la mitad de los casos nulas.

TABULACION DE OBSERVACION

Se realizó la observación de once puestos en su jornada laboral completa, mientras que en los tres restantes, que desarrollan parte de su trabajo fuera de la empresa, sólo pudimos observar el tiempo donde tienen tareas dentro de la misma.

Se dio inicio al proceso, con la identificación de diferentes aspectos cualitativos como guía para observar los puestos y recabar información relevante ligada a la problemática planteada.

Factores de observación:

- Falta de definición de tareas
- Responsabilidad en el puesto
- Relaciones interpersonales
- Capacidad y autoridad para la toma de decisiones
- Falta de formalización jerárquica

“CREACIÓN DEL MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS”

Los resultados obtenidos se reflejan en la siguiente tabla:

ASPECTOS A OBSERVAR	OBSERVACIONES	PUESTOS/AREAS
Falta de definición de tareas	En horarios picos las llamadas telefónicas son atendidas por quien este mas cerca del sector, siendo una tarea propia de la cajera.	Cajera / Vendedor
	Jefe de deposito delega sus propias tareas a sus subordinados, sobrecargándolos de trabajo y luego provocando interposición de las mismas ya que él vuelve a desarrollarlas para tener seguridad de que se realizaron.	Jefe de deposito/ Ayudante de deposito
Responsabilidad	Falta de responsabilidad, debido a que realiza carga y descarga de mercadería sin el uso de la faja de seguridad.	Operario Ayudante
	Se observa disposición y compromiso por el trabajo en equipo, por lo que colabora en las tareas de sus pares, pero desatendiendo en diversas oportunidades las propias.	Jefe de Finanzas
Relaciones interpersonales	Relaciones afectadas, por el entorno familiar, que dificultan el desarrollo de las actividades de la empresa.	General
	Se registra trato prepotente y malas contestaciones con sus pares, remarcando su posición familiar.	Jefe de Marketing
Capacidad en la toma de decisiones	Ante la eventual necesidad de tomar decisiones no planificadas, buscan la aprobación de quien se encuentre en el momento sin consultar a su jefe inmediato.	Nivel Operario
Falta de formalización jerárquica	No conocen la ubicación de los puestos dentro de una estructura conformada por niveles jerárquicos y áreas.	General

Mediante la observación pudimos visualizar y conocer a profundidad la realidad de la problemática planteada, nos otorgó un incremento de datos e información que complemento a los cuestionarios y entrevistas realizadas con el fin de ampliar la información existente y lograr una mayor especificación de las áreas puntualmente más afectadas, generando así un diagnóstico más certero de lo percibido en la distribuidora.

2.10 DIAGNÓSTICO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Mediante las herramientas de recolección de datos utilizadas definimos un diagnóstico organizacional a nivel general de la empresa; enfocándonos en nuestro objetivo referido a las problemáticas que abarca a recursos humanos.

Las primeras entrevistas con el gerente, nos permitió conocer a la organización y nos dio un panorama general sobre el estado y las necesidades de la misma.

Luego enfocándonos en investigar que percibía cada integrante sobre la empresa desarrollamos las entrevistas con cada uno; a través de sus respuestas definieron desde sus perspectivas cuales son los valores, objetivos presentes, planes futuros, las aspiraciones a alcanzar y las características que la hacen ser única y diferente al mercado. Como así también nos hicieron saber que la empresa no contaba con un organigrama establecido.

A través de las herramientas aplicadas, obtuvimos diversas respuestas. Entre ellas, algunos miembros desconocían el futuro y/o los objetivos de la empresa, por lo que solo le daban importancia a sus tareas laborales diarias, focalizados en el logro de las mismas.

Por otro lado, muchos de ellos, principalmente los miembros de la familia, tenían muy en claro hacia dónde estaban direccionados, pero no consideraban relevante que el resto del personal tuviera conocimiento sobre esta temática.

Hay falta de formalización en la estructura de la distribuidora, nunca desarrollaron un organigrama, que visualice todos los departamentos, puestos y sus niveles jerárquicos. Como consecuencia, en ocasiones se genera la interposición y/o repetición de tareas entre los miembros. Así también, se veían afectados los niveles de autoridad, ya que mayormente el personal respondía al gerente general, y en su ausencia, a las directivas de cualquier miembro de la familia, desconociendo a quien deben responder de acuerdo a su área de trabajo. Claramente se percibía la superposición de roles dentro de la estructura organizacional, dificultando el correcto funcionamiento de la organización.

A su vez, no poseen declaraciones claramente definidas de visión, misión y objetivos, lo que genera que no todos tengan presente la importancia y utilidad de conocer en profundidad hacia donde apuntan los propósitos de la empresa, y cuáles son las estrategias para alcanzar tal fin.

Los cuestionarios realizados nos permitieron desde la experiencia de quien ocupa y trabaja día a día en ese puesto, conocer y analizar más profundamente las funciones, las tareas y los requerimientos del mismo, como también conocer las herramientas, el ámbito físico, las relaciones interpersonales, la autonomía del puesto, los riesgos a los que están expuestos, conocimientos, habilidades y responsabilidades necesarias; obteniendo un conocimiento general e íntegro de cada puesto de la Distribuidora.

La observación nos amplió la perspectiva y complemento la información obtenida a través de los cuestionarios y lo transmitido por el gerente general y los ocupantes de los puestos durante las entrevistas.

La explicación previa, ante el personal, sobre cuál era nuestro objetivo permitió que sus trabajos sean desarrollados con naturalidad, evitando que sus tareas se vean afectadas, inhibidas y/o modificadas. Nuestra presencia dentro de esta pequeña empresa no fue vista como una amenaza sino como un aporte para su mejora y crecimiento.

La técnica de recolección de información se utilizó desde una postura neutral, dedicándonos a observar lo que se ve, evitando que intervengan las subjetividades, por medio de pautas minuciosas que guíen el proceso y eviten factores de distorsión.

Esta herramienta, nos permitió conocer cada una de las funciones y tareas para lograr el objetivo de cada puesto como también las habilidades de desarrollo necesarias, que debe tener el ocupante en el desempeño del mismo.

Mediante las herramientas utilizadas obtuvimos aspectos positivos y negativos que dieron a conocer la problemática que posee la organización para la cual desarrollaremos nuestra propuesta de cambio.

CAPITULO 3

3.1 DESARROLLO DE PROPUESTA

El diagnóstico íntegro y completo de la organización nos llevó a desarrollar como respuesta a la problemática encontrada, una propuesta de análisis y descripción de cada uno de los puestos que integran a la empresa, detallando cuáles son sus responsabilidades, funciones y tareas determinadas.

A partir del mismo, propusimos desarrollar un Manual de puestos que sirva como herramienta integradora para el conocimiento general de la empresa que servirá para formalizar la asignación de responsabilidades y especificaciones en los puestos existentes y en las futuras inducciones de nuevos puestos a cubrir. El cual lo estructuramos a través de tres ejes, partiendo de la formalización de los conceptos de visión, misión y diseño del organigrama; para brindar un panorama claro a todos los integrantes de sus posiciones y hacia dónde están dirigidos los objetivos; complementándolo con la reseña histórica y los valores culturales que los caracterizan como organización.

Como eje central nos enfocamos específicamente en desarrollar el proceso de análisis y descripción de los puestos existentes dentro de la Distribuidora; el mismo lo organizamos integrando cuatro temáticas descriptivas del puesto, estas son: 1) Descripción, identificación y ubicación del puesto, 2) Condiciones del puesto, 3) Descripción de tareas y 4) Especificaciones del puesto.

() El modelo del formulario de descripción de puestos se encuentra adjunto en el ANEXO PARTE III*

Y por último propusimos desarrollar un flujograma, donde quede diagramado el proceso general de la Distribuidora con las interrelaciones entre ellos que permite visualizar los diferentes puestos, como así también las relaciones que se dan en otros procesos y subprocesos.

Mediante este manual lo que buscamos es mejorar la administración de los recursos humanos dentro de la distribuidora, para que los miembros se familiaricen con la empresa a través de una visión general de las partes que la conforman, su importancia y donde también puedan identificar el valor de su posición dentro de ella.

MANUAL DE PUESTOS

DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS

CONTENIDO DEL MANUAL DE PUESTOS

Introducción

Objetivos del manual de puestos

EJE N°1

Reseña histórica de la Distribuidora de Bebidas

Organigrama Organizacional

Visión Organizacional

Misión Organizacional

Valores Culturales

EJE N°2

Análisis y Descripción de Puestos existentes en la empresa

- Gerente General
- Supervisor de Ventas
- Preventista
- Vendedor
- Administrativo Facturación
- Administrativo Compras-Stock
- Jefe finanzas
- Cajero
- Encargado Marketing
- Jefe de Depósito
- Operario Ayudante Depósito
- Operario Camionero
- Operario Ayudante
- Encargado de Mantenimiento

EJE N°3

Proceso general de flujograma

Diagrama de flujo por departamento

- Proceso departamento ventas
- Proceso departamento administrativo
- Proceso departamento finanzas
- Proceso departamento marketing
- Proceso departamento logística
- Proceso departamento mantenimiento

INTRODUCCION

El presente Manual de Puestos, es una herramienta que contiene la estructura de la Distribuidora de Bebidas vigente a la fecha, a través de la descripción de cada uno de los puestos, detallando sus funciones, tareas y responsabilidades, como así también sus interrelaciones internas y externas, los niveles de autoridad, el perfil necesario para el ocupante del puesto y define la visión organizacional a alcanzar.

Cabe señalar la importancia de su revisión y actualización permanente ante variaciones y/o modificaciones de los puestos.

***“Estoy convencido que la clave
para permanecer en el tiempo
es reinventarse y perseverar”***

G.Gral. R.M.G.

OBJETIVOS DEL MANUAL DE LA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS

- ✓ Establecer un documento único de referencia que contiene la información necesaria de todos los puestos de trabajo, de acuerdo a la estructura organizativa de la Distribuidora, para el desempeño eficiente del personal.
- ✓ Presentar el organigrama organizacional que permita visualizar los diferentes niveles jerárquicos existentes en la Distribuidora.
- ✓ Transmitir la visión, misión y valores que persigue la organización; los cuales hacen a su identidad y la diferencian de la competencia.
- ✓ Presentar el diagrama del proceso general de la gestión de la Distribuidora y de cada departamento donde se visualizan sus interrelaciones.
- ✓ Identificar los requerimientos mínimos a considerar en los puestos para facilitar la inducción al trabajo de posible nuevo personal.

EJE N°1

RESEÑA HISTÓRICA DE LA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS

() A los efectos del trabajo final de grado; se repite en este ítem a fin del desarrollo del manual de puestos, la reseña historia descripta anteriormente en el punto 1.4, Capítulo 1.*

En 1977, Don chicho, recibe la noticia de que la fábrica de vidrios donde permaneció trabajando por muchos años, se traslada a Rosario, por lo que su fuente laboral se ve afectada.

Ante la necesidad de sustentar a su familia, decide invertir la indemnización recibida en un pequeño emprendimiento, en una actividad desconocida para él, pero que de la mano de su esposa, abrazaron con expectativas, entusiasmo y dedicación; lanzándose a la venta de vinos en damajuana en un local del barrio Villa Azalais, de la Ciudad de Córdoba.

Nacida hace más de 35 años, fue conducida por su primer generación, donde los valores internos, el apoyo y la confianza, fueron la base para poder crecer, y ser conocidos por sus clientes, logrando posicionarse como la única vinería de la zona, incorporando nuevos productos en lo que refiere a vinos y demás bebidas alcohólicas en botellas de $\frac{3}{4}$ y de 1 litro; ampliando el abanico de oportunidades de venta.

En el año 1994 realizan la apertura de una nueva sucursal en barrio Yofre Norte, incorporando ante las necesidades del mercado nuevas líneas de productos: Licores, champagne, whiskies, bebidas espirituosas, cervezas, bebidas blancas entre otras. Como así también bebidas no alcohólicas: Gaseosas, jugos y amargos.

El local era atendido por sus dos hijos, quienes con el paso del tiempo lograron un negocio sólido en constante crecimiento, conquistando nuevos públicos.

En el 2001 debido a la situación que se vivía en el país, la zona de Villa Azalais se ve sumamente afectada por lo que caen las ventas en la misma y se ven obligados a cerrar el histórico local.

Quedando como casa central la sucursal de barrio Yofre, donde permanecen en la actualidad.

Haciendo escucha al pedido del cliente de que la mercadería le llegue a su domicilio, detectan la oportunidad para ofrecer un servicio de distribución a los mismos.

Con el paso del tiempo y tras un crecimiento gradual tomaron la decisión de aumentar sus ventas, agregando una distribución de reparto para toda la Ciudad.

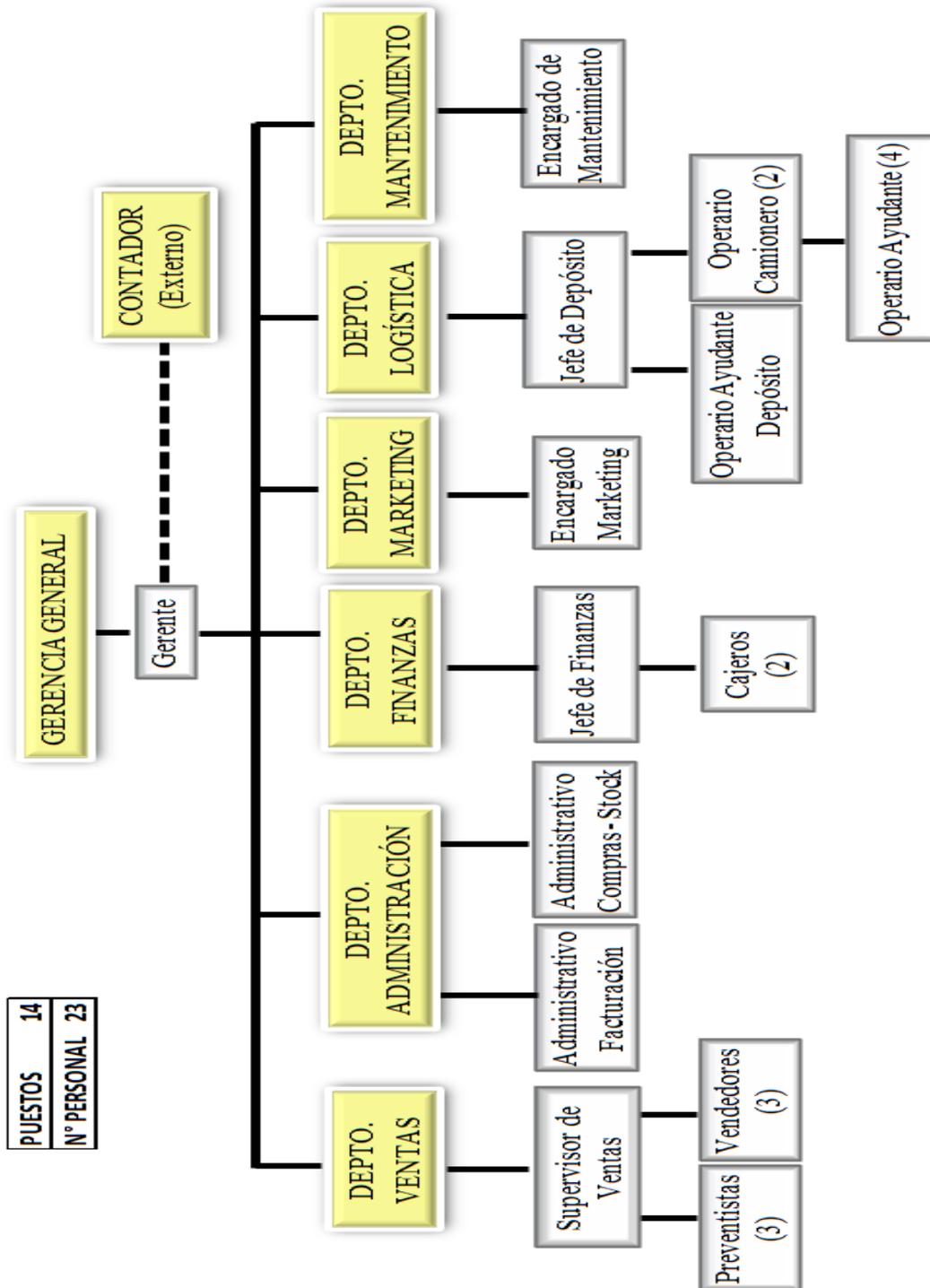
Más tarde por el 2010, buscan conquistar una nueva cartilla de clientes en las zonas del Valle de Punilla y Calamuchita, contando hoy con más de 450 clientes. Logrando consolidar la imagen de la distribuidora y las dos líneas de negocio.

En la actualidad el mando de esta Pyme está bajo la conducción de la segunda generación y trabajan en conjunto con los aportes de la tercera, que forman parte del plantel de personal que trabajan a diario para continuar fortaleciendo la imagen de la distribuidora en el público consumidor y adaptándose al mercado ya que con el transcurrir de los años ha ido creciendo constantemente y hoy está dedicada a la venta al público y la distribución de bebidas, complementando el servicio de asesoramiento para eventos en lo que a la materia respecta y la incorporación de venta de productos y accesorios complementarios referidos a las bebidas.

La empresa ha crecido de tal manera que de ser 4 personas en sus comienzos hoy cuenta con una dotación de 23 empleados, distribuidos en el cargo de 14 puestos diferentes. El personal de la organización se conforma por 14 personas de la familia y 9 es personal externo.

Ha sufrido cambios por la globalización misma y por sus propios dueños, desde la localización de la misma pero con el único propósito de continuar creciendo y brindando el mejor servicio y comercialización para el mercado cliente, en la actualidad están en un proceso de crecimiento con la visión de abrir un nuevo local próximamente para conquistar un nuevo público.

ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL



VISIÓN ORGANIZACIONAL

Ser reconocida en el rubro como una distribuidora con amplia cobertura de mercado, estableciendo una cadena de sucursales ubicadas estratégicamente en las zonas más comerciales de la ciudad de Córdoba, destacándonos por los beneficios en el servicio brindado a los clientes, la permanente incorporación de nuevos e innovadores productos y mantener mejores condiciones comerciales con las bodegas.

MISIÓN ORGANIZACIONAL

Ser el proveedor elegido en el mercado por brindar una excelente atención al consumidor, el mejor precio y surtido de productos.

VALORES CULTURALES

Somos una empresa familiar que a lo largo de las generaciones hemos ido transmitiendo nuestra forma de ser a quienes forman parte de la empresa a nuestros clientes y proveedores.

Buscamos brindar un servicio promovido por la calidez y el trato cordial a través de una sonrisa al cliente, fomentando la empatía, comunicación y colaboración como valores fundamentales que hacen el pilar de nuestras raíces.

Eje N°2

ÁNÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE LA EMPRESA

El desarrollo de la descripción de puestos de cada uno de los mismos, está formado por cuatro partes, conformadas por:

Parte I Descripción e identificación y ubicación del puesto.

Parte II Condiciones del puesto

Parte III Descripción de tareas

Parte IV Especificaciones del puesto

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PARTE I: DESCRIPCIÓN E IDENTIFICACION Y UBICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	GERENTE
DEPARTAMENTO/ ÁREA	Gerencia General
PUESTO INMEDIATO DEL QUE DEPENDE	---
PUESTOS QUE DEPENDEN DE ÉL	Supervisor de ventas Administrativo facturación Administrativo compras – stock Jefe de finanzas Encargado de marketing Jefe de depósito Encargado de mantenimiento
FINALIDAD / MISIÓN DEL PUESTO	Lograr el funcionamiento eficaz y eficiente de todos los departamentos a través de la dirección de la distribuidora.
SINTESIS DEL PUESTO (Descripción General)	El puesto implica planificar, dirigir y supervisar los objetivos específicos generales de la distribuidora a corto y largo plazo.
RESPONSABILIDADES FUNDAMENTALES	Velar por los objetivos organizacionales y financieros de la empresa. Generar mayores ingresos a través de estrategias y lineamientos, conservando la calidad en el servicio al cliente. Administrar, organizar, formar y controlar el cumplimiento de las actividades del personal de la organización. Mantener toda la información necesaria actualizada para el correcto funcionamiento de la distribuidora. Fomentar y desarrollar feedback constante entre los miembros de la empresa. Reinventar tácticas permanentemente para estar insertos en la competencia del mercado actual adaptándose a los constantes cambios.

PARTE II: CONDICIONES DEL PUESTO	
AMBIENTE DE TRABAJO	
FISICO:	Establecimiento de la empresa, oficina personal con un ambiente climatizado, buena iluminación y un bajo nivel de ruido.
RIESGOS:	Nivel medio, propenso a sufrir enfermedades como stress, problemas cardiacos, migrañas, alteraciones del sueño, disminución visual, entre otras.
RELACIONES DEL PUESTO	
INTERNAS	Departamentos de ventas, administración, finanzas, marketing, logística y mantenimiento.
EXTERNAS	Contador, clientes, proveedores, entidades bancarias y gubernamentales.
ELEMENTOS DE TRABAJO	
HERRAMIENTAS	PC, elementos de oficina, teléfono, celular, automóvil.
DOCUMENTACIÓN	Planillas, talonarios de facturas, legajos, reportes, constancias de inscripciones, boletas, reglamentos, registros y archivos.

PARTE III: DESCRIPCIÓN DE TAREAS

TAREAS

- Supervisa las operaciones diarias y hacer reportes.
- Controla las áreas funcionales de la empresa.
- Provee al personal todo lo necesario para el desempeño de sus tareas.
- Garantiza el excelente servicio al cliente.
- Fiscaliza compras, cotización y pago de proveedores.
- Corroborar el estado de las instalaciones y el mobiliario.
- Determina la última palabra para el cierre de operaciones importantes.
- Efectúa las correcciones necesarias si hay desviaciones o errores en procedimientos.
- Cumple y exige el acatamiento de disposiciones legales.
- Investiga y analiza el mercado de ventas de bebidas.
- Mantiene una comunicación fluida con el contador.
- Realiza permanentemente reuniones para informarse con sus subordinados directos, por áreas y/o generales.
- Informa los objetivos y desarrolla seguimientos de ventas.
- Realiza balances mensuales y anuales.
- Trabaja en la búsqueda de un buen y amigable clima laboral.
- Reconoce y recompensa el buen desempeño.
- Control de reportes sobre los empleados.
- Planificar entrenamiento y evaluación del personal, relevar potencialidades.

PARTE IV: ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS

EDUCACION FORMAL MINIMA

Secundario Completo

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS

Licenciado en Ciencias Económicas, Administración de Empresas o Financiera; o afines.

HABILIDADES

Capacidad de visión sistémica de la totalidad de la organización y sus partes
 Manejo de información de mercados
 Manejo de presupuestos
 Relaciones públicas y orientación al cliente interno y externo
 Manejo de personal a cargo
 Manejo de información de los productos
 Manejo de precios y promociones
 Habilidad en manejo de herramientas de comunicación
 Capacidad de observación y resolución

EXPERIENCIA

PUESTO O ACTIVIDAD

Puesto similar con experiencia en el rubro de la organización.

TIEMPO MINIMO

Tres años comprobables.

CONDICIONES FÍSICAS

No requiere exigencias físicas el puesto, está afectado por exigencias intelectuales.

ACTITUDES

Iniciativa, creatividad y responsabilidad
 Autonomía y liderazgo para conducir y enseñar a equipos de trabajo
 Buen comunicador
 Flexible y adaptable a los cambios en mercados ambiguos
 Orientación al cliente
 Orientación a los resultados
 Rápida respuesta a la toma decisiones

OTROS FACTORES DE VALORACIÓN

Tiene un nivel de autonomía total en toma de decisiones, alto nivel de responsabilidad económica y sobre todos los colaboradores, ya que es quien responde ante todos sobre la organización.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PARTE I: DESCRIPCIÓN E IDENTIFICACION Y UBICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	SUPERVISOR DE VENTAS
DEPARTAMENTO/ ÁREA	Ventas
PUESTO INMEDIATO DEL QUE DEPENDE	Gerente General
PUESTOS QUE DEPENDEN DE ÉL	Vendedores Preventistas
FINALIDAD / MISIÓN DEL PUESTO	Ser el responsable del área de ventas buscando alcanzar los objetivos planteados.
SINTESIS DEL PUESTO (Descripción General)	Planificar y coordinar diferentes estrategias de ventas, enfocado en el cliente y sus necesidades.
RESPONSABILIDADES FUNDAMENTALES	<p>Coordinar el equipo de ventas.</p> <p>Diseñar y desarrollar objetivos alcanzables en ventas.</p> <p>Capacitar y formar al personal de ventas.</p> <p>Realizar feedback sobre el desempeño individual y grupal del equipo.</p> <p>Atender posibles oportunidades de clientes.</p> <p>Desarrollar seguimiento de la cartilla de clientes.</p> <p>Proyectar campañas de promociones en conjunto con el área de Marketing.</p>

PARTE II: CONDICIONES DEL PUESTO	
AMBIENTE DE TRABAJO	
FISICO:	Un 80% dentro del establecimiento de la empresa, oficina y local de ventas compartida con demás áreas en un ambiente climatizado, buena iluminación y un bajo nivel de ruido. El restante 20% bajo condiciones climáticas existente durante la hoja de ruta de clientes que visita.
RIESGOS:	Nivel bajo, propenso a sufrir enfermedades como stress, problemas cardíacos, migrañas, síndrome de fatiga crónica, disminución visual, úlceras nerviosas, debido al trabajo bajo presión de llegar a los niveles estipulados de ventas.
RELACIONES DEL PUESTO	
INTERNAS	Gerente general, subordinados del área, departamento de administración, finanzas, marketing, logística y mantenimiento.
EXTERNAS	Clientes y potenciales clientes.
ELEMENTOS DE TRABAJO	
HERRAMIENTAS	PC, elementos de oficina, teléfono, celular, medio de movilidad.
DOCUMENTACIÓN	Cartillas de clientes, nota de pedidos, planillas de stock y precios, archivos y registros de historiales de ventas, presupuestos.

PARTE III: DESCRIPCIÓN DE TAREAS

TAREAS

- Se definen objetivos de ventas semanales, quincenales, mensuales y anuales; en base a estudios, análisis y stock de años anteriores y el mercado actual.
- Se trabaja en conjunto con el área de marketing y administración de compras y stock realizando estudios, análisis para determinar promociones de productos.
- Se establece un plan y procedimiento de refuerzos de trabajo para días claves de ventas masivas.
- Se capacita al personal sobre estrategias y tácticas de ventas; atención al cliente e incorporación de productos.
- Se realizan juntas semanales donde se informa el listado de precios actualizados, promociones, objetivos de ventas a alcanzar y un feedback sobre los resultados obtenidos a nivel individual y grupal.
- Presentación de las auditorias de ventas con el gerente general y planteamientos de nuevos objetivos. Obtención de feedback entre ambos.
- Desarrollo de presupuestos especiales para clientes preseleccionados.
- Asesora y brinda solución ante posibles eventualidades que se presenten en atención al cliente.
- Reconocimiento a sus subordinados por metas alcanzadas y buen desempeño.

PARTE IV: ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS	
EDUCACION FORMAL MINIMA	Secundario completo
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	Conocimientos en administración, comercialización y ventas.
HABILIDADES	
Manejo de información de mercados Manejo de presupuestos Relaciones publicas Manejo de personal a cargo	
EXPERIENCIA	
PUESTO O ACTIVIDAD	Similar
TIEMPO MINIMO	2 años
CONDICIONES FÍSICAS	
ACTITUDES	
Responsabilidad para conducir y enseñar a equipos de trabajo Buen comunicador Flexible y adaptable a los cambios Orientación al cliente Orientación a los resultados Orientación para tomar decisiones	
OTROS FACTORES DE VALORACIÓN	
Responsabilidad económica sobre capacidad de gestión en ventas y presupuestos para clientes.	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PARTE I: DESCRIPCIÓN E IDENTIFICACION Y UBICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	VENDEDORA
DEPARTAMENTO/ ÁREA	Ventas
PUESTO INMEDIATO DEL QUE DEPENDE	Supervisor de ventas
PUESTOS QUE DEPENDEN DE ÉL	---
FINALIDAD / MISIÓN DEL PUESTO	Alcanzar y/o superar los niveles de ventas establecidos buscando generar y satisfacer las necesidades en los clientes.
SINTESIS DEL PUESTO (Descripción General)	Brindar una asistencia especializada a los clientes, buscando asesorar y ofrecer los productos y servicios más acordes a las necesidades que presentan; para lograr satisfacerlas.
RESPONSABILIDADES FUNDAMENTALES	<ul style="list-style-type: none"> -Asesorar al cliente de los productos y servicios que pueden satisfacer sus necesidades. -Utilizar tácticas de persuasión para generar necesidades y ventas. -Reponer y mantener la mercadería del local limpia. -Realizar planillas de faltantes de stock y reportarlas al departamento de logística. -Conocer los productos y precios para comunicar la información oportuna e importante. -Comunicar a la empresa en todo lo que sucede con el cliente: inquietudes, quejas, sugerencias, reclamos, agradecimientos y otros de relevancia.

PARTE II: CONDICIONES DEL PUESTO	
AMBIENTE DE TRABAJO	
FISICO:	Local de ventas climatizado, con buena iluminación y nivel de ruido medio.
RIESGOS:	Nivel medio por manipulación de productos de vidrio con riesgos a cortaduras por rotura de productos; tiende a posibilidades de sufrir enfermedades como stress, dolores de cabeza, fatiga corporal, agotamiento, varices por permanecer parada durante toda la jornada laboral.
RELACIONES DEL PUESTO	
INTERNAS	Gerente general, Supervisor de ventas, cajeros, jefe de depósito, ayudante de depósito, administración compras y stock, jefe de marketing y encargado de mantenimiento.
EXTERNAS	Clientes y potenciales clientes.
ELEMENTOS DE TRABAJO	
HERRAMIENTAS	Turneros, etiquetas de precios, fibrones, bolsas, gamuza, lapiceras, calculadora, cintas.
DOCUMENTACIÓN	Listas de precios, cartelería, planillas de stock.

PARTE III: DESCRIPCION DE TAREAS

TAREAS

- Recepción y asesoría del cliente para satisfacer sus necesidades.
- Venta de los productos que tiene la empresa.
- Preparar vidrieras con productos y cartelera de promociones.
- Acomodar, reponer y mantener limpia la mercadería y el salón de ventas en excelente estado para su exhibición.
- Cuidar las instalaciones del local y respetar el cumplimiento de turnos.
- Contabilizar productos, armar planilla de faltantes y pedirlos a departamento de logística para luego realizar la reposición de la mercadería.
- Capacitarse, estudiar sobre las propiedades de los productos, sus códigos, ubicación y precios.
- Preparar embalajes ante los pedidos del cliente.
- Etiquetar precios y chequear vencimientos de productos.
- Promover ventas para cumplir y/o superar los objetivos asignados.
- Asistir a las reuniones con el supervisor de ventas para actualizarse de novedades y brindarle feedback sobre el cliente y sus necesidades.

PARTE IV: ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS

EDUCACION FORMAL MINIMA

Secundario completo

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS

Conocimientos relacionados en ventas y/o relaciones públicas
Sommelier especializado en ventas.

HABILIDADES

Creatividad para persuadir al cliente
Facilidad para relacionarse
Empatía, cortesía y perseverancia
Manejo de información de los productos
Manejo de precios y promociones
Capacidad de observación y solución de posibles quejas
Correcta dicción

EXPERIENCIA

PUESTO O ACTIVIDAD

Similar en ventas y/o ejercicio de sommelier

TIEMPO MINIMO

1 año comprobable

CONDICIONES FÍSICAS

ACTITUDES

Buen comunicador
Proactivo
Simpatía y amabilidad
Inmediatez a la respuesta
Confianza
Previsor
Optimismo y determinación

OTROS FACTORES DE VALORACIÓN

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PARTE I: DESCRIPCIÓN E IDENTIFICACION Y UBICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	PREVENTISTA
DEPARTAMENTO/ ÁREA	Ventas
PUESTO INMEDIATO DEL QUE DEPENDE	Supervisor de ventas
PUESTOS QUE DEPENDEN DE ÉL	---
FINALIDAD / MISIÓN DEL PUESTO	Detectar clientes para concretar la preventa.
SINTESIS DEL PUESTO (Descripción General)	Establecer un nexo entre clientes y/o potenciales clientes con la distribuidora; brindando un servicio personalizado de asesoramiento y atención sobre productos y promociones para concretar la preventa, buscando alcanzar y/o superar los objetivos establecidos.
RESPONSABILIDADES FUNDAMENTALES	<ul style="list-style-type: none"> -Ser el representante visible de la empresa ante el cliente para brindarle asesoramiento de los productos y concretar ventas. -Visitar y atender la cartera de clientes los días de visita establecidos. -Prospectar, detectar y captar nuevos clientes. -Alcanzar y/o superar los niveles de ventas establecidos buscando generar y satisfacer las necesidades en los clientes. -Conocer los productos y precios para comunicar la información oportuna e importante. -Comunicar a la empresa en todo lo que sucede con el mercado: pedidos, información relativa a la competencia, inquietudes, quejas, sugerencias, reclamos, agradecimientos y otros de relevancia.

PARTE II: CONDICIONES DEL PUESTO	
AMBIENTE DE TRABAJO	
FISICO:	El 80% de su jornada laboral, está sujeta a condiciones climáticas existentes durante la hoja de ruta de clientes que visita. El restante 20% dentro del establecimiento de la empresa, oficina compartida con demás áreas en un ambiente climatizado, buena iluminación y un bajo nivel de ruido.
RIESGOS:	Nivel medio, por posibilidades de sufrir siniestros viales; tiende a padecer enfermedades ligadas a cambios climáticos: gripe, baja presión e insolación, entre otras como stress, várices y fatiga corporal.
RELACIONES DEL PUESTO	
INTERNAS	Gerente General, Supervisor de ventas, Departamento Administración, Jefe de finanzas. Eventualmente con Operario camionero.
EXTERNAS	Clientes y potenciales clientes.
ELEMENTOS DE TRABAJO	
HERRAMIENTAS	Calculadora, celular, PC, carpetas y lapiceras.
DOCUMENTACIÓN	Listas de precios, planillas de pedidos, facturas, cartilla de clientes, notas de créditos.

PARTE III: DESCRIPCIÓN DE TAREAS

TAREAS

- Visita semanalmente la cartilla de clientes para ofrecer los productos y promociones, logrando satisfacer sus necesidades.
- Concreta las preventas.
- Toma los pedidos de los clientes, y luego los pasa al departamento de facturación.
- Debe tener la lista de precios actualizada para asesorar e informar al cliente cuando hay variaciones de precios.
- Realiza el envío de e-mails con lista de precios e imágenes de productos solicitados por los clientes.
- Contactarse con personas que solicitaron el asesoramiento de la empresa para así lograr captarlos como clientes.
- Capacitarse sobre los productos y como atender al cliente para concretar ventas.
- Realizar el cobro de saldos de clientes con cuenta corriente.

PARTE IV: ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS

EDUCACION FORMAL MINIMA

Secundario Completo

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS

Sommelier con orientación en ventas y/o formación en ventas.

HABILIDADES

Creatividad para persuadir al cliente
 Facilidad para relacionarse
 Empatía, cortesía y perseverancia
 Manejo de información de los productos
 Manejo de precios , promociones y presupuestos
 Capacidad de observación y solución de posibles quejas
 Correcta dicción.
 Adaptabilidad a condiciones climáticas variables y/o adversas

EXPERIENCIA

PUESTO O ACTIVIDAD

Similar en ventas y/o ejercicio de sommelier

TIEMPO MINIMO

1 año comprobable

CONDICIONES FÍSICAS

Requiere facilidad y agilidad para movilizarse en los recorridos de la cartera de clientes

ACTITUDES

Buen comunicador
 Proactivo
 Simpatía y amabilidad
 Inmediatez a la respuesta
 Previsor
 Comprometido con orientación al cliente y a los resultados
 Flexible y con adaptación al cambio
 Responsabilidad

OTROS FACTORES DE VALORACIÓN

En caso de poseer movilidad propia, presentar carnet de conducir habilitado y papeles del mismo al día.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PARTE I: DESCRIPCIÓN E IDENTIFICACION Y UBICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	ADMINISTRATIVO DE FACTURACIÓN
DEPARTAMENTO/ ÁREA	Administración
PUESTO INMEDIATO DEL QUE DEPENDE	Gerente General
PUESTOS QUE DEPENDEN DE ÉL	---
FINALIDAD / MISIÓN DEL PUESTO	Realizar la facturación de los pedidos recibidos
SINTESIS DEL PUESTO (Descripción General)	Recibe las notas de pedidos del área de ventas y confecciona las facturas que luego entrega al departamento de Logística
RESPONSABILIDADES FUNDAMENTALES	<ul style="list-style-type: none"> -Elaborar diariamente la confección de las facturas correspondientes a los productos vendidos por los proveedores. -Corroborar que exista el stock de mercadería antes de facturar las mismas -Imprimir las facturas y entregar una copia al encargado de depósito, archivando las demás para luego entregar los registros de las ventas realizadas -Registrar los datos de la cartilla de clientes. -Elaborar informes de gestión para el Jefe de finanzas. -Emitir informes de las ventas por cada preventista, semanal y mensualmente, las cuales se entregan al supervisor de ventas.

PARTE II: CONDICIONES DEL PUESTO	
AMBIENTE DE TRABAJO	
FISICO:	En el establecimiento de la empresa, oficina compartida con demás áreas en un ambiente climatizado, buena iluminación y un bajo nivel de ruido.
RIESGOS:	Nivel bajo, propenso a padecer enfermedades como stress, migrañas, disminución visual, dolores cervicales entre otras.
RELACIONES DEL PUESTO	
INTERNAS	Gerente general, Departamento de ventas, Administrativo compras y stock, Jefe de finanzas, Jefe de depósito
EXTERNAS	---
ELEMENTOS DE TRABAJO	
HERRAMIENTAS	PC, impresora, elementos de oficina, teléfono, celular y calculadora.
DOCUMENTACIÓN	Talonarios de facturas, legajos y cartillas de clientes , reportes, constancias de inscripciones, boletas, reglamentos, registros de cambios y devoluciones, archivos, planillas de pedidos, listas de precios, registro de stock, informes y notas de crédito.

PARTE III: DESCRIPCION DE TAREAS

TAREAS

- Realiza la confección de facturas transcribiendo y verificando los pedidos que recibió de los preventistas, especificando mercadería, cantidades, valores y descuentos.
- Realiza y actualiza la cartilla de clientes donde posee los datos de cada uno de ellos y los clasifica según el tipo de cuenta que tengan.
- Se comunica con el administrador de stock, para verificar mercadería existente e informarse sobre faltantes.
- Le entrega informe de las ventas totales diarias, semanales y mensuales a finanzas.
- Confecciona los informes de ventas generales de cada preventista para luego entregárselas al supervisor de ventas.
- Realiza las notas de créditos para ajustes en las cuentas de los clientes ya sea por errores, devoluciones o algún cambio de condiciones que generan un mayor o menor valor de la respectiva cuenta.
- Recepción de llamadas de preventistas y/o supervisor de ventas por posibles modificaciones en pedidos de ventas, ya sea para agregados o cancelaciones en los mismos.
- Brinda información de los clientes cuando le es solicitada por algún integrante de la organización en casos eventuales.

PARTE IV: ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS

EDUCACION FORMAL MINIMA

Secundario completo y manejo de pc nivel avanzado.

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS

Estudiante de administración de empresas, finanzas, facturación y/o relacionado. Conocimiento avanzado de manejo en Excel.

HABILIDADES

Facilidad para cálculos numéricos
 Capacidad de atención y concentración
 Capacidad de trabajo en equipo
 Capacidad resolutiva
 Manejo de información de los productos
 Manejo de precios , promociones y presupuestos
 Habilidad en manejo de Pc.

EXPERIENCIA

PUESTO O ACTIVIDAD

Administración y/o similar.

TIEMPO MINIMO

2 a 3 años

APTITUDES - CONDICIONES FÍSICAS

ACTITUDES

Responsabilidad en el manejo de información.
 Compromiso en sus tareas y tiempo de realización de las mismas.
 Facilidad a la hora de interpretación de información.
 Inmediatez a la respuesta.
 Ordenado y minucioso con el manejo de planillas, carpetas, facturas y archivos.

OTROS FACTORES DE VALORACIÓN

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PARTE I: DESCRIPCIÓN E IDENTIFICACION Y UBICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	ADMINISTRATIVO COMPRAS Y STOCK
DEPARTAMENTO/ ÁREA	Administración
PUESTO INMEDIATO DEL QUE DEPENDE	Gerente General
PUESTOS QUE DEPENDEN DE ÉL	---
FINALIDAD / MISIÓN DEL PUESTO	Mantener el registro de mercadería en stock y la planificación de las compras a realizar.
SINTESIS DEL PUESTO (Descripción General)	Desarrollar un registro y control de la mercadería que entra y que egresa para poder actualizar el stock diariamente y así programar en base a los días de visita de cada proveedor el pedido a realizar.
RESPONSABILIDADES FUNDAMENTALES	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar el relevamiento de stock de la mercadería existente. -Atender a los proveedores que visitan la empresa y realizarles los pedidos de mercadería negociando el mejor precio. -Consultar a finanzas los montos de presupuestos disponibles para las compras. -Establecer los precios para ventas y promociones de productos; teniendo en cuenta el precio de mercado competitivo y buscar diferenciarse. -Realizar búsqueda en el mercado de oportunidades de mejores precios y nuevos proveedores que abastezcan a la distribuidora. -Informar a finanzas y depósito diariamente de los pedidos que llegaran.

PARTE II: CONDICIONES DEL PUESTO	
AMBIENTE DE TRABAJO	
FISICO:	Dentro del establecimiento de la empresa, oficina y local de ventas compartida con demás áreas en un ambiente climatizado, buena iluminación y un bajo nivel de ruido. Sujeto bajo condiciones climáticas existente durante el día que realiza visitas a otros proveedores externos.
RIESGOS:	Nivel bajo, propenso a sufrir enfermedades como stress, migrañas, sedentarismo, síndrome de fatiga crónica, disminución visual entre otras.
RELACIONES DEL PUESTO	
INTERNAS	Gerente general, departamento ventas, administración facturación, marketing, finanzas y depósito.
EXTERNAS	Proveedores permanentes y eventuales.
ELEMENTOS DE TRABAJO	
EQUIPOS	PC, elementos de oficina, teléfono, celular, medio de movilidad.
DOCUMENTACIÓN	Planillas de stock, archivos y registros de historiales de ventas, presupuestos, listas de precios y facturas de pedidos recibidos.

PARTE III: DESCRIPCIÓN DE TAREAS

TAREAS

- Planear el stock de dotaciones de mercaderías para fechas de ventas masivas.
- Realizar el proceso de fijación de precios para la venta a nivel distribución y al público en local; determinar así también las promociones y descuentos en los productos seleccionados.
- Informar a los departamentos de ventas, marketing y facturación precios y promociones establecidas.
- Entregar planillas de stock al área ventas, facturación y depósito.
- Realiza un conteo y control de mercadería para determinar el inventario de stock que hay en depósito cuantificando las unidades de cada producto.
- Atención a proveedores buscando obtener el precio más bajo, evaluar oportunidades de ofertas que se presenten para reponer mercadería en falta y/o almacenarla.
- Analizar la incorporación de nuevos productos.
- Estudia informes de ventas de años anteriores para guiarse en las próximas planificaciones de fechas de ventas claves y masivas.

PARTE IV: ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS

EDUCACION FORMAL MINIMA

Secundario completo y manejo de PC

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS

Estudiante avanzado de administración de empresas y/o logística.

HABILIDADES

Facilidad para cálculos numéricos
 Capacidad de atención y concentración
 Capacidad de trabajo en equipo
 Capacidad resolutiva
 Manejo de información de los productos, precios , promociones y presupuestos
 Habilidad en manejo de Pc.
 Manejo de información de mercados
 Relaciones publicas
 Capacidad para detectar necesidades de stock y/u oportunidades de compras
 Capacidad de negociación

EXPERIENCIA

PUESTO O ACTIVIDAD

Similar

TIEMPO MINIMO

1 año

APTITUDES - CONDICIONES FÍSICAS

ACTITUDES

Buen dialecto
 Adaptabilidad en los cambios e inmediatez a la respuesta.
 Fomentar el vínculo positivo con proveedores
 Facilidad a la hora de interpretación de información.
 Responsabilidad en el manejo de información.

OTROS FACTORES DE VALORACIÓN

Apto para conducir mobiliario, con carnet habilitante y vigente.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PARTE I: DESCRIPCIÓN E IDENTIFICACION Y UBICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	JEFE DE FINANZAS
DEPARTAMENTO/ ÁREA	Finanzas
PUESTO INMEDIATO DEL QUE DEPENDE	Gerente General
PUESTOS QUE DEPENDEN DE ÉL	Cajeros
FINALIDAD / MISIÓN DEL PUESTO	Asegurar y administrar los recursos financieros para el funcionamiento de la organización mediante el diseño y la gestión de estrategias financieras.
SINTESIS DEL PUESTO (Descripción General)	Analiza la situación financiera de la distribuidora y elabora las proyecciones de ingresos y egresos a través de presupuestos, manejando el dinero físico y bancario de la misma.
RESPONSABILIDADES FUNDAMENTALES	<ul style="list-style-type: none"> -Asegurar la adecuada administración de los recursos financieros. - Diseñar e implementar la estrategia financiera para asegurar la existencia de la organización -Conducir las labores de tesorería de manejo físico y bancario del dinero. -Realizar el análisis de la situación financiera de la organización -Revisar, autorizar y presentar los diferentes reportes financieros y presupuestos a los diferentes departamentos. -Representar a la organización ante trámites. -Desarrollar tareas de recursos humanos. -Presentar todos los requerimientos que pide el contador.

PARTE II: CONDICIONES DEL PUESTO	
AMBIENTE DE TRABAJO	
FISICO:	En el establecimiento de la empresa, oficina particular en un ambiente climatizado, buena iluminación y un bajo nivel de ruido.
RIESGOS:	Nivel bajo con posibilidades de padecer Stress, problemas cervicales, problemas cardiacos, sedentarismo, enfermedades visuales.
RELACIONES DEL PUESTO	
INTERNAS	Departamentos de ventas, administración, finanzas, marketing, logística y mantenimiento.
EXTERNAS	Contador y entidades bancarias y gubernamentales.
ELEMENTOS DE TRABAJO	
HERRAMIENTAS	PC, elementos de oficina, teléfono, celular, medio de movilidad.
DOCUMENTACIÓN	Dinero físico, Chequeras bancarias, planillas de documentación, documentos y habilitaciones municipales, Rentas, Afip, planillas de gastos, ventas, compras, presupuestos, archivos y registros financieros, balances, registros de cuentas corrientes, documentación bancaria.

PARTE III: DESCRIPCIÓN DE TAREAS

TAREAS

- Lleva registro de asistencias, horas de trabajadas, llegadas tardes, licencias de los empleados para dar reporte al contador, quien se encarga de liquidarlas y entregara la emisión de recibos de sueldos para realizar el pago de las remuneraciones.
- Elabora escenarios y proyecciones de ingresos y egresos para realizar los presupuestos de la organización.
- Realiza la entrega de cambio de efectivo a cajeros y retiros de caja.
- Efectúa el arqueo diario y mensual de tesorería
- Ejecuta la recaudación de dinero y cierres de terminal de la caja; y el dinero físico y/o factura firmada por el cliente a camioneros y preventistas.
- Paga a los proveedores externos por mercadería recibida.
- Se encarga del pago de impuestos y servicios de la empresa y obligaciones tributarias.
- Custodia y controla los documentos valorizados con verificación, vigencia y plazos de caducidad.
- Entrega al contador el análisis de cuentas, la contabilización de facturas y el reporte de contabilidad de la distribuidora.
- Estudia los presupuestos para cubrir costos de manera adecuada.
- Representa la organización a la hora de realizar trámites
- Encargado de las cuentas bancarias, realiza depósito, hace retiros, transacciones online, hace los reportes respectivos al gerente general.

PARTE IV: ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS	
EDUCACION FORMAL MINIMA	Secundario Completo
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	Licenciado en ciencias económicas, finanzas, carreras afines.
HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> -Manejo de información de los mercados. -Facilidad para negociaciones -Capacidades analítica y resolutivea -Liderazgo -Trabajo en equipo -Responsabilidad -Orientación a los resultados -Facilidad para cálculos numéricos -Capacidad de atención y concentración - Habilidad en manejo de Pc. -Relaciones publicas 	
EXPERIENCIA	
PUESTO O ACTIVIDAD	Igual o similar
TIEMPO MINIMO	2 años de experiencias o más
CONDICIONES FÍSICAS	
ACTITUDES	
<ul style="list-style-type: none"> -Flexibilidad a los cambios -Fluida comunicación y cordialidad en las relaciones interpersonales -Respuesta rápida -Organización y responsabilidad en sus tareas 	
OTROS FACTORES DE VALORACIÓN	
-Responsabilidad sobre los presupuestos económicos	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PARTE I: DESCRIPCIÓN E IDENTIFICACION Y UBICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	CAJERO
DEPARTAMENTO/ ÁREA	Finanzas
PUESTO INMEDIATO DEL QUE DEPENDE	Jefe de finanzas
PUESTOS QUE DEPENDEN DE ÉL	---
FINALIDAD / MISIÓN DEL PUESTO	Cobrar a clientes la mercadería, siendo el responsable de los ingresos y egresos del dinero de la caja del local.
SINTESIS DEL PUESTO (Descripción General)	Brindar buena atención a clientes, realizando el cobro de la mercadería a llevar por los mismos a través de un manejo eficiente del dinero de la caja registradora.
RESPONSABILIDADES FUNDAMENTALES	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar la apertura de la terminal al comenzar la jornada laboral y al finalizarla, ejecutar el cierre de caja. - Atender cordialmente a los clientes y cobrar la mercadería. -Pedir cambio a jefe de finanzas cuando así lo necesita. -Solicitar retiro de dinero, cuando la caja registradora se ha llenado. -Realizar la atención telefónica de llamadas internas y/o externas. -Mantener el área de trabajo limpia y ordenada.

PARTE II: CONDICIONES DEL PUESTO	
AMBIENTE DE TRABAJO	
FISICO:	Local de ventas climatizado, con buena iluminación y nivel de ruido medio.
RIESGOS:	Nivel bajo, propenso a sufrir enfermedades como dolores de cabeza, tendinitis, fatiga, stress, úlceras nerviosas, debido al trabajo bajo presión de atención al cliente y manejo de dinero.
RELACIONES DEL PUESTO	
INTERNAS	Jefe de finanzas, Vendedores, y departamento logística, Jefe de depósito y ayudante operario.
EXTERNAS	Clientes externos.
ELEMENTOS DE TRABAJO	
HERRAMIENTAS	Caja registradora, terminal Lapos, rollos para caja registradora y posnet, mostrador, silla, luz ultravioleta, abrochadora, calculadora, cinta, lapiceras, fibrones.
DOCUMENTACIÓN	Dinero efectivo, tarjetas de crédito y débito, planillas de ventas, fondos y retiros, tickets y boleteros, comprobantes de pagos con tarjetas.

PARTE III: DESCRIPCIÓN DE TAREAS

TAREAS

- Se ocupa de acondicionar el área de trabajo manteniendo el mismo limpio y ordenado; como también del encendido de caja registradora y terminal lapos.
- Debe realizar el conteo y control del fondo de caja.
- Llenar planillas de fondos y retiro de dinero.
- Sacar el zeta de la caja registradora de cada turno de ventas.
- Realizar el cierre de posnet de cada turno.
- Informar sobre la necesidad de cambio al Jefe de finanzas.
- Embolsar la mercadería de los clientes y proceder a su entrega.
- Recibe el dinero en efectivo de las compras que se realizan en el local.
- Cobra las transacciones de compra a realizarse con tarjetas de crédito y/o débito.
- Se ocupa de la recepción de las llamadas en el local de ventas.
- Lleva las planillas de ventas al día.
- Realiza los vales de los envases de bebidas retornables.
- Recibe las devoluciones y/o cambios de mercadería, realizando notas de créditos y/o débitos según el caso.
- Debe informar a su superior necesidades de insumos de trabajo para su posterior reposición.
- Efectúa el arqueo de caja donde detalla la recaudación de su turno.

PARTE IV: ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS	
EDUCACION FORMAL MINIMA	Secundario completo
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	--
HABILIDADES	
Facilidad para cálculos numéricos Atención al público Agilidad Destreza manual Capacidad resolutiva Manejo de información de los productos, precios , promociones	
EXPERIENCIA	
PUESTO O ACTIVIDAD	No se le exige, pero se valora si tiene experiencia en el puesto y/o similares.
TIEMPO MINIMO	--
CONDICIONES FÍSICAS	
No posee exigencia de esfuerzos físicos. El trabajo es estático, lo que requiere que el ocupante este en lugar sentado y/o parado sin necesidad de movilizarse.	
ACTITUDES	
Buena disposición y amabilidad Empatía y cortesía Respuesta rápida en las necesidades y soluciones de eventualidades con clientes Responsabilidad en el uso de dinero, máquina registradora y posnet.	
OTROS FACTORES DE VALORACIÓN	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PARTE I: DESCRIPCIÓN E IDENTIFICACION Y UBICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	ENCARGADO DE MARKETING
DEPARTAMENTO/ ÁREA	Marketing
PUESTO INMEDIATO DEL QUE DEPENDE	Gerente General
PUESTOS QUE DEPENDEN DE ÉL	---
FINALIDAD / MISIÓN DEL PUESTO	Generar y desarrollar estrategias de publicidad y promoción de productos para un buen posicionamiento de la distribuidora en el mercado.
SINTESIS DEL PUESTO (Descripción General)	Realiza el diseño de cartelería y campañas publicitarias de los productos que brinda la Distribuidora a través de la fan page, periódicos barriales, página web, revistas y folletos. También desarrolla eventos especiales como degustaciones buscando afianzar a su clientela y atraer nuevos públicos.
RESPONSABILIDADES FUNDAMENTALES	<ul style="list-style-type: none"> -Diseñar distintas campañas publicitarias de acuerdo a las temporadas de ventas. -Mantener activa la página web, y responder las consultas que llegan de por medio de la misma o a través del email. -Seleccionar los mejores medios publicitarios para atraer a los clientes. -Planificar y dictar capacitaciones sobre como vender y atender al público, para el resto de las áreas de la distribuidora en especial ventas y logística. -Planificar y manejar la fan page de la distribuidora, realizando promociones, sorteos, anuncios, etc. -Organizar y realizar eventos y degustaciones en la distribuidora. -Proporcionar una buena imagen corporativa. - Evaluar el mercado y competencias en que está inmersa la organización.

PARTE II: CONDICIONES DEL PUESTO	
AMBIENTE DE TRABAJO	
FISICO:	En el establecimiento de la empresa, oficina compartida con demás áreas en un ambiente climatizado, buena iluminación y un bajo nivel de ruido.
RIESGOS:	Nivel bajo, posibilidades de padecer dolores de vista, dolores de espalda, stress y posibles enfermedades visuales.
RELACIONES DEL PUESTO	
INTERNAS	Gerente general, Departamento de ventas, Administrativo de compras y stock, Jefe de finanzas.
EXTERNAS	Medios publicitarios
ELEMENTOS DE TRABAJO	
HERRAMIENTAS	PC, impresoras, pizarra, lapiceras, celular y teléfono.
DOCUMENTACIÓN	Cartelería, folletos, revistas barriales, promociones, presupuestos, planillas de planificación, cuadernos.

PARTE III: DESCRIPCIÓN DE TAREAS

TAREAS

- Contactarse con los medios de difusión para realizar las publicidades en periódicos y revistas barriales.
- Se ocupa de la planificación y organización para la realización de eventos promocionales y sorteos.
- Diseña folletos, cartelerías para publicitar a la distribuidora y promociones temporales.
- Proyecta como se desarrollaran las capacitaciones: tiempo y contenido; emitiendo cuestionarios para obtener feedback.
- Planifica junto con Administrativo de compras y stock, las promociones, rebajas y cambios que fomentan las ventas.
- Desarrolla el contenido y fechas de las publicaciones a realizarse en la fan page.
- Se ocupa del control y la respuesta de los e-mails recibidos con consultas de los clientes.
- Detalla y presenta presupuestos recibidos para obtener aprobación para realizar las publicidades con medios externos.
- Desarrolla toda actividad de relaciones públicas e imagen de la empresa.

PARTE IV: ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS	
EDUCACION FORMAL MINIMA	Secundario completo
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	Estudiante de Marketing, y/o carreras de comunicación, mercadotecnia, administración de empresas o a fines. Manejo avanzado de pc y herramientas de diseño, AutoCAD.
HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad analítica, dinámica y creativa. -Manejo de información de los productos, precios , promociones y presupuestos -Competencia técnica, especializada en manejo de programa de diseños. -Conocimiento en los medios de comunicación que utiliza la distribuidora -Manejo de información de mercados -Relaciones publicas -Trabajo en equipo -Adaptabilidad a los cambios 	
EXPERIENCIA	
PUESTO O ACTIVIDAD	Igual puesto o similar
TIEMPO MINIMO	2 años de experiencia o más
CONDICIONES FÍSICAS	
ACTITUDES	
<ul style="list-style-type: none"> -Buen comunicador -Iniciativa e innovador -Ingenio, creatividad y estrategia en la realización de promociones, cartelería, eventos, etc. -Organización y responsabilidad en sus tareas y tiempo de realización de las mismas. 	
OTROS FACTORES DE VALORACIÓN	
<p>Con posibilidad de trabajo fuera de la organización. Necesidad de actualización constante de las estrategias de marketing utilizadas en el mercado de bebidas.</p>	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PARTE I: DESCRIPCIÓN E IDENTIFICACION Y UBICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	JEFE DE DEPÓSITO
DEPARTAMENTO/ ÁREA	Logística
PUESTO INMEDIATO DEL QUE DEPENDE	Gerente General
PUESTOS QUE DEPENDEN DE ÉL	Operario de Depósito Operario Camionero
FINALIDAD / MISIÓN DEL PUESTO	Llevar a cabo la logística de la distribuidora, coordinando el almacenamiento, recepción y despacho de mercadería.
SINTESIS DEL PUESTO (Descripción General)	Tiene la responsabilidad de ocuparse del almacenamiento, ingresos y/o egresos de mercadería dentro del depósito; produciendo inventarios y control de stock. Además debe responder por la atención, coordinación y capacitación de su personal a cargo.
RESPONSABILIDADES FUNDAMENTALES	<ul style="list-style-type: none"> -Recibir las facturas con los pedidos que debe separar y cargar en los camiones para que se realicen los repartos. -Receptar los pedidos entrantes de mercadería en la empresa, registrarlos y luego ubicar su lugar de almacenamiento. -Mantener el orden y control del depósito, cuidar la limpieza y respetar la ubicación destinada para cada mercadería. -Custodiar y registrar las existencias y movimientos de productos diariamente. -Atender a los clientes que ingresan a depósito en busca del retiro de su mercadería. -Responsable de capacitar, enseñar y controlar el desempeño de sus subordinados para las tareas de carga y descargas. -Preparar la mercadería solicitada por el local de ventas para su reposición y trasladarla hasta el mismo.

PARTE II: CONDICIONES DEL PUESTO	
AMBIENTE DE TRABAJO	
FISICO:	Depósito de la empresa; galpón con techo de chapa zinc, con un pequeño sector climatizado, buena iluminación y un nivel medio de ruido.
RIESGOS:	Nivel medio, con posibilidades de sufrir accidentes por el manejo de mercadería pesada y de vidrio. Propensas a padecer: dolores de ciático, espalda, musculares, estrés y fatiga.
RELACIONES DEL PUESTO	
INTERNAS	Ayudante operario, Operario camionero, Ayudante operario, Gerente general, Departamento de ventas, administración, finanzas y mantenimiento.
EXTERNAS	Transportistas que traen pedidos y los clientes que pasan a retirar mercadería.
ELEMENTOS DE TRABAJO	
HERRAMIENTAS	Elementos de oficina, carros, mula, zorra, tarimas y estanterías. Fajas lumbar.
DOCUMENTACIÓN	Remitos, facturas, planillas de stock, inventario de mercadería, boletas, registros de entradas y salidas. Hojas de ruta de clientes y planillas de cambios y/o devolución.

PARTE III: DESCRIPCIÓN DE TAREAS

TAREAS

- Recibir, ordenar y preparar los pedidos en base a la hoja de ruta destinada para cada camión; y comenzar a preparar la carga de mercadería que saldrá en el reparto.
- Debe ser el responsable de recibir los pedidos que ingresan a la empresa, atendiendo y controlando la mercadería, la cantidad y calidad.
- Almacena y acomoda la mercadería adquirida en el lugar destinado del depósito que facilite su identificación y localización para el trabajo diario, por abecedario y tipo de bebida.
- Prepara, embala, carga y entrega la mercadería a los clientes que retiran pedidos en depósito, o si se lo deriva a su subordinado, debe de corroborar que este bien la entrega.
- Receta los pedidos de faltantes en el local de ventas, verifica existencia y si hay faltante emite registro del mismo; sino lo prepara lo entrega.
- Controla la salida y entrada de los camiones de la distribuidora, verificando la carga antes de la partida y luego el registro de lo que llega como devolución o rechazo de pedidos y los envases vacíos.
- Recibe por parte del camionero las facturas firmadas, planillas de cambios y/o devoluciones, hoja de ruta y planillas de estado del camión.
- Mantiene control de stock de mercadería entrante y saliente e informa al administrativo de compras y stock.
- Verifica el depósito, manteniendo la conservación del mismo y de los productos.
- Debe ocuparse del personal a cargo, corroborando el trabajo y ayudarlos en el desempeño del mismo.
- Realiza el control de las fechas de vencimiento y estado de los productos.
- Debe acomodar y separar las planillas que realiza según cada temática.

PARTE IV: ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS	
EDUCACION FORMAL MINIMA	Secundario completo
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	Conocimientos en logística, estudiante o licenciado.
HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad de conducción de almacenes y stock -Manejo de grupo a cargo y fomentar el trabajo en equipo -Relaciones públicas y orientación al cliente interno y externo -Manejo de información de los productos -Liderazgo -Capacidad de observación y resolución rápida de los problemas. - Responsabilidad -Autonomía 	
EXPERIENCIA	
PUESTO O ACTIVIDAD	Similar
TIEMPO MINIMO	1 año de experiencia
CONDICIONES FÍSICAS	
Apto físicamente para el manejo, carga y descarga de mercadería pesada.	
ACTITUDES	
Liderazgo para conducir y enseñar a equipos de trabajo Buen comunicador Orientación al cliente interno y externo Orientación al orden y la organización Rapidez y agilidad de respuesta Flexible y adaptable a los cambios	
OTROS FACTORES DE VALORACIÓN	
Debe poseer licencia para conducir zorra y mula de carga dentro del sector de depósito.	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PARTE I: DESCRIPCIÓN E IDENTIFICACION Y UBICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	OPERARIO AYUDANTE DE DEPÓSITO
DEPARTAMENTO/ ÁREA	Logística
PUESTO INMEDIATO DEL QUE DEPENDE	Jefe de depósito
PUESTOS QUE DEPENDEN DE ÉL	---
FINALIDAD / MISIÓN DEL PUESTO	Asistir y cumplir con el mantenimiento, ingreso, egreso y almacenamiento de mercadería dentro del depósito.
SINTESIS DEL PUESTO (Descripción General)	Acudir a realizar las tareas necesarias para mantener en orden el depósito, recibir los pedidos entrantes, acomodar la mercadería, preparar y entregar pedidos salientes, atención al cliente que retira estos pedidos y preparación de carga de camiones para que salga el reparto a la calle.
RESPONSABILIDADES FUNDAMENTALES	<ul style="list-style-type: none"> -Responder al jefe de depósito en todo lo que le solicite. -Acomodar, almacenar y mantener el orden del deposito -Llevar un control del movimiento de mercadería dentro del depósito. -Receptar pedidos que ingresan a la empresa -Preparar y cargar mercadería, previamente notificada por el jefe de depósito en los camiones para que al día siguiente estos realicen las entregas. -Atender y entregar de mercadería al cliente que llega a retirar pedido por deposito -Preparar y llevar lo que sea solicitado para la provisión de mercadería en el local de ventas.

PARTE II: CONDICIONES DEL PUESTO	
AMBIENTE DE TRABAJO	
FISICO:	Depósito de la empresa; galpón con techo de chapa Zinc, con un pequeño sector climatizado, buena iluminación y un nivel medio de ruido.
RIESGOS:	Nivel medio alto a sufrir accidentes por el manejo de mercadería pesada y de vidrio. Propenso a padecer enfermedades como, dolores de ciático, de espalda y/o musculares, estrés, fatiga y hernias por mal movimientos.
RELACIONES DEL PUESTO	
INTERNAS	Jefe de depósito, Operario Camionero, Operario ayudante, Vendedores de Local.
EXTERNAS	Clientes que retiran pedidos.
ELEMENTOS DE TRABAJO	
HERRAMIENTAS	Elementos de oficina, carros, mula, zorra, tarimas y estanterías. Faja lumbar.
DOCUMENTACIÓN	Planillas de stock, boletas, notas de pedidos, tickets retiro de mercadería y registros de cambios, vencimientos y/o devolución.

PARTE III: DESCRIPCIÓN DE TAREAS

TAREAS

- Recibir las notas de pedidos, preparar mercadería para realizar la carga destinada a cada camión según sus hojas de ruta; revisar y chequear el estado de productos antes de que salgan al mercado.
- Manejar la mula, zorra y/o carros según el tipo y cantidad de mercadería para trasladar dentro del depósito.
- Realizar reportes y completar planillas para informar al jefe variaciones de cantidad en mercadería, deterioros, vencimientos y/o rotura de las mismas.
- Recepta notas de pedidos internos para entregar al local de ventas.
- Atiende, prepara, embala y entrega la mercadería a clientes externos que buscan sus pedidos.
- Organiza, acomoda, ubica, traslada y mantiene la mercadería y envases en el depósito, según su ubicación destinada por el jefe ya sea por sectores, en tarimas o estantes por abecedario.
- Custodia la mercadería existente en el depósito.
- Realiza cualquier actividad a fin que se le asigne dentro del departamento.
- Desarrolla la descarga y control de la mercadería y/o envases de los camiones cuando regresan de sus repartos.

PARTE IV: ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS	
EDUCACION FORMAL MINIMA	Secundario completo
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	No requiere
HABILIDADES	
-Capacidad para el trabajo de fuerza. -Capacidad de organización -Manejo de información de los productos	
EXPERIENCIA	
PUESTO O ACTIVIDAD	No requiere
TIEMPO MINIMO	No requiere
CONDICIONES FÍSICAS	
Alto esfuerzo físico, se necesita fuerza, capacidad y habilidad para carga y descarga de mercadería pesada.	
ACTITUDES	
-Rápida respuesta -Agilidad -Amabilidad con los clientes -Flexibilidad	
OTROS FACTORES DE VALORACIÓN	
Habilitación para el manejo de zorra y mula. Apto físico por médico para el trabajo de fuerza y peso	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PARTE I: DESCRIPCIÓN E IDENTIFICACION Y UBICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	OPERARIO CAMIONERO
DEPARTAMENTO/ ÁREA	Logística
PUESTO INMEDIATO DEL QUE DEPENDE	Jefe de deposito
PUESTOS QUE DEPENDEN DE ÉL	Operario ayudante
FINALIDAD / MISIÓN DEL PUESTO	Transportar y responder por la mercadería que traslada desde la distribuidora a los clientes.
SINTESIS DEL PUESTO (Descripción General)	<p>Recibe planilla de pedidos que debe controlar para corroborar que coincida con su carga y luego prepara hoja de ruta de su día de entregas.</p> <p>Transporta la mercadería hasta entregarla al cliente en tiempo y forma.</p>
RESPONSABILIDADES FUNDAMENTALES	<ul style="list-style-type: none"> -Controlar diariamente la carga de su camión. -Ordenar las facturas según como realizará la hoja de ruta distribución. -Responder por el camión utilizado para el reparto de mercadería, debiendo informar estado y eventualidades del mismo. -Transportar la mercadería, realizar la entrega y el cobro de factura, en el caso de que sea indicado. -Guiar y evaluar el desempeño del personal a cargo. -Conservar y responder por el dinero de los cobros efectuados en la entrega de mercadería.

PARTE II: CONDICIONES DEL PUESTO	
AMBIENTE DE TRABAJO	
FISICO:	Un 90% en la calle, con condiciones ambientales variables e Inestables, dependiendo de las condiciones climáticas.
RIESGOS:	Medio-alto con posibilidades de sufrir accidentes viales y/o de cortaduras por roturas de mercadería por el manejo de elementos de vidrios. Enfermedades propensas a padecer son: dolores de ciático, espalda, musculares, estrés, fatiga y hernias por mal movimientos.
RELACIONES DEL PUESTO	
INTERNAS	Jefe de depósito, operario ayudante, operario depósito, departamento ventas (eventualmente), administrativo facturación y jefe de finanzas.
EXTERNAS	Clientes
ELEMENTOS DE TRABAJO	
HERRAMIENTAS	Camión y carro de carga. Celular y calculadora.
DOCUMENTACIÓN	Facturas, hoja de ruta, planillas de devoluciones, informes del estado del camión y documentación habilitante para conducir (Tarjeta azul, tarjeta verde, carnet de conducir, comprobantes de seguros), tickets de combustibles y/o service del camión.

PARTE III: DESCRIPCIÓN DE TAREAS

TAREAS

- Se encarga de controlar diariamente y detalladamente que la mercadería cargada coincida con los totales de mercadería a entregar, antes de salir de la distribuidora, ya que será el responsable de la misma una vez fuera del depósito.
- Recibe las facturas de los clientes, las ordena según la ruta que realizara teniendo en cuenta el horario de apertura y cierre de los locales, como así también las distancias de unos y otros.
- Realizar la entrega de planillas sobre mercadería rechaza, o por devolución.
- Encargado de controlar el estado y la mecánica del camión, e informar cuando se necesita realizarle asistencia; mantener su limpieza y es el encargado de la carga de combustible y cambios de aceite.
- Presentarse ante los clientes como el representante en ese momento de la empresa, en forma amable, descargar el pedido y realizar el cobro o pedir la firma de boletas, según la condición de venta.
- Mantener el carnet de conducir en vigencia y siempre llevar toda la documentación habilitante para transitar.
- Encargado de corroborar, dirigir y especificar el trabajo de sus compañeros subordinados, responder por ellos en caso de que sea necesario.
- Al regreso del reparto, entregar planillas al jefe de depósito, corroborar los envases que se traen, y la mercadería devuelta (si existiese).
- Entregar al jefe de finanzas el dinero recaudado, y las boletas que fueron firmadas.

PARTE IV: ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS	
EDUCACION FORMAL MINIMA	Secundario completo
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	Conducción y habilitación para vehículos de gran porte
HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad para el trabajo de fuerza - Organización -Facilidad para el manejo de dinero -Capacidad de ubicación geográfica -Trabajo en equipo -Relaciones publicas -Responsabilidad -Adaptabilidad a condiciones climáticas variables y/o adversas 	
EXPERIENCIA	
PUESTO O ACTIVIDAD	Similar
TIEMPO MINIMO	Dos años
CONDICIONES FÍSICAS	
Alto esfuerzo físico, se necesita fuerza, capacidad y habilidad para carga y descarga de mercadería pesada.	
ACTITUDES	
<ul style="list-style-type: none"> -Amabilidad y cordialidad al cliente -Puntualidad y agilidad en sus tareas -Soluciones rápidas 	
OTROS FACTORES DE VALORACIÓN	
Habilitación para el manejo de vehículo de carga. Carnet especial habilitado y en vigencia. Apto físico por médico para el trabajo de fuerza y peso.	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PARTE I: DESCRIPCIÓN E IDENTIFICACION Y UBICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	OPERARIO AYUDANTE
DEPARTAMENTO/ ÁREA	Logística
PUESTO INMEDIATO DEL QUE DEPENDE	Operario Camionero
PUESTOS QUE DEPENDEN DE ÉL	---
FINALIDAD / MISIÓN DEL PUESTO	Realizar la descarga de mercadería en la distribución a los clientes.
SINTESIS DEL PUESTO (Descripción General)	Ordenar la mercadería del camión eficazmente a modo de facilitar la tarea de descarga para la entrega a los clientes y según el caso, retirar los envases vacíos, cargarlos y ordenarlos en el camión.
RESPONSABILIDADES FUNDAMENTALES	<ul style="list-style-type: none"> -Descargar la mercadería y entregarla al cliente en base a su pedido. -Cargar envases de retorno a la empresa. -Mantener y cuidar el estado del camión. -Cooperar en la localización y ubicación de los lugares a realizar las entregas. -Responder y ayudar en todo lo que sea requerido por el camionero.

PARTE II: CONDICIONES DEL PUESTO	
AMBIENTE DE TRABAJO	
FISICO:	Un 90% en la calle, con condiciones ambientales variables e Inestables, dependiendo de las condiciones climáticas.
RIESGOS:	Medio- alto, posibilidad de sufrir accidentes viales y/o cortaduras por roturas de mercadería por el manejo de elementos de vidrios. Enfermedades propensas a padecer, dolores de ciático, espalda, musculares, estrés, fatiga y hernias por mal movimientos.
RELACIONES DEL PUESTO	
INTERNAS	Jefe de depósito, camionero y operario de depósito.
EXTERNAS	Clientes
ELEMENTOS DE TRABAJO	
HERRAMIENTAS	Carro de carga
DOCUMENTACIÓN	Hoja de ruta, boletas y planillas.

PARTE III: DESCRIPCION DE TAREAS

TAREAS

- Colaborar en la organización de la ruta del reparto para acelerar la entrega.
- Corroborar ubicación de mercadería en el camión y/o modificar la misma para ordenarla.
- Leer las facturas, separar la mercadería, descargarla y entregarle al cliente el pedido correcto.
- Mantener el buen estado físico de la mercadería, verificarlo, no aplastarla y descargarla con cuidado para que no se rompa.
- Contabilizar y retirar los envases vacíos de los clientes, cargarlos y mantener el orden en el camión de los mismos.
- Mantener la limpieza del camión, barrer, aspirarlo y entregarlo cada día en las mismas condiciones que fue recibido.
- Presentarse ante los clientes amablemente y hacer entrega del pedido.
- Completar informe si algún producto está en falta en el camión, y/o si hay sobrantes, especificar si existe reclamo de los clientes y dejar asentado devoluciones y o rechazos de pedidos.

PARTE IV: ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS	
EDUCACION FORMAL MINIMA	Secundario Completo
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	---
HABILIDADES	
-Capacidad para el trabajo de fuerza. -Organización -Facilidad para el conteo de mercadería -Trabajo en equipo -Relaciones publicas -Adaptabilidad a condiciones climáticas variables y/o adversas	
EXPERIENCIA	
PUESTO O ACTIVIDAD	No requiere
TIEMPO MINIMO	No requiere
CONDICIONES FÍSICAS	
Alto esfuerzo físico, se necesita fuerza, capacidad y habilidad para carga y descarga de mercadería pesada.	
ACTITUDES	
-Amabilidad y cordialidad al cliente -Puntualidad y rapidez de descarga -Rápida respuesta -Agilidad	
OTROS FACTORES DE VALORACIÓN	
Apto físico por médico para el trabajo de fuerza y peso.	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PARTE I: DESCRIPCIÓN E IDENTIFICACION Y UBICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	ENCARGADO DE MANTENIMIENTO
DEPARTAMENTO/ ÁREA	Mantenimiento
PUESTO INMEDIATO DEL QUE DEPENDE	Gerente general
PUESTOS QUE DEPENDEN DE ÉL	---
FINALIDAD / MISIÓN DEL PUESTO	Responsable de mantener el establecimiento en condiciones adecuadas.
SINTESIS DEL PUESTO (Descripción General)	Realizar tareas de mantenimiento, limpieza y reparación del mobiliario, instalaciones y equipos de la organización.
RESPONSABILIDADES FUNDAMENTALES	<ul style="list-style-type: none"> -Atender las solicitudes y reclamos por servicio de limpieza, mantenimiento, reparación y solución de problemas. -Revisar, reparar y conservar las instalaciones a nivel preventivo. -Efectuar reportes de los desperfectos en equipos e instalaciones. -Brindar retroalimentación al gerente general del mantenimiento y reparaciones realizadas. -Fiscalizar a los contratados cuando deben realizar algún servicio y/o reparación.

PARTE II: CONDICIONES DEL PUESTO	
AMBIENTE DE TRABAJO	
FISICO:	Desarrolla su trabajo en el local de ventas, oficinas y depósito de la distribuidora. Ambiente condicionado.
RIESGOS:	Alto, desarrolla sus tareas en contacto con agentes contaminantes a la hora de realizar labores de limpieza; riesgo de caídas, golpes o cortes en labores de mantenimiento. Stress, dolores corporales, varices, entre otros.
RELACIONES DEL PUESTO	
INTERNAS	Gerente general, Departamento de ventas, administración, finanzas, marketing y logística.
EXTERNAS	Terceros contratados para reparaciones y/o servicios.
ELEMENTOS DE TRABAJO	
HERRAMIENTAS	Taladro, destornilladores, medidores de temperatura, productos de limpieza, escoba, rejillas, trazo de piso, mopa, uniforme, caja de herramientas.
DOCUMENTACIÓN	Informes

PARTE III: DESCRIPCIÓN DE TAREAS

TAREAS

- Controla temperatura de heladeras.
- Se encarga de arreglar problemas eventuales que se presenten.
- Manejo y control de instalaciones eléctricas, conexiones, etc.
- Mantenimiento de la higiene del establecimiento.
- Estimar tiempo, materiales y costos necesarios para realizar las laborales de mantenimiento y reparación.
- Comunica información de sus tareas realizadas al gerente o jefe el departamento correspondiente, a través de informes periódicos o vía oral, según el caso.
- Organiza, mantiene y reporta los materiales para su trabajo e informa ante una necesidad de reposición de los mismos.
- Se encarga de buscar presupuestos cuando necesita del requerimiento de un profesional para reparaciones específicas y es quien los atiende y fiscaliza cuando éste realiza su trabajo, luego releva el feedback al gerente o jefe de departamento.

PARTE IV: ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS

EDUCACION FORMAL MINIMA

Secundario completo con orientación técnica.

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS

-Conocimientos con orientación técnica, en electricidad, plomería, pintura y/o albañilería.

HABILIDADES

- Trabajo en equipo
- Manejo de equipamientos y herramientas de mantenimiento.
- Capacidad en observación
- Juicio crítico y oportuno; para la toma de decisiones, resoluciones rápidas y efectivas.
- Pro actividad para la previsión de necesidades y su resolución.
- Liderazgo y buenas relaciones interpersonales para el desarrollo de su actividad.
- Orientación al logro con énfasis en los resultados de las tareas asignadas.
- Comunicación y expresión (oral – escrita) clara de normas y procedimientos.

EXPERIENCIA

PUESTO O ACTIVIDAD

Similar

TIEMPO MINIMO

De 2 a 3 años o más

CONDICIONES FÍSICAS

Capacidad para desplazamiento, ya que el puesto requiere estar parado, agachado y/o caminando constantemente, con alto grado de precisión manual en la realización de reparaciones.

ACTITUDES

- Iniciativa
- Responsabilidad
- Cooperación
- Efectividad
- Organización y responsabilidad en el tiempo de realización de sus tareas.

OTROS FACTORES DE VALORACIÓN

EJE N°3

PROCESO GENERAL DE FLUJOGRAMA

Este diagrama manifiesta el tránsito de información y las interrelaciones entre los diferentes puestos que conforman a la organización.

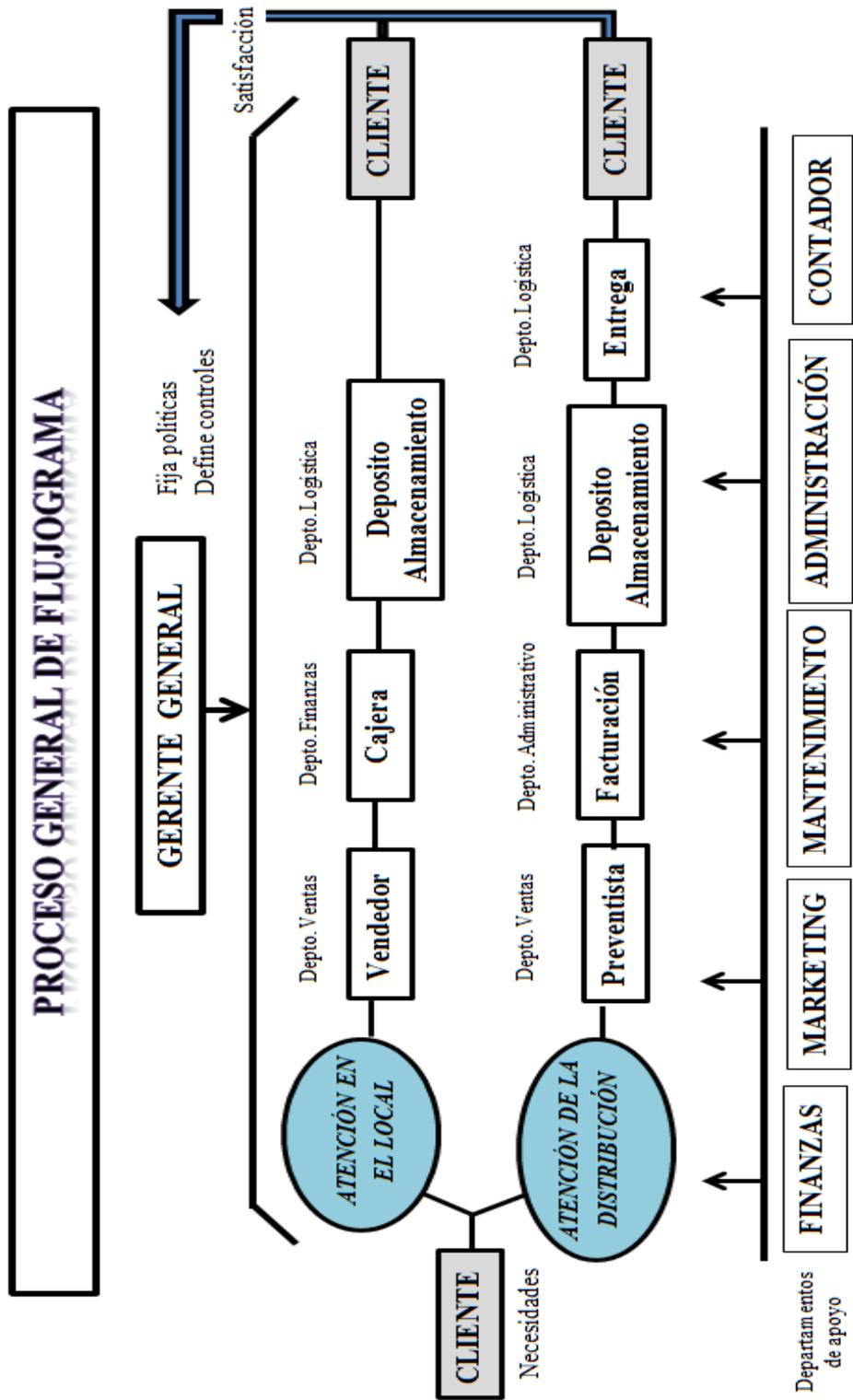
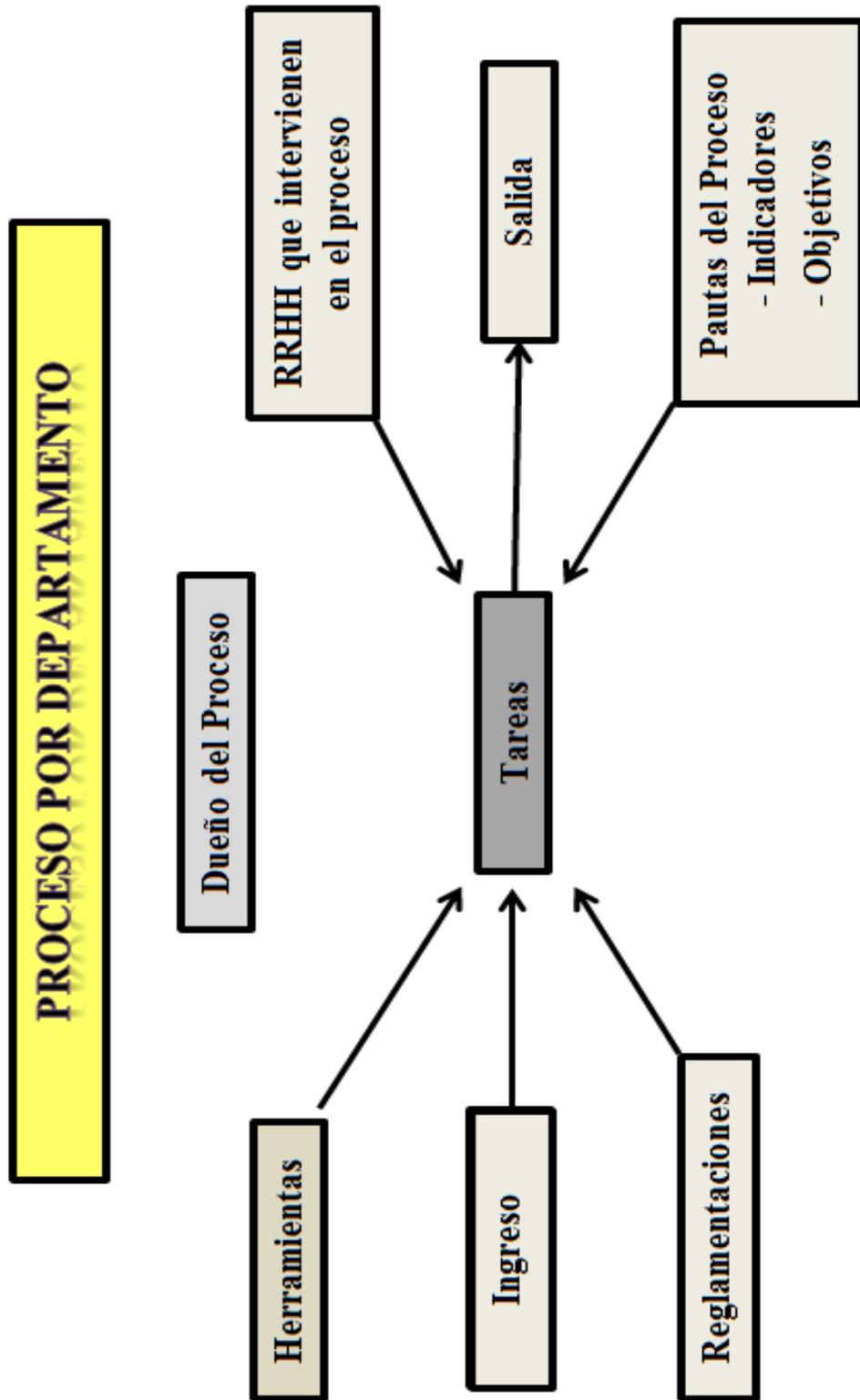
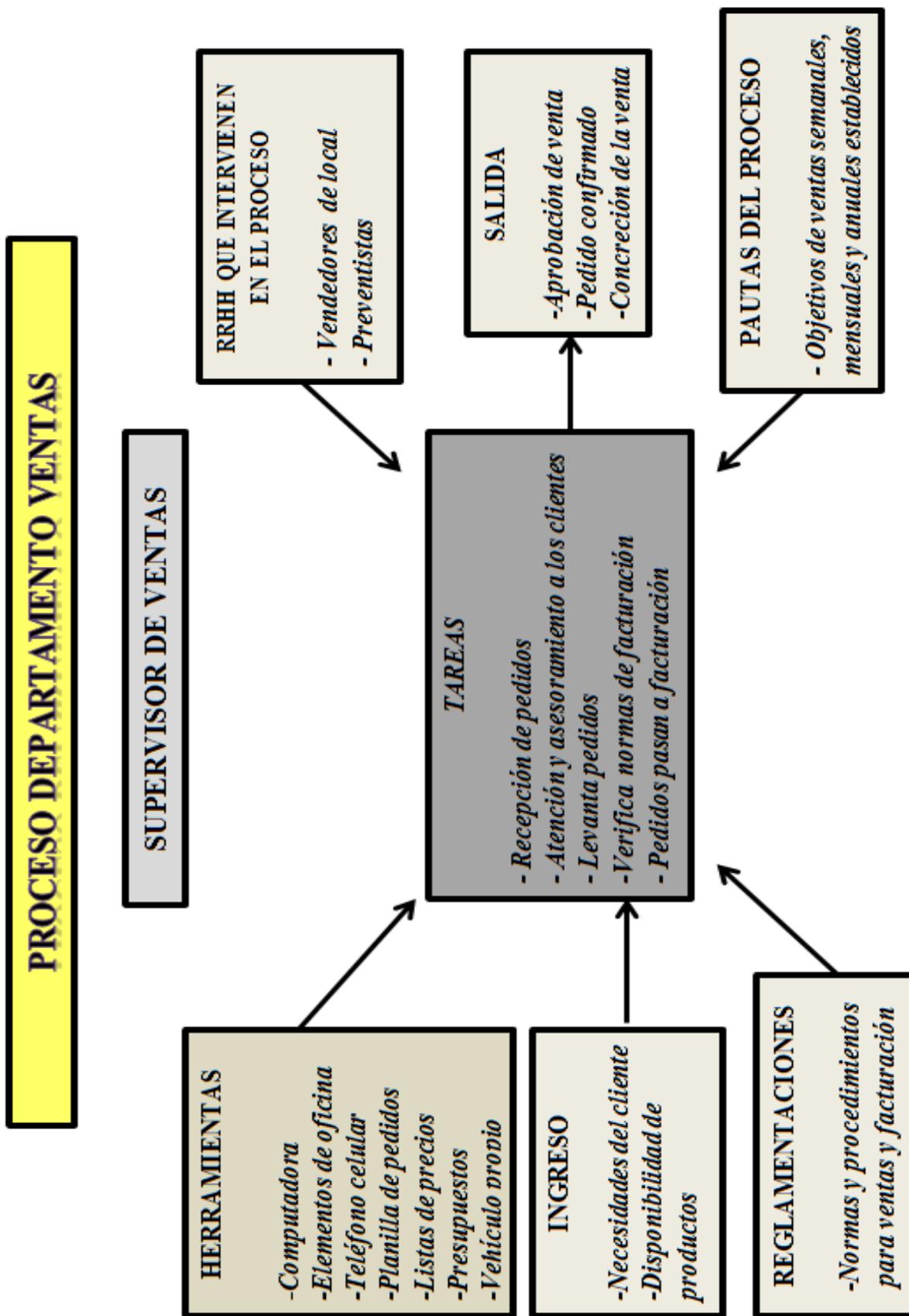
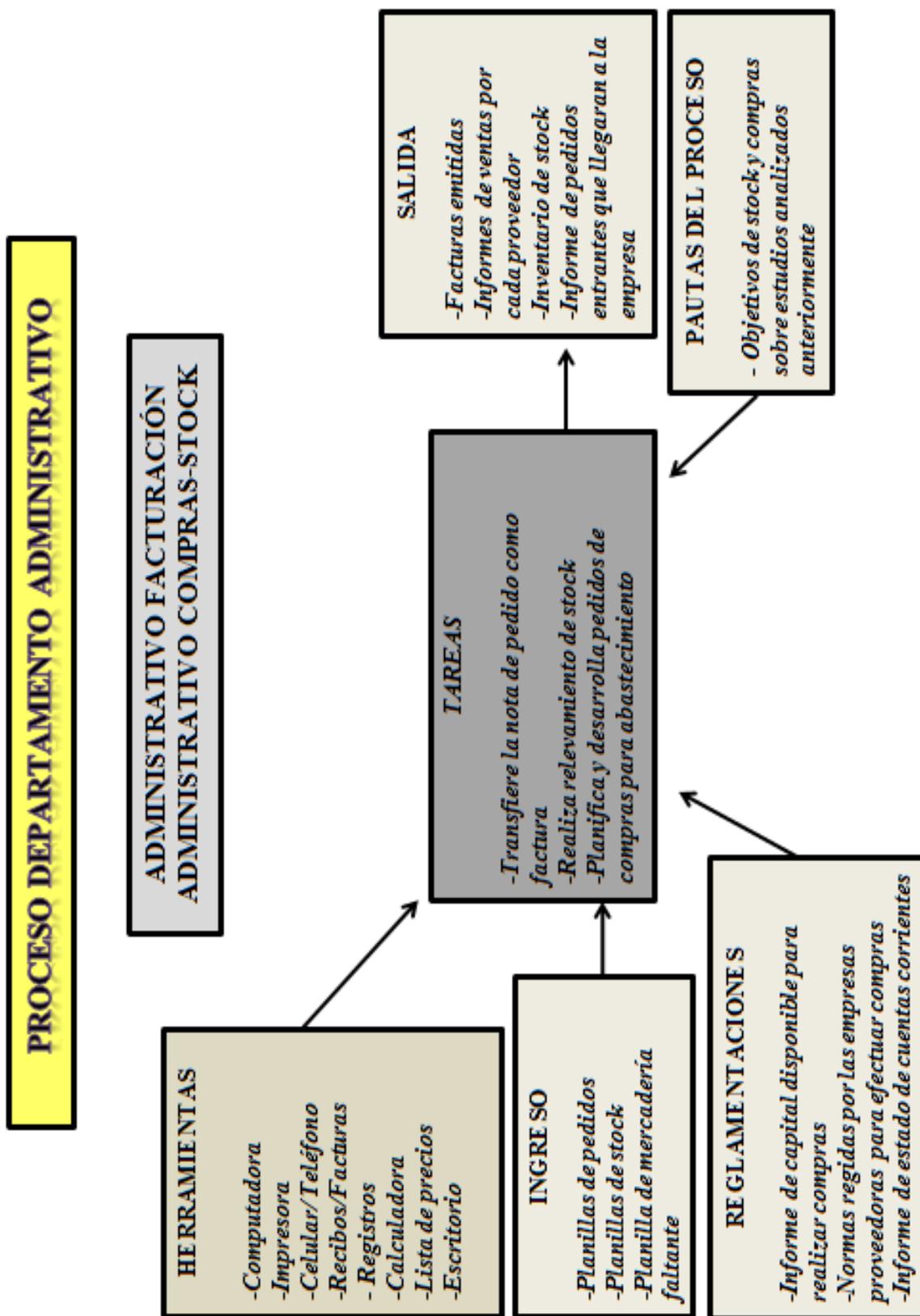
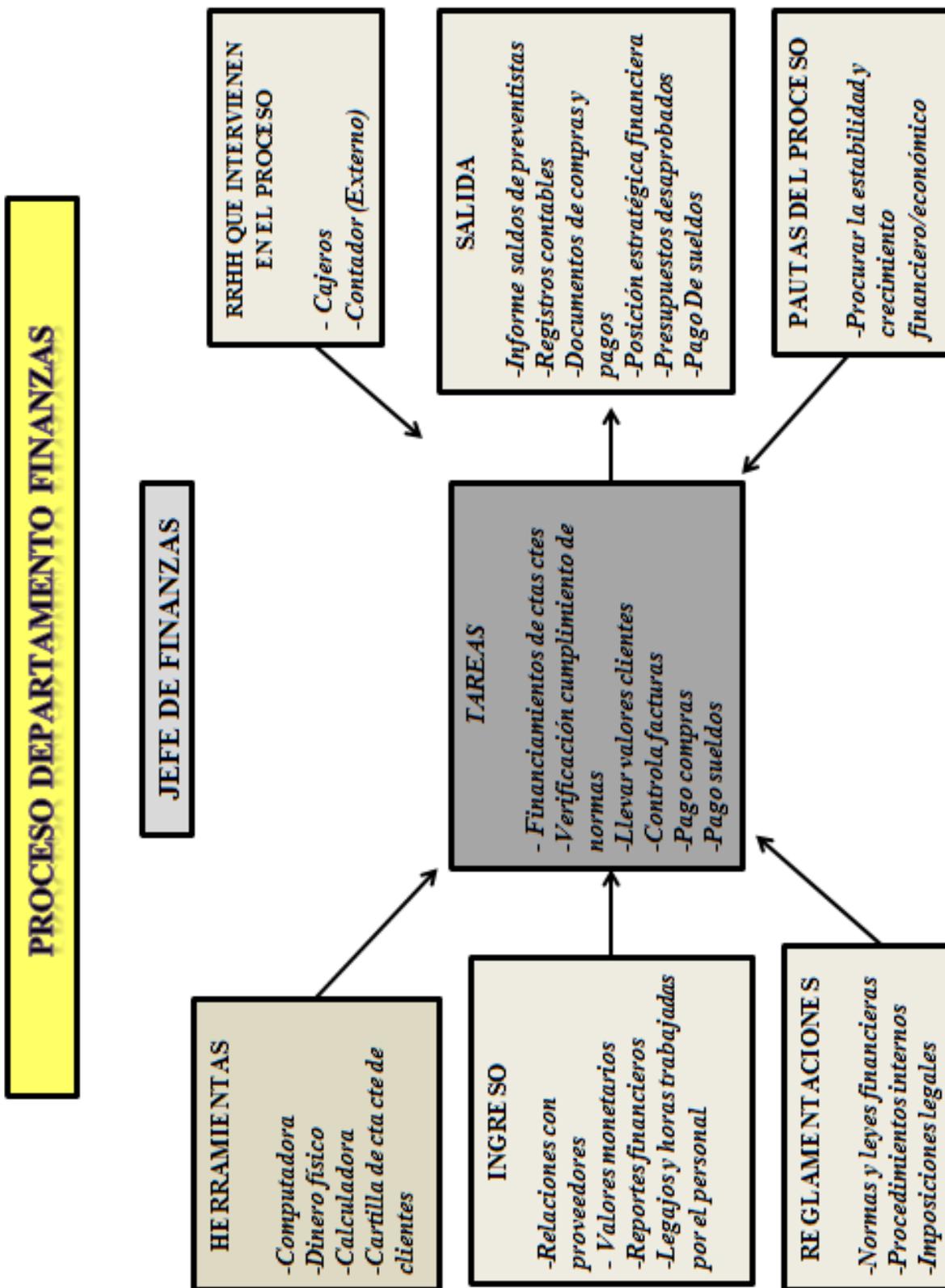


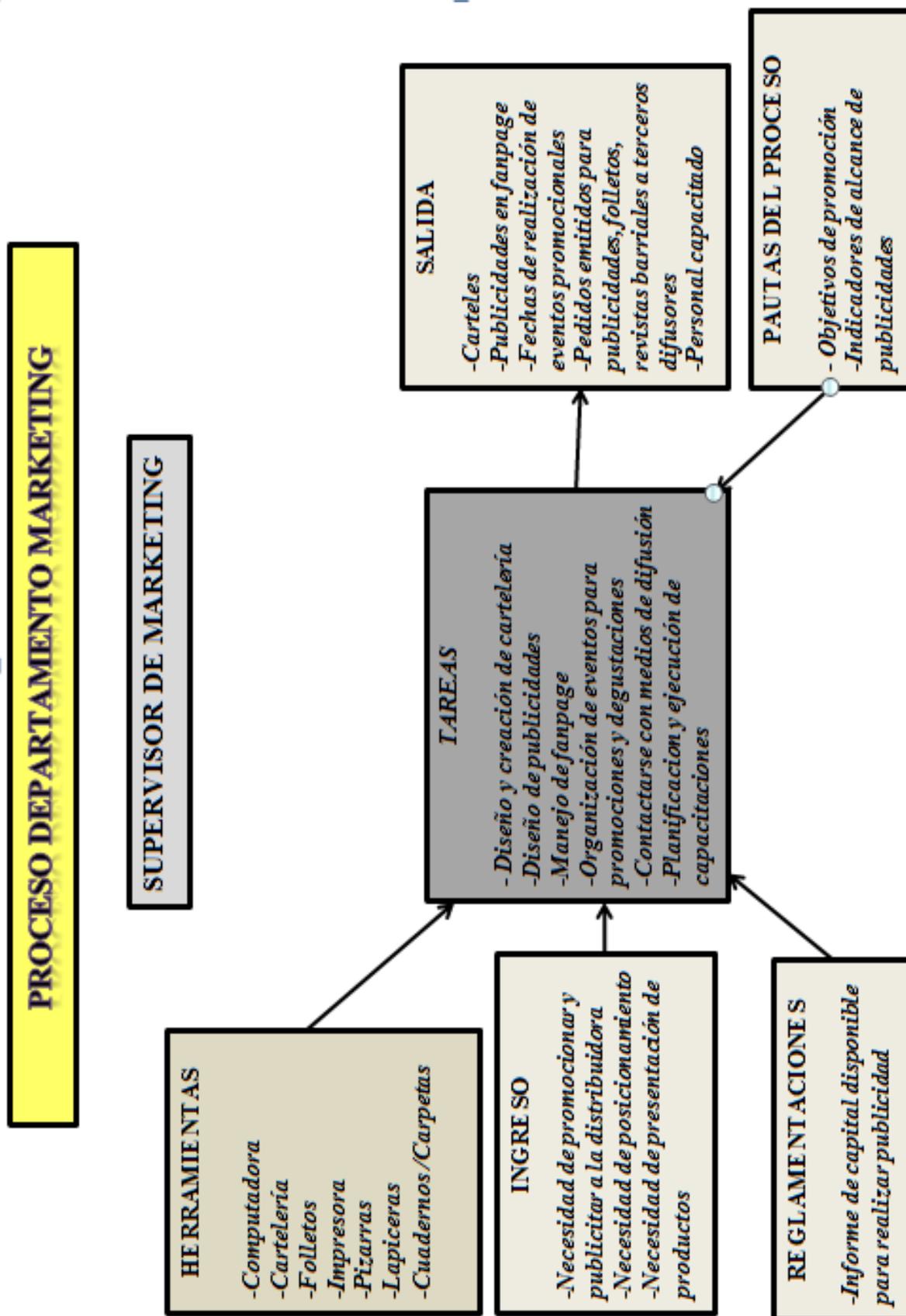
DIAGRAMA DE FLUJO POR DEPARTAMENTO

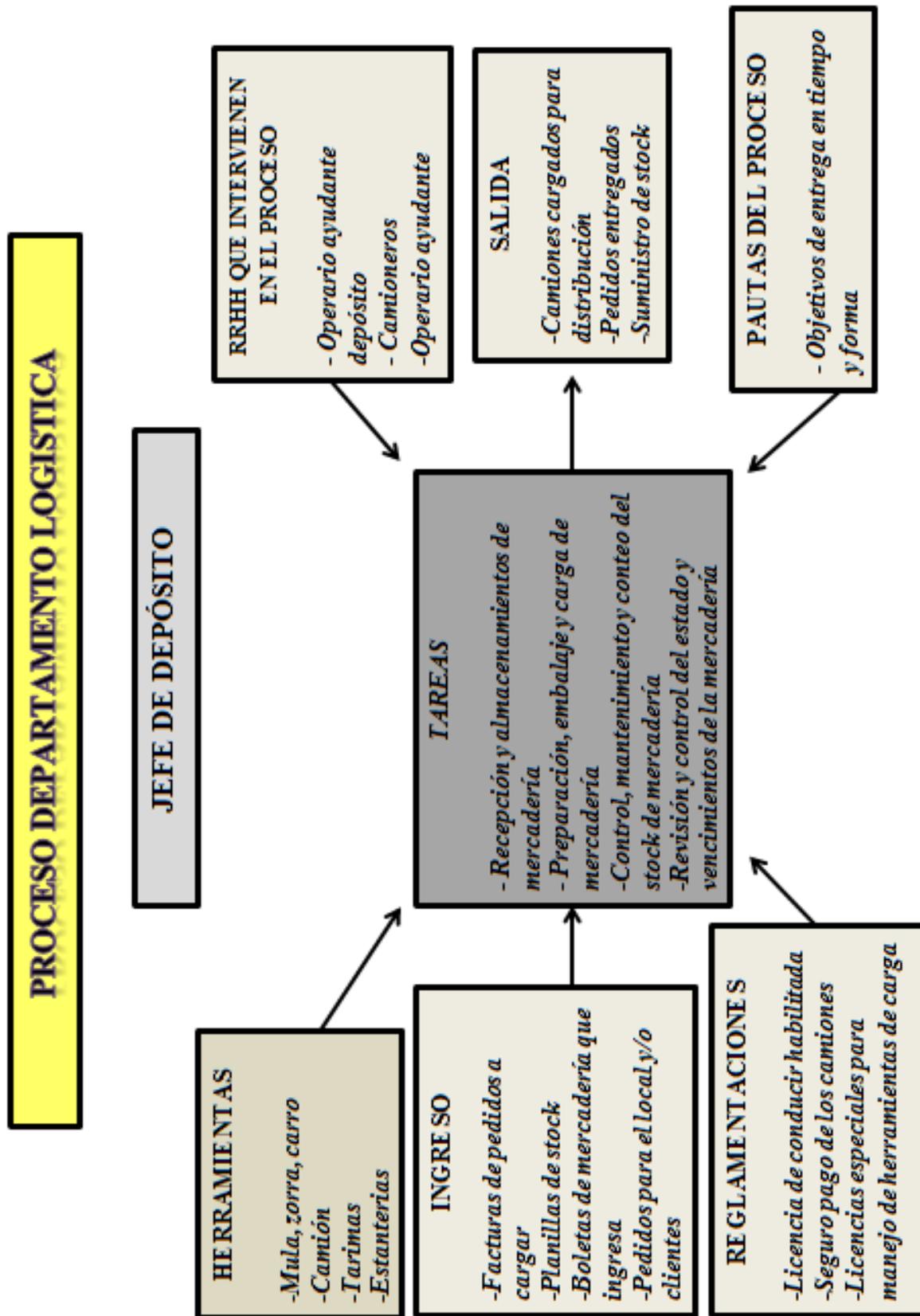


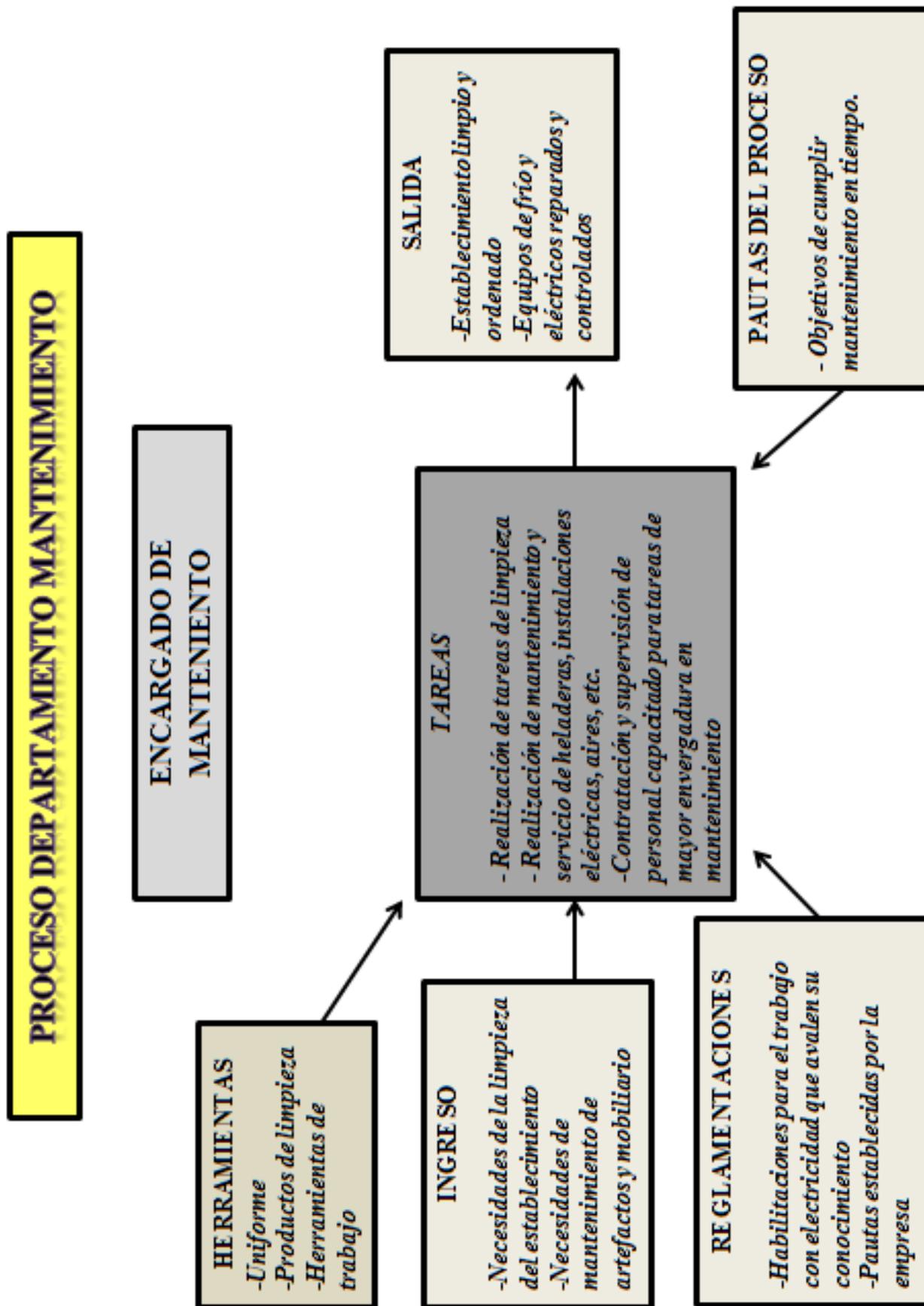












3.2. PLANIFICACIÓN DE COMO IMPLEMENTAR EL MANUAL DE PUESTOS DESARROLLADO

Propuesta del plan implementación para aplicar

- 1- Se realiza la presentación del plan de intervención sobre la propuesta planteada al gerente general, para en conjunto debatir la planificación y organización del desarrollo de la misma:**

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

- Incorporación por escrito en los conceptos de Visión, Misión y Valores, en espacios comunes a la vista de todos los empleados; comienzo del proceso de concientización.
- Presentación del organigrama organizacional con el fin de que todos conozcan los distintos niveles de jerarquía y sus relaciones, asumiendo su posición dentro de la empresa.
- Presentación y entrega del manual a los mandos medios, capacitación de la importancia y beneficios de la asimilación e implementación de su uso para la empresa y el desarrollo diario de las actividades laborales y las relaciones entre el personal. Jornada con la presencia del Gerente General.
- Presentación y entrega del manual al resto de la estructura, con participación del superior, donde se les enseñará la importancia de saber cuáles son las funciones, objetivos, requisitos de cada puesto y las tareas necesarias a desarrollar por cada uno. Como así también los beneficios de trabajar diariamente conscientes de la visión y misión que persiguen.
- Capacitación sobre el uso y beneficios de conocer el flujograma de procesos, a nivel general y por área para tener presente cuales son las relaciones entre los diferentes puestos de la empresa.

2- Jornadas de capacitación a los responsables de cada área.

Se establecerá 5 jornadas de capacitación, con diferentes temáticas abordar, estableciendo un día semanal, con una jornada de 2 horas reloj por cada encuentro.

Talleres /Actividades sobre	SEMANAS				
	1	2	3	4	5
1 Capacitación de Visión, Misión, Valores y Organigrama					
2 Capacitación del Manual de Puestos: Analisis y descripción de puestos					
3 Proceso de Flujograma Organizacional: Diagrama General y procesos por áreas.					

3- Cronograma de capacitación para explicar los contenidos de cada temática a los ocupantes del tercer nivel de la estructura organizacional.

Se desarrollará esta capacitación de forma grupal o por área, con la participación del jefe de la misma. Estableciendo un día semanal, con una jornada de 2 horas reloj por cada encuentro.

Talleres/Actividades sobre	SEMANAS				
	1	2	3	4	5
1 Capacitación de Visión, Misión, Valores y Organigrama. Introducción a un Manual de Puestos	GRUPAL				
2 Análisis y descripción de sus puestos		DEPTO VENTAS	DEPTO FINANZAS	DEPTO LOGISTICA	
3 Proceso de Flujograma Organizacional Diagrama General y Procesos por departamento					GRUPAL
*Grupal: Departamento Ventas, Finanzas y Logística.					

- 4- Se deja abierto un espacio a dudas y/o aclaraciones presentes y futuras a efectos de poder hacer una actualización de las descripciones como mínimo una vez al año con la participación de los propios interesados.

Se entregará una planilla a los mandos medios, para que durante el proceso puedan realizar sus observaciones, lo que han detectado en el personal y si han recibido sugerencias; la misma debe de ser accesible a ser completada en cualquier momento que se crea necesario algún aporte, y manteniendo los ítems abajo descriptos para que el proceso perdure en el tiempo.

1- OBSERVACIONES
2- MODIFICACIONES O CAMBIOS EN EL PUESTO
3- SUGERENCIAS EMITIDAS POR LOS OCUPANTES DE LOS PUESTOS
o Retroalimentación del manual de puestos en reunión general por año
o Política de puertas abiertas en respuesta a dudas o aclaraciones a todo el personal

3.2 CONCLUSIONES

La realización de este proyecto de grado en la Distribuidora de Bebidas, nos permitió poner en práctica el conocimiento teórico adquirido a lo largo de la carrera, desde nuestro rol como profesionales en Recursos Humanos. En la empresa nos abrieron sus puertas, confiando en nuestras capacidades para ir en busca de una mejora organizacional.

Emprendimos este desafío motivadas por asumir el compromiso de introducir el concepto y la importancia de Recursos Humanos dentro de una pequeña empresa familiar en crecimiento, donde no se consideraba relevante el desarrollo de temáticas relacionadas a esta área.

El punto de partida fue la necesidad de un manual como herramienta vital en la distribuidora; que permita establecer el correcto cumplimiento de funciones, procesos, deberes y responsabilidades por parte del personal dentro del puesto que ocupan.

La propuesta realizada a la distribuidora, fue diseñada y estructurada exclusivamente para resolver la problemática encontrada. Mediante la creación del manual de puestos, buscamos formalizar la organización, generando una visión global de la misma para que todos y cada uno de los integrantes conozca la importancia de su rol y hacia dónde se dirige el trabajo conjunto.

Este trabajo, fue diseñado para obtener un mejor aporte de sus recursos humanos, exponiendo que es lo que se espera de cada miembro a través de un documento escrito que especifica los objetivos organizacionales, y las funciones del personal en la búsqueda de extinguir la dualidad de mandos y definir las tareas y responsabilidades, así como también clarificar su organigrama.

Concluimos, que los fundamentos teóricos de análisis y descripción de puesto de trabajo son también aplicables a las pequeñas y medianas empresas, siempre que estos sean adaptados a las necesidades organizacionales presentes en las mismas, desmitificando que estos métodos de gestión de Recursos Humanos son solo para grandes empresas.

Los beneficios de llevar a la práctica nuestra propuesta, la aplicación del Manual de puestos logrará establecer un organigrama, plasmando una representación gráfica de la estructura organizacional, de manera formal. A su vez se lograra clarificar y consolidar la visión, misión y valores culturales que conforman el ADN de la organización. Se clasificarían y ordenarían los puestos en basen a las tareas y responsabilidades desarrolladas en la distribuidora, permitiendo conocer las jerarquías de mando según las funciones que desarrollan; y generar el acoplamiento

óptimo entre los miembros de la organización y su puesto de trabajo. Tener en claro estos conceptos servirá de guía y/o consulta para una futura selección de personal. Además, es importante conocer que en la organización, todos los procesos desarrollan interrelaciones y tránsito de información entre los diferentes departamentos indispensables para lograr el objetivo organizacional.

Consideramos que esta propuesta, tiene muchas posibilidades de ser aplicada por la organización ya que al reconocer la problemática, se logró captar el interés desde la gerencia hasta el personal de la distribuidora, quienes se muestran dispuestos en ir en pos de los cambios necesarios para una mejora organizacional.

Para finalizar nuestro aporte a la distribuidora, se presentó ante el Gerente el manual de puestos que desarrollamos, conjuntamente con las recomendaciones necesarias para su aplicación. Entre ellas, se hizo hincapié en la importancia de dar a conocer el contenido del manual a todos y cada uno de los miembros que conforman la empresa; contando con una copia completa del mismo, para que sea utilizado como una fuente de consulta por el personal. Como así también cuando se genera el ingreso de nuevas vacantes que puedan ser guiados por el mismo.

Esta nueva herramienta debe ser revisada periódicamente para asegurar su aplicación continua y en caso de modificaciones en las funciones y/o tareas de los puestos deberán actualizar la información de los mismos, como así también en casos que surjan nuevos puestos deben ser anexados.

Anhelamos que el presente trabajo sea el punto de partida en la Distribuidora para reconocer la importancia de insertar la gestión de Recursos Humanos dentro de sus procesos.

BIBLIOGRAFIA

- Diseño de tareas y motivación del personal. (*Ramon J. Aldag y Arthut P. Brief*)
- Selección de personal. Sistema integrado. (*María García Noya, Enrique Hierro Díez, José Javier Jiménez Bozal*)
- La ecuación humana, como diseñar y dirigir empresas de alto rendimiento. (*Jeffrey Pfeffer*)
- “Administración del Personal y Recursos Humanos”. (*Werther y Davis*)
- “Principios de Administración de Personal”. (*Flippo Edwin*)
- “Planificación y Aplicaciones creativas de Recursos Humanos”. (*Burack*)

ANEXO

PARTE I

Muestra de la entrevista realizada a los empleados con el fin de conocer que es lo que sabían de la empresa, su misión, visión y valores.

Entrevista para detectar Visión, Misión, Cultura y Valores de la organización

- 1)- ¿Cuál es el rumbo al que se dirige la empresa a futuro?
- 2)- ¿Qué actividades desarrollarán para lograrlo?
- 3)- ¿Cuál es la razón por la que se creó la organización? ¿Quiénes son?
- 4)- ¿Dónde se desenvuelve la empresa? ¿Qué hacen y para quien lo hacen?
- 5)- ¿Qué los diferencia de los competidores?
- 6)- ¿Cómo definirías los principios y valores de la organización?
- 7)- ¿Conoces si hay normas en la empresa? ¿Cuáles?
- 8)-¿Qué hábitos son comunes en la empresa?
- 9)- ¿Cómo definirías la personalidad de la empresa según los miembros que la integran?
- 10)- ¿Qué le dirías a un amigo acerca de esta organización, si él o ella está a punto de empezar a trabajar aquí?
- 11)- ¿Cuál es la única cosa que te gustaría cambiar en esta organización?

PARTE II

Modelo de formulario del cuestionario entregado a una pequeña muestra de empleados para recolectar información en el proceso de análisis de puestos.

CUESTIONARIO DE ANALISIS DE PUESTOS
1- DATOS DE LA ENTREVISTA
ANALISTA: FECHA: ____ / ____ / _____
2 - DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO
EMPRESA: DEPARTAMENTO: DENOMINACIÓN DEL PUESTO:
3 - DATOS DEL OCUPANTE DEL PUESTO
NOMBRE: PUESTOS DESEMPEÑADOS ANTERIORMENTE EN LA EMPRESA:
4 - FINALIDAD DEL PUESTO (Brevemente objetivo del puesto)
5 - ORGANIGRAMA
PUESTO INMEDIATO DEL QUE DEPENDE: PUESTOS QUE DEPENDEN DIRECTAMENTE DE ÉL:
6 - FUNCIONES DEL PUESTO (Indicar funciones principales utilizando verbos en infinitivo para su descripción)

7- TAREAS DEL PUESTO (Descripción de las tareas de cada función).

8 - HERRAMIENTAS UTILIZADAS (Especificar medios materiales para realizar las tareas de cada función)

9 - RELACIONES (Indicar por cada función la necesidad de relaciones para la ejecución de las tareas del puesto: a nivel funcional: otros puestos o departamentos de la empresa / a nivel externo: otras empresas, organismos, instituciones, etc.)

	FUNCIONAL	EXTERNO

10 - CONOCIMIENTOS EXIGIDOS PARA EL PUESTO

A) CONOCIMIENTOS BÁSICOS:

B) CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:

11 – COMPETENCIAS EXIGIDAS PARA EL PUESTO

A) HABILIDADES:

B) ACTITUDES:

C) APTITUDES:

12 - EXPERIENCIA EXIGIDA PARA EL PUESTO

13 - PERIODO DE ADAPTACIÓN (Tiempo que llevara a una persona incorporarse al puesto)

14 - NIVEL DE AUTONOMIA EN LA TOMA DE DECISIONES (Indicar el grado de autonomía del ocupante del puesto, siguiendo la escala: 1) Ninguna Autonomía / 2) Baja Autonomía / 3) Autonomía Media / 4) Autonomía Total.)

15 - RESPONSABILIDAD SOBRE COLABORADORES (Especificar N° de colaboradores que dependen del ocupante del puesto)

NUMERO DE COLABORADORES
TOTALES
NUMERO DE COLABORADORES
CON MANDO
NUMERO DE COLABORADORES
SIN MANDO

16 - RESPONSABILIDAD ECONOMICA (Indicar si existe responsabilidad sobre presupuestos económicos, autonomía, capacidad de gestión.)

17 - RESPONSABILIDAD SOBRE BIENES MATERIALES

18 - CONDICIONES AMBIENTALES (Indicar las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo así como factores desagradables)

19 - ESFUERZOS FÍSICOS (Especificarlos)

20 - RIESGOS (Indicar los riesgos de accidentes o enfermedades que tiene el desempeño del puesto, así como nivel de gravedad de los mismos.)

21 - OBSERVACIONES DEL ANALISTA

PARTE III

Modelo del formulario de la descripción de puesto; conformado por cuatro partes:

I - Descripción e identificación y ubicación del puesto

II - Condiciones del puesto

III - Descripción de tareas

IV - Especificaciones del puesto

DESCRIPCION DE PUESTO

PARTE I: DESCRIPCIÓN E IDENTIFICACION Y UBICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	
DEPARTAMENTO/ ÁREA	
PUESTO INMEDIATO DEL QUE DEPENDE	
PUESTOS QUE DEPENDEN DE ÉL	
FINALIDAD / MISIÓN DEL PUESTO	
SINTESIS DEL PUESTO (Descripción General)	
RESPONSABILIDADES FUNDAMENTALES	

PARTE II: CONDICIONES DEL PUESTO	
AMBIENTE DE TRABAJO	
FISICO:	
RIESGOS:	
RELACIONES DEL PUESTO	
INTERNAS	
EXTERNAS	
ELEMENTOS DE TRABAJO	
HERRAMIENTAS	
DOCUMENTACIÓN	

PARTE III: DESCRIPCION DE TAREAS

TAREAS

--

PARTE IV: ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
CONOCIMIENTOS	
EDUCACION FORMAL MINIMA	
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	
HABILIDADES	
EXPERIENCIA	
PUESTO O ACTIVIDAD	
TIEMPO MINIMO	
APTITUDES - CONDICIONES FÍSICAS	
ACTITUDES	
OTROS FACTORES DE VALORACIÓN	