



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración
Licenciatura en Recursos Humanos

Proyecto de Grado

**“Implementación de Análisis y descripción
de puestos en la empresa familiar
Vargas S.R.L. en la ciudad de
Comodoro Rivadavia”**

Vargas, Claudia Graciela

Tutor: Norry, Carlos Alberto

Córdoba 2013

DEDICATORIA

Son muchas las personas a las que quisiera dedicarle este gran logro tan para mí.

Familia y amigos, gracias por su apoyo incondicional, por su amor y alegría que me dan día a día. Siempre estaré agradecida por todo lo que han hecho por mí.

AGRADECIMIENTOS

A Mama y Papa: Son los pilares de mi vida y los amo con todo mi corazón. Gracias por estar presentes siempre, por darme ánimo para continuar y nunca darme por vencida. Sin su apoyo y sin sus consejos no podría haber llegado hasta acá. Estaré eternamente agradecida. Estoy orgullosa de tenerlos como padres.

A mis hermanos Natalia y Nicolás: siempre estuve orgullosa de ustedes y son mi alegría máxima. No saben cuánto los quiero y lo importante que son en mi vida. Siempre les voy a agradecer todo lo que hicieron y hacen a diario para hacerme feliz. Los amo mucho, chicos!

A Matías: Llegaste para alegrarnos la vida y, junto con Nati, nos regalaste lo más importante de nuestras vidas, Valentina. Gracias por acompañarme siempre, por cuidarme como a una hermana más y por todo tu apoyo. Te quiero muchísimo!

A mi sobrina Valentina: sos el sol de mi vida! Llegaste para alegrarme más la vida, me diste fuerzas para continuar, para nunca bajar los brazos y valorar cada día. Me haces muy feliz, me diste mucho (aunque vos no lo creas) para terminar este proyecto. Te amo muchísimo, hermosa de mi vida!

A mi abuela María: a pesar del difícil momento que atraviesa, no quisiera dejar de nombrar a mi abuela querida. Una abuela maravillosa sobre todas las cosas. No sabe cuando la quiero, abu!!! Muchas gracias por todo.

A mi tíos del alma, Erta y Héctor: siempre estuvieron dándome aliento y alegría para seguir adelante, por eso no puedo dejar de nombrarlos. Son mis tíos adorados! Nunca me dejaron sola y lo valoro muchísimo. Gracias por estar siempre a mi lado, son muy importante en mi vida. Los amo! (Gracias también a sus angelitos, tía! Hicieron un gran trabajo!)

A mis amigos: les agradezco de corazón su acompañamiento desinteresado, su cariño, felicidad, sus consejos y su alegría diaria. Saben lo que son en mi vida y que los quiero muchísimo! Cada uno, a su manera, hicieron que yo pueda seguir adelante y poder terminar esta gran etapa. Muchísimas gracias por todo. Siempre voy a estar para ustedes! (Lucia, Andrea, Laila, Tatiana, Mariam, Aldana, María Paula, Eliana, Fernando, Francisco, Pablo, Alejandro, Gastón y Hernán)

**IMPLEMENTACIÓN DE
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
EN LA EMPRESA FAMILIAR VARGAS SRL
EN LA CIUDAD DE COMODORO RIVADAVIA**



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la
Administración
Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y
fecha:.....

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado:

Integrantes: Vargas, Claudia Graciela – Licenciatura en Recursos Humanos

Profesor Tutor del PG: Norry, Carlos Alberto

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: Beltramino, Nicolás

Vocal: García, Isabel

.....

Resolución del Tribunal Evaluador

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

Observaciones:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

RESUMEN

En el siguiente proyecto de intervención usted podrá observar cómo se realiza un análisis y descripción de puestos en el área administrativa de la empresa Vargas S.R.L situada en la ciudad de Comodoro Rivadavia con el fin de mejorar y optimizar las labores de los puestos de trabajo involucrados.

ÍNDICE

INTRODUCCION.....	8
ORGANIZACIÓN INVOLUCRADA.....	9
Presentación de la empresa.....	9
Historia y clasificación de la empresa.....	9
Ubicación Geográfica.....	10
Servicios prestados por la organización.....	10
Organigrama.....	12
Objetivos Organizacionales.....	14
Pre-diagnostico.....	14
Problemas y necesidades.....	16
Justificación de la intervención.....	16
Objetivos de la intervención.....	17
MARCO TEORICO.....	18
Empresas familiares.....	18
Características de las empresas familiares.....	18
Fortaleza de las empresas familiares.....	20
Debilidades de las empresas familiares.....	22
Etapas de desarrollo de las empresas familiares.....	24
Relación entre los integrantes de la familia en las empresas familiares..	27
Análisis y Descripción de puestos.....	30
Conceptos claves.....	30
Análisis y Descripción de puestos.....	31
Descripción de puestos.....	37
Diseño de puestos.....	39
METODOLOGIA.....	43
Instrumentos de recolección de datos.....	43
Diagnostico.....	52
PROPUESTA DE MEJORA.....	53
Primera propuesta.....	53
Segunda propuesta.....	56
Coordinadora del Área Administrativa.....	56
Coordinador del Área de Operaciones.....	60
Administrativa.....	64
Secretaria.....	67
CONCLUSION.....	70
BIBLIOGRAFIA.....	71
ANEXO.....	72
Cuestionarios para el análisis y descripción de puestos.....	73
Actual Coordinador del Área de Operaciones.....	74
Actual Coordinadora del Área Administrativa.....	81
Actual Administrativa.....	87

INTRODUCCIÓN

La gestión de los recursos humanos es una dimensión fundamental de las organizaciones, ya que trata con el elemento más importante de cualquier empresa, cualquiera sea su envergadura, que son los empleados.

El rol de los encargados o integrantes de un departamento de Recursos Humanos es atender las necesidades de sus clientes para hacer contribución relevante y tangible al negocio que responda a sus problemas, retos y oportunidades específicas. Serán socios estratégicos para la organización.

La Gerencia de Recursos Humanos tiene como finalidad administrar eficientemente el Recurso Humano de la Empresa mediante una efectiva contratación, capacitación y prestación de servicios tanto a los empleados como al empleador.

Los ocupantes de esta importante área miden, observan, alinean y generan ventajas competitivas para la empresa cliente para que pueda crear y mantenerlas frente al mercado competente.

En este proyecto de intervención, se realizará un análisis y descripción de puestos en la empresa Vargas S.R.L. con el objetivo de acotar y definir claramente para cada puesto de trabajo las funciones y responsabilidades propias de su posición, eliminar repeticiones funcionales entre distintas personas, y determinar claramente las responsabilidades y asegurarse de que todas las tareas y funciones de la organización tengan un responsable.

ORGANIZACIÓN INVOLUCRADA

Presentación de la empresa

Historia y clasificación de la empresa

Vargas SRL es una empresa perteneciente al rubro “Obras y Servicios” y se encuentra situada en la ciudad de Comodoro Rivadavia (Chubut). Comienza su actividad en el año 1975, lo hace dedicándose a “Obras de Construcción de Bases de Equipos Petroleros” para Ámoco Argentina en el Área de Cerro Dragón. En tanto que en el año 1982 ejecuta obras para Pérez Companc en el Yacimiento Pampa del Castillo.

Posteriormente, en el año 1983 diversifica sus operaciones y ofrece sus servicios a Compañías Asociadas Petroleras SA (CAPSA) en el Yacimiento Diadema Argentina, los que aún se siguen desarrollando en forma continua hasta el presente.

Su **misión**: brindar soluciones con calidad a todos los clientes, avalados por 36 años de experiencia y por recursos humanos altamente comprometidos con su labor y su capacitación constante.

Vargas SRL cuenta con 85 empleados, quienes reciben, según su actividad o función, una capacitación permanente, porque de esa manera cada miembro de la organización garantiza la calidad de sus actividades y es responsable de realizar las cosas bien desde la primera vez, y de esa manera alcanzar las metas propuestas por la organización de una manera eficaz y eficiente.

Se puede clasificar esta empresa atendiendo a los siguientes elementos:

- Integración de capital: privado
- Con fines de lucro
- Forma jurídica: unipersonal (SRL)
- Capital: nacional
- Mediana empresa
- Alcance geográfico: local (Comodoro Rivadavia)

- Duración: permanente
- Empresa de servicios

Ubicación Geográfica

La empresa Vargas S.R.L está situada en la ciudad de Comodoro Rivadavia, en la provincia de Chubut, departamento Escalante.

Desde 1907, año en cual se comenzó a extraer petróleo en la ciudad, la misma se ha convertido en una de las ciudades petroleras más importantes del país.



Servicios prestados por la organización

Vargas S.R.L. ofrece los siguientes servicios:

ÁREA DE SERVICIOS

1. Montaje de cañerías aéreas y soterradas
 - Montaje de cañerías de conducción e inyección de pozos.
 - Montaje de acueductos y oleoductos
 - Montaje de gasoductos.

Para realizar estos trabajos se deben realizar las siguientes tareas:

- Movimiento de suelos :

- ✓ Replanteo y Apertura de zanjas:
 - ✓ Movimiento de suelos asociado a empalmes:
 - ✓ Tapado de zanja:
 - Tratamiento de la cañería:
 - ✓ Transporte de la cañería
 - ✓ Mantenimiento de la cañería en la línea
 - Soldadura del caño:
 - ✓ Tipo de soldaduras
 - ✓ Calificación de soldadores
 - ✓ Ejecución de las soldaduras por arco
 - ✓ Inspecciones de las soldaduras
 - ✓ Ejecución de las soldaduras por electrofusión "ALDYL":
 - ✓ Ejecución de enrosque en cañerías de E.R.F.V.
 - Colocación de la cañería en zanja .
 - Limpieza interna de la cañería
 - Prueba de hermeticidad
 - Cruce de caminos
 - Instrumentos
 - Tendido de Puesta a Tierra
2. Nivelación del terreno, movimiento de suelos, limpieza y replanteo
 3. Fundaciones y estructura de hormigón armado

ÁREA DE OBRAS

La empresa ejecuta las siguientes obras mecánicas y piping para Baterías, plantas e instalaciones de superficie :

- ❖ Montaje de bombas de impulsión
- ❖ Construcción y montaje de colectores y satélites
- ❖ Montaje de desgasificadores, separadores, filtros.
- ❖ Montaje de tanques
- ❖ Montaje de compresores
- ❖ Montaje de calentadores
- ❖ Montaje del piping de interconexión entre equipos y tanques
- ❖ Montaje de cañerías de acero al carbono, inoxidable, PRFV

Organigrama

Para su funcionamiento la organización Vargas SRL utiliza un diseño basado en la agrupación de los empleos por productos, cuya finalidad es maximizar la eficiencia y de esa manera acceder al logro de las metas establecidas.

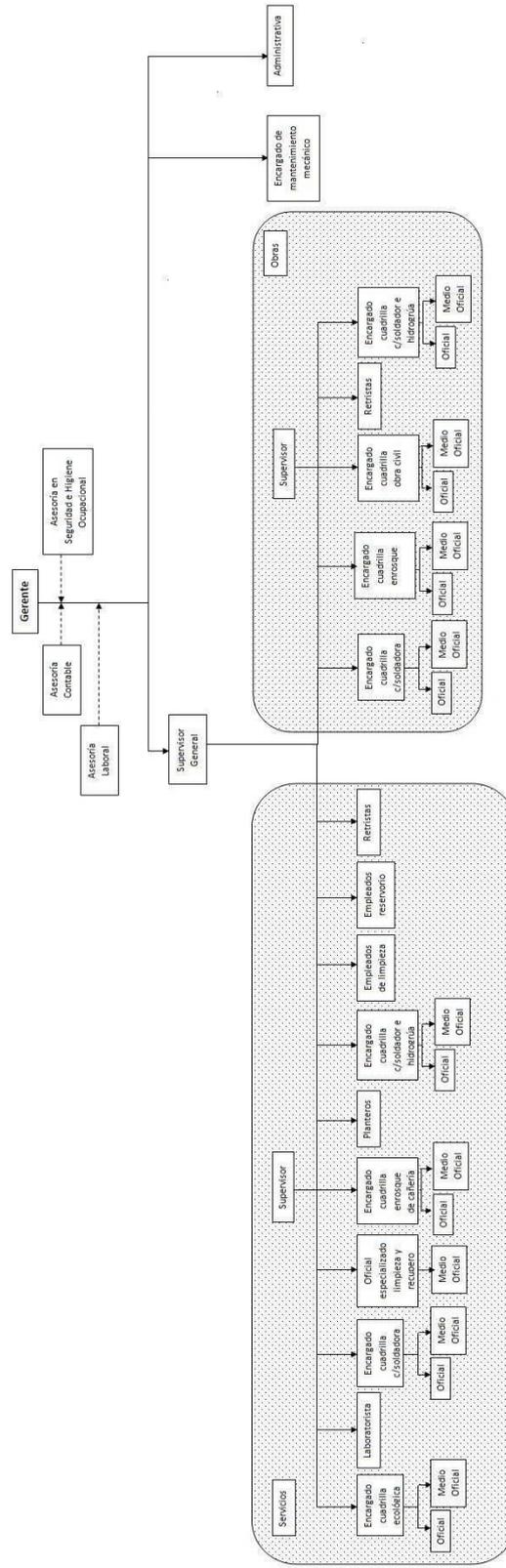
Observando el organigrama empresarial (Tabla N° 1) se puede ver la cadena de mando que establece el reconocimiento de la autoridad y el plantel que lo acompaña, tal como la empresa lo propone en la actualidad.

En esta organización existe la siguiente cadena de mando en su faz administrativo-operativa:

- Gerente
- Supervisor general
- Supervisores de obras y servicios
- Encargado de mantenimiento mecánico
- Administrativa

Son interesantes las conclusiones que se pueden establecer a partir de su análisis. En primer lugar, VARGAS SRL no cuenta con descripciones de puestos; este instrumento nunca fue realizado en ninguno de los puestos de la empresa; es por eso que las tareas administrativas, por ejemplo, son designadas por los mismos ocupantes del área administrativa a medida que se van presentando. En segundo lugar, hay una ausencia de mandos que será analizada en los siguientes párrafos.

Tabla 1. Organigrama empresa Vargas SRL



Fuente: empresa Vargas SRL

Objetivos Organizacionales

Los objetivos organizacionales son los siguientes

- Lograr la plena satisfacción de clientes internos y externos
- Consumir racionalmente los recursos naturales y materiales y usar eficientemente la energía
- Prevenir y minimizar los impactos ambientales a partir de la identificación y gestión de los aspectos ambientales de sus actividades, productos y servicios
- Comunicar esta Política a todos los empleados, asegurándose de que es plenamente entendida
- Concientizar al personal de la empresa mediante programas de capacitación y formación con el objeto de lograr el cumplimiento de lo enunciado en esta Política

La política de la empresa y sus objetivos se encuentran disponibles al público en general, y son revisados periódicamente para adecuarlos, cuando es pertinente, a las exigencias propias y del entorno en el que la empresa se desenvuelve.

Pre-diagnóstico

Una vez recabados los datos mínimos, ya mencionados, sobre la empresa familiar VARGAS SRL, se optó por tener una primera cita con su Gerente – Propietario.

En este primer encuentro se le pidió que describiera cómo estaba compuesta el área administrativa, y brevemente comentó que está formada por sus dos hijos y una secretaria general.

Tal vez éste constituya un primer problema a resolver, ya que se observó en el organigrama empresarial que el área administrativa está sólo nombrada pero no diseñada, como tampoco los puestos de los hijos del Gerente.

La ausencia de estos puestos de trabajo, verdaderamente importantes para la empresa, está indicando que no se han delimitado

responsabilidades, obligaciones y tareas en los mismos. La falta de un análisis y descripción de puestos en estos principales cargos es notoria y urge ser resultado.

También, se pudo detectar que existen falencias en la organización del área administrativa. El Gerente ha dado a entender que su principal preocupación es esta ausencia, y que las tareas si bien están distribuidas, diariamente surgen nuevas y es entonces cuando empiezan los problemas.

Luego, para conocer a los integrantes del área administrativa de VARGAS SRL, la analista resolvió pasar un día laboral en la organización para tener mayor conocimiento de lo que se hace, cómo se hace y qué tipo de autoridad/liderazgo tienen los hijos del Gerente sobre el personal en general.

Se pudo observar que, a pesar de que no existe una delimitación de tareas de los cargos no contemplados en el organigrama, explícitamente cada uno lleva a cabo una tarea delimitada de la siguiente manera: la hija mayor del Gerente está encargada de la supervisión de las tareas administrativas que realiza la secretaria, atender proveedores y bancos; mientras que el hijo realiza tareas de supervisión general y es quien tiene mayor contacto con los operarios.

Pero como esta división no es total, la ingerencia del hijo del Gerente en el área administrativa obstruye la tarea de la secretaria, quien tiene dificultades para acatar órdenes cuando ambos hermanos dan directivas distintas; entonces, para resolver este tipo de problemas ella consulta directamente al Gerente si se encuentra en la organización o, en caso contrario, toma la decisión de actuar intentando complacer ambas directivas.

En conclusión, la falta de diseño de estos puestos y la organización del área administrativa debe ser resuelta con urgencia, en primer lugar, por los problemas que conlleva en el día a día y segundo, porque, a largo plazo, puede llegar a generar un mal clima de trabajo. Realizando un correcto análisis y descripción de los puestos administrativos de VARGAS SRL se podrá trabajar de manera ordenada y el rendimiento mejorará notoriamente.

Problemas y necesidades

El primer problema que presenta VARGAS SRL es la ausencia de dos cargos fundamentales en la organización, que no se encuentran contemplados en el organigrama empresarial, estos cargos pertenecen a los dos hijos del Gerente.

Un segundo problema, que persiste en VARGAS SRL desde hace muchos años, es la resistencia al cambio que sus integrantes poseen. Esto puede deberse a varios motivos, como la falta de capacitación, desinterés por continuar evolucionando y la circunstancia de tener tan afianzada una cultura empresarial poco cambiante.

Justificación de la intervención

Mediante esta propuesta de intervención, se busca que VARGAS SRL pueda vencer las falencias en el área administrativa.

Lo que se pretende al proponer un análisis y descripción de puestos es definir, mediante la observación y el estudio, el proceso por el cual se determina la información relativa a un trabajo específico, Es decir, determinar las tareas que componen un trabajo y las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades que se requieren del trabajador para su adecuado ejercicio, con la consecuencia de diferenciar cada trabajo de los demás.

Es importante destacar que un correcto análisis y descripción de los puestos administrativos podrá ayudar, tanto a los ocupantes de los puestos involucrados como al gerente de la empresa, a mejorar día a día las labores que realizan.

Los beneficios que la organización obtendrá de esta intervención serán los siguientes:

- ✓ Podrá mejorar el rendimiento del personal de la empresa
- ✓ Mejorarán las bases de datos de información del personal
- ✓ Los cambios que una buena organización de tareas, responsabilidades y obligaciones traerá aparejados serán notorios

y beneficiosos tanto para la organización como para sus empleados

Objetivos de la Intervención

- **Objetivo general**

Realizar un análisis y descripción de puestos en el área administración de la empresa familiar Vargas SRL y presentar una propuesta para mejorar y efficientizar la organización y la gestión del área.

- **Objetivos específicos**

Los objetivos específicos son los siguientes:

- ✓ Relevar, organizar y analizar la información de cada puesto para llevar a cabo la descripción del puesto
- ✓ Definir de manera eficiente las funciones de cada ocupante de los puestos administrativos
- ✓ Determinar cuáles podrán ser las posibles propuestas de mejora para los problemas planteados
- ✓ Analizar y describir en profundidad cada puesto de trabajo del área administrativa
- ✓ Determinar el perfil del ocupante del puesto

MARCO TEÓRICO

Empresas familiares

Las empresas familiares son aquellas que pertenecen, total o parcialmente, a una persona o varios miembros de la misma familia. Se caracterizan principalmente por ser propia, operada, administrada por una sola familia.

Características de las empresas familiares

Para Peter Leach (2010)¹ las principales características de las empresas familiares son:

- ◆ La propiedad es controlada por una familia
- ◆ La dirección está a cargo de algún miembro de la familia: casi siempre sus dueños o sus hijos
- ◆ Una meta es el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador.

Jon Martínez Echezárraga (2000)² dice que “las empresas familiares tienen que ser capaces de evaluar las dinámicas que rigen las conductas de su fundador, la familia y la firma. Necesitan desarrollar habilidades especiales que les permitan identificar y resolver las dificultades que plantean esas dinámicas, y adoptar estrategias ingeniosas para fomentar el crecimiento de la empresa, transferir el poder y el control dentro de la misma”.

Los motivos principales para defender y perpetuar las empresas familiares son:

¹ LEACH, Peter. (2010). *La empresa familiar*. Buenos Aires, Granica.

² MARTÍNEZ ECHEZÁRRAGA, Jon (2010) “*Empresas Familiares, Reto al Destino*”, Buenos Aires, Granica.

- ✓ Mantener a la empresa de la familia de una generación a la otra se considera como la manera más efectiva de preservar el bienestar de la familia y su seguridad a largo plazo
- ✓ Puede existir el temor de que sin la empresa, los vínculos y la unión del grupo familiar se disuelvan, que los individuos sean incapaces de seguir su propio camino
- ✓ La compañía es considerada como el guardián de los valores familiares, de modo que preservar la existencia de la misma viene a ser una manera de defender firmemente los valores y tradiciones de la familia
- ✓ El vaciamiento de la empresa puede amenazar la subsistencia de los empleados clave que han trabajado lealmente para la compañía durante muchos años
- ✓ La empresa puede ser considerada como un monumento para el fundador o la familia y como algo que debe ser transmitido y preservado por las generaciones siguientes

Resulta interesante citar a J. Harvey-Jones y A. Masey, Troubleshooter: “las empresas, en las cuales todos disfrutan trabajando juntos y donde existe una gran dosis de respeto mutuo por la contribución individual [...] pueden adolecer de una falta de franqueza. A veces sucede que los vínculos afectivos y el respeto son tan fuertes que impiden a los individuos expresar lo que realmente sienten, por temor a ofender a los otros en sus caras aspiraciones” (Leach, 2010:107.).

La combinación de familia y empresa es difícil y compleja, en el mejor de los casos, e imposible, en el peor. No obstante, si los dueños, sus esposas y los hijos pueden aprender a comunicarse y compartir sus opiniones acerca de los problemas más importantes que deben enfrentar, y si los hijos cuentan con un espacio donde puedan expresar abiertamente sus puntos de vista, será más posible para la familia desarrollar un enfoque coherente con respecto a la empresa. Para alcanzar este objetivo es necesario establecer un procedimiento y un sistema formal que facilite el dialogo.

Fortaleza de las empresas familiares

Conjugando los conceptos explicados por Leach y Martínez Echezárraga (2010), las empresas familiares tienen las siguientes fortalezas:

- ✓ Planeamiento a largo plazo: el hecho de que por lo general las familias tienen una clara visión de sus objetivos comerciales para los próximos 10 ó 15 años representa una considerable ventaja. Cuando se dan las condiciones propicias para que una familia pueda confiar en su visión del futuro, concentrarse en eso y apoyarse en un propósito estratégico a largo plazo, las posibilidades son enormes.
- ✓ Mayor unidad de objetivos entre los accionistas
- ✓ Mayor velocidad de decisión: las responsabilidades están por lo general muy claramente definidas y el proceso de la toma de decisiones está deliberadamente circunscrito a uno o dos individuos clave. En muchos casos, esto significa que si uno pretende algo de la compañía debe ir y preguntárselo al patrón, y éste dirá “sí” o “no”.
- ✓ Una cultura empresarial más fuerte: las relaciones dentro de la compañía, por lo general, cuentan con un prolongado período para desarrollarse y estabilizarse, como ocurre con los métodos de trabajo y las normas éticas de la compañía (todos saben cómo se deben hacer las cosas). Una situación empresarial demasiado estable puede convertirse en un ambiente peligrosamente cerrado en el cual la actitud es: “lo hacemos de esta manera porque siempre lo hemos hecho así”, y donde nadie piensa en el cambio, ni se pregunta si hacer las cosas de otra manera puede significar hacerlas más eficientemente. De modo que la estabilidad en una empresa familiar es uno de sus originales y más valiosos activos; pero, al mismo tiempo, es necesario pensar si una cultura empresarial estable puede llegar a ser de hecho un obstáculo para el cambio y la adaptabilidad.
- ✓ Mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal: La gran dedicación y compromiso que sienten los miembros de la

familia por ser parte de la empresa se extiende a todos los miembros de la familia que han llegado a hacer un aporte para el éxito de la empresa. Piensan que tienen una responsabilidad familiar en común y, siempre que no surjan conflictos, todos están dispuestos a consagrar mucho más tiempo y energía en el trabajo para el éxito de esta compañía que los que hubieran dedicado a un empleo corriente.

- ✓ Mayor continuidad de la empresa y, por tanto, permanencia en el tiempo de sus estrategias y políticas.
- ✓ Flexibilidad en el trabajo, tiempo y dinero: este factor obliga a invertir el tiempo y el trabajo en el proyecto que sí lo requiere, y a retirar el dinero cuando puede permitírselo. Otro aspecto más del compromiso es que si el trabajo lo requiere la familia emplea el tiempo necesario para llevarlo a cabo (no existen horas extras, ni bonificaciones especiales por la tarea urgente). La flexibilidad en el trabajo, tiempo y dinero una vez más conduce a una ventaja competitiva para las empresas familiares. Éstas pueden adaptarse rápida y fácilmente a las situaciones cambiantes.
- ✓ Mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores: las empresas familiares tienen mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores. Esto se debe a que las empresas familiares llevan, comúnmente, en su razón social y/o en sus propias marcas, el apellido de la familia. Esto las hace mucho más conscientes de la necesidad de entregar la máxima calidad, porque está en juego su prestigio.
- ✓ Mayor responsabilidad social.
- ✓ Conocimiento: Las empresas familiares, a menudo, tienen sus propias modalidades para hacer las cosas, una tecnología o un know-how comercial que no poseen sus competidores: conocimientos prácticos que podrían propagarse rápidamente en una situación comercial habitual, pero que pueden ser escatimados y mantenidos en secreto dentro de la familia.
- ✓ Confiabilidad y orgullo: el compromiso y la cultura estable estriban en el hecho de que la empresa familiar cuenta por lo general con estructuras sólidas y confiables. El compromiso dentro de la

empresa familiar no es solo una fuerza oculta, también se manifiesta permanentemente a los clientes bajo la forma de una atención más cordial y esmerada, y un nivel de servicio mucho más alto. El concepto de orgullo está estrechamente vinculado con la confiabilidad: las personas que manejan firmas familiares, por lo general, se sienten sumamente orgullosas de su empresa, de haber logrado establecerla y construirla. Y, por su parte, la persona se siente orgullosa por el hecho de estar comprometida con esa familia y con lo que están haciendo.

Vale destacar que como las empresas familiares suelen tener uno o más miembros de la familia en puestos clave de gestión, se cree que estos ejecutivos tienen la ventaja de pensar como dueños y propietarios de la compañía, en lugar de como empleados, lo que asegura que las decisiones siempre busquen beneficiar a la propiedad.

Debilidades de las empresas familiares

Sin embargo, las empresas familiares tienen ciertas debilidades que deben ser tenidas en cuenta, precisamente para convertirlas en fortalezas y evitar grandes problemas organizaciones. Ellas son:

- ◆ Superposición de roles empresariales y familiares
- ◆ Falta de planificación
- ◆ Nepotismo: hace referencia a la preferencia a un pariente. En las empresas familiares se suelen conceder privilegios indebidos a los miembros de la familia por el solo hecho de pertenecer a ella, en lugar de por su competencia o por sus méritos profesionales. Esta es una debilidad muy importante para erradicar.
- ◆ Exceso de desconfianza, control y secreto
- ◆ Resistencia al cambio y a la profesionalización: a veces los patrones de conducta pueden llegar a arraigarse en las empresas familiares, limitadas por la tradición y maldispuestas para el cambio.
- ◆ Falta de una mentalidad orientada a resultados

- ◆ Liderazgo demasiado largo
- ◆ Coadmisión muy frecuente: la coadmision o administración conjunta es muy típica en este tipo de empresas que son manejadas por hermanos o por primos, y puede llegar a ser un problema muy grande si la generación que sigue es muy numerosa y es difícil escoger a un líder. El problema mayor del coliderazgo no es solo la existencia de más de una cabeza visible, sino la probabilidad de que los dos o más líderes no sean realmente compatibles en sus filosofías de negocios y estilos de dirección.
- ◆ Estancamiento estratégico
- ◆ Desafíos comerciales: los desafíos comerciales que afectan particularmente a las firmas familiares, pueden clasificarse en tres categorías: modernización de las practicas obsoletas, manejo de las transiciones e incremento del capital.
- ◆ Con bastante frecuencia los métodos utilizados en una empresa familiar son un producto histórico, como resultado del desarrollo de la tecnología o de un cambio en el mercado. Estas prácticas repentinamente pueden volverse obsoletas. Manejar las transiciones suele ser un difícil desafío para las empresas, además, puede estar sobredimensionado por un posible conflicto familiar, esto constituye un problema más serio para algunas familias que para otras.
- ◆ Conflictos emocionales: en el ámbito familiar, que se fundamenta en aspectos emocionales, prevalece la protección y la lealtad, mientras que en la esfera empresarial, sustentada en la tarea, rigen el rendimiento y los resultados. La empresa familiar es una fusión de estas dos poderosas instituciones y si bien proporciona el potencial para lograr un rendimiento superior, no es raro que eso también lleve a enfrentar serias dificultades. Esto puede significar que los patrones de conducta que surgen dentro de la empresa, en un contexto comercial, son profundamente irracionales e inapropiados.

Etapas de desarrollo de las empresas familiares

Etapas en el desarrollo de la propiedad

Martínez Echezarraga (2010) divide el desarrollo de la propiedad de las empresas familiares en distintas etapas, las que van desde tener un solo dueño hasta ser propiedad de varios accionistas. Durante su desarrollo existen tres etapas o tipos básicos: dueño controlador, sociedad de hermanos y consorcio de primos.

En la primera etapa, dueño controlador, una persona, visionaria y emprendedora, ha creado el negocio de la nada, le ha dado forma, ha tenido éxito y desea transmitir en el futuro la obra a sus hijos.

Pero no siempre los dueños son fundadores: a veces es un heredero, hijo o descendiente. Esto ocurre porque algunas empresas familiares deciden repetir el modelo de un solo propietario a través de las generaciones.

Muchas empresas familiares propician una transferencia de propiedad igualitaria entre los hijos, por lo que la sociedad de hermanos suele ser la sucesión natural de la etapa del dueño controlador.

Normalmente, algunos hermanos trabajan en la empresa, en la cual son ejecutivos, además de socios o accionistas, mientras otros sólo son propietarios.

Comúnmente el dueño controlador no planifica su sucesión en la gestión ni en la propiedad, y cuando fallece, sus hijos reciben la empresa en partes iguales e intentan manejarla lo mejor que pueden. Sin embargo, esta falta de planificación puede derivar en conflictos si los hermanos no logran ponerse de acuerdo.

Etapas en el desarrollo de la familia

Continuando con lo propuesto por Jon Martínez Echezarraga (2010), el desarrollo de la familia en su relación con la empresa familiar puede dividirse en cuatro etapas. La primera de ellas se llama “familias jóvenes en la empresa”, se da cuando los propietarios de ésta tienen hijos menores de 18 años de edad. La segunda etapa se caracteriza por el ingreso de estos hijos a la empresa familiar. La tercera etapa consiste en el trabajo en conjunto entre padres e hijos y, finalmente, en la cuarta etapa se produce el traspaso del bastón de mando de padres a hijos.

Este modelo presentado por Gersick y sus colegas, sugiere que la misma familia experimenta situaciones y problemas distintos. Esto se debe a que, a pesar de que las personas sean las mismas, las prioridades y temas fundamentales cambian de manera predecible, ya que tienen que ver con los dilemas existenciales de cada etapa.

Aspectos críticos en cada etapa

❖ Etapa: Dueño-Controlador o Dueño-gerente

Se caracteriza fuertemente por la dependencia de una sola persona, que además suele ser el número uno o máximo ejecutivo. Este individuo tiende a rodearse de otros muy leales que han confiado en él y en su proyecto. Desde un comienzo empieza a controlar todas las acciones, y los resultados están relacionados básicamente con la energía y el sello que él le da a la organización. Como dueño-gerente-controlador toma todas las decisiones, o gran parte de ellas, y es el motor del crecimiento de la compañía.

Si bien es positivo que la responsabilidad la tenga sólo una persona, con el tiempo puede llegar a ser peligroso para el negocio. Lo que suele ser un activo al principio, con frecuencia se convierte en un pasivo más tarde, cuando la empresa crece y evoluciona hacia una mayor complejidad.

La transición del liderazgo es un aspecto importante a tener en cuenta en esta etapa ya que es la primera vez que se diseña o se planifica, por tanto no hay experiencia previa ni tradición, y , además, porque los fundadores son muy difíciles de suceder. Suelen ser personas que se han ganado a pulso todo en la vida; personas que con mucho sacrificio han logrado levantar un negocio de la nada. Su éxito les reafirma mucho su autoestima y la confianza en sus medios, por lo cual es muy difícil encontrar a alguien que pueda sustituirlos, al menos a sus ojos. En consecuencia, la transición del mando es un aspecto crucial, especialmente en la primera sucesión, en la que la empresa pasa del dueño-gerente a la sociedad de hermanos.

La formación del sucesor, o sucesores, es una etapa muy importante. Así como planificar la sucesión es un gran desafío, también lo es formar a quien será el sucesor.

❖ Etapa: Sociedad de hermanos

Los temas más importantes de esta etapa son:

- Armonía y trabajo en equipo de la familia: aprender a colaborar con los demás y a compartir las decisiones es el reto fundamental para los hermanos. El individualismo y la adopción de decisiones a solas, que resultan indispensables en la etapa del dueño-gerente, no funcionan y son muchas veces la receta para el fracaso en la etapa de hermanos. Aquí, los hermanos, deben hacer un gran esfuerzo para trabajar unidos y en equipo, aunque en ocasiones les resulte difícil por no ser muy compatibles
- Dirección profesional: Generalmente, los hermanos que suceden a un dueño-gerente fundador son personas que han tenido más estudios que sus antecesores y, por lo tanto, aprecian en buena medida la sistematización y profesionalización de la gestión. Dado que esta etapa suele coincidir con la expansión y formalización de los negocios, los hermanos normalmente deciden hacerlos crecer y establecer normas mediante una serie de procedimientos estándares, de desempeño, métodos y sistemas que hacen que la compañía pueda ser administrada por diversas personas, parientes o no.
- Revitalización de la estrategia: como han pasado años y la compañía continúa con la estrategia que ideó el fundador, es hora de

ponerla al día, de revisar las fuerzas del sector o industria, analizar las amenazas y oportunidades del entorno y diseñar la estrategia competitiva que llevará a la compañía al nuevo estadio de desarrollo. La diversificación suele ser una de las opciones elegidas por los hermanos, lo cual no sólo les permite crecer sino también diversificarse en sus actividades.

Relación entre los integrantes de la familia en las empresas familiares

Relaciones entre parientes en la empresa familiar

❖ Relaciones entre padres e hijos: suelen ser relaciones muy intensas; pueden ser muy gratificantes para ambas partes o muy destructivas.

Los padres desean fundamentalmente que haya un acuerdo e identificación mutua con sus hijos, y que éstos los respeten y acepten su autoridad. Por otra parte, les gustaría recibir aprecio y cariño de sus hijos, admiración, que se sientan orgullosos de sus logros y que continúen en el legado, es decir, la empresa y sus valores.

Los hijos, por su parte, desean que sus padres los apoyen en su crecimiento personal y que se sientan orgullosos de ellos.

Ambas partes deberían mantener una comunicación abundante y directa, desarrollar una comprensión profunda del otro como persona y procurar solucionar sus diferencias por sí mismos o con ayuda de terceros. También es fundamental que entre ellos haya respeto y confianza, estima y cariño mutuo, que destinen tiempo a apreciar la relación de familia y traten con consideración a las demás personas que trabajan en la empresa.

Es necesario destacar que las relaciones padre-hijo no siempre son adversas. Existen muchos padres e hijos que se aprecian y respetan mutuamente, y algunos que piensan que trabajar juntos en estrecha

colaboración, lejos de causar tensiones, constituye un proceso natural y conveniente. En efecto, esa relación a menudo representa una ventaja, ya que permite integrar una “asociación” comercial reductible y efectiva. Desafortunadamente, estos fructíferos equipos son relativamente poco frecuentes, por eso es importante analizar por qué surgen los problemas.

❖ Relaciones entre hermanos: caracterizadas por ser normalmente las más largas que tiene un ser humano. Esto hace que los hermanos posean muchas experiencias compartidas. Se caracterizan por la intensidad emocional que puede haber en ellas, y por sentimientos de lealtad y rivalidad. También hay que tener en cuenta las preocupaciones acerca de justicia y equidad, los prejuicios acerca del género y el rol de los padres cuando intervienen en temas de sus hijos.

Los hermanos lograrán compartir mejor el trabajo y la propiedad de una empresa cuando tengan una relación fundamentalmente sana: ser capaces de superar las diferencias y llegar a un acuerdo sobre las discusiones de temas empresariales y familiares. Además, las relaciones entre hermanos suelen ser más efectivas cuando existe entre ellos un sueño empresarial compartido y un acuerdo en la visión de fondo de la empresa así como en los valores de la familia.

Otro punto absolutamente fundamental es la habilidad para apreciar los talentos únicos de cada persona (principio de especialización). La probabilidad de éxito aumenta cuando los hermanos poseen capacidades, habilidades y conocimientos que se complementan, y cuando sus roles, áreas de responsabilidad y derechos están claramente definidos, comparten abundante comunicación e información, hay cariño y demostración de afecto entre ellos, se respetan y apoyan mutuamente, son capaces de aceptar sus diferencias y de compartir el crédito por los logros obtenidos.

Finalmente, ha de haber generosidad de espíritu entre ellos y disposición para deponer los deseos individuales en pro del trabajo colectivo.

Empleados no familiares

Los empleados que tienen éxito en una empresa familiar por lo general son personas interesantes, con un característico perfil psicológico que les permite adaptarse a una desacostumbrada exigencia en el ambiente de trabajo. El puesto no es apto para cualquier persona, y existen muchos casos de managers talentosos que renunciaron porque las tendencias encontradas dentro de las firmas familiares llegaron a interferir demasiado en sus trabajos. Pero los managers que son capaces de manejar esos factores, con frecuencia desempeñan sus funciones con gran eficacia.

Rodeados de un clima de fricciones familiares, mientras trabajan con miembros de la familia que han llegado a sus posiciones más por favor que por competencia profesional, sienten que ellos son los únicos que hacen un verdadero trabajo, a pesar de la adversidad y sus esfuerzos, y que deberían tener parte en el éxito de la empresa. Pero como la participación generalmente se circunscribe a la familia, esto a menudo resulta impracticable. Una posibilidad para la compañía es adjudicarle acciones (sin voto) al empleado, o acciones de transferencia restringida. Alternativamente, existe la opción de la participación ficticia.

De hecho, la mayoría de los empleados de una empresa familiar no esperan tener acciones en la misma. Por lo general, disfrutan de la informalidad de trabajar en equipos unidos por vínculos estrechos, como también de la relación personal con el patrón, algo que resulta inconcebible en las grandes compañías colectivas.

Otra fuente de inseguridad surge del hecho de que los miembros de la familia pueden sospechar acerca de la lealtad de los empleados que no pertenecen a la misma. Como resultado, éstos se ven excluidos de la planificación y de la información operativa: algunos miembros de la familia no les “permiten” esa libertad a los empleados. Compartir ciertos conocimientos específicos llega a ser una causa de preocupación para algunos propietarios.

Análisis y Descripción de puestos

Conceptos claves

A continuación se presentan los conceptos claves que ayudarán a comprender un poco más de lo que se hablará en este proyecto de intervención:

Organización: es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

Puesto: Como explican Bohlander et al. (2001), un puesto de trabajo está compuesto por “un grupo de actividades y deberes relacionados. De manera ideal, las obligaciones de un puesto deben constituirse por unidades naturales de trabajo similares y relacionadas. Deberán ser claras y distintas de las de otros puestos para reducir al mínimo los malos entendidos, el conflicto entre los empleados y permitirles saber qué se espera de ellos. Algunos puestos quizá requieran varios empleados y cada uno de éstos ocupa una posición separada. Una posición consiste en obligaciones y responsabilidades diferentes, a cargo de un solo empleado.”

Cargo: Chiavenato (1999) fundamenta este concepto en: tarea (actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo; actividad asignada a cargos simples y rutinarios), atribución (actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo, se refiere a cargos más diferenciados), función (conjunto de tareas -cargos por horas- o atribuciones -cargos por meses- que el ocupante del cargo ejecutará de manera sistemática y reiterada) y cargo (conjunto de funciones con posición definida)

Organigrama: es la representación gráfica de la estructura de una organización. Representa las estructuras departamentales y las personas

que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y de competencias en la organización. Es decir, es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

Análisis y Descripción de puestos

Análisis de puestos

Bohlander et al. (2001)³ definen al análisis de puesto como el proceso de obtener información sobre los puestos para luego definir sus deberes, tareas o actividades. Este procedimiento supone realizar una investigación sistemática de los puestos siguiendo varios pasos predeterminados, que se especifican con anticipación al estudio. Cuando se termina, el análisis de puesto da como resultado un informe escrito que resume la información obtenida del estudio. Los gerentes de recursos humanos utilizan estos datos para desarrollar descripciones y especificaciones del puesto. A su vez, estos documentos sirven para realizar y aumentar las diferentes funciones de recursos humanos, como el desarrollo de los criterios de evaluación de desempeño o el contenido de las lecciones de capacitación. El propósito final del análisis de puesto consiste en mejorar el desempeño y la productividad organizacionales.

Concretamente, podemos definir al análisis de puestos de la siguiente manera: “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 en forma eficaz y eficiente” (Elba Gama)⁴

Pasos para realizar el análisis de puestos:

³ BOHLANDER, G.; SNELL S. y SHERMAN A. (2001). *Administración de personal y recursos humanos*. México, Editorial Thomson.

⁴ GAMA, Elba. (1997). *Bases para el análisis de puestos*. México, Manuel Moderno

1. Recabar metódicamente todos los datos con integridad y precisión, es decir, entrevistar a la persona que desempeña el puesto en forma mas eficiente según los requerimientos de la organización. El análisis debe procurar obtener toda la información sobre las actividades del puesto con la mayor precisión posible sea en dicha entrevista o por medio de otros métodos como la observación directa, cuestionarios o métodos mixtos.
2. Diferenciar las perspectivas del trabajo en la organización y las del trabajador.
3. Ordenar por escrito en forma clara y precisa los datos obtenidos en los apartados de un formato especialmente diseñado para llevar a cabo el análisis del puesto
4. Realizar un informe final con los datos obtenidos en el análisis de puestos

Requisitos para realizar el análisis de puestos:

- a) Contar con la autorización o aprobación de dicho estudio por parte de las máximas autoridades de la organización
- b) Contar con los recursos humanos necesarios para llevar acabo el análisis de puestos (personal más capacitado en el desempeño de los puestos que se van a analizar)
- c) Las personas que realizaran el análisis de puestos (analistas), deberán estar capacitadas.
- d) Contar con una campaña de información y motivación para los trabajadores involucrados en el análisis de puestos

En el siguiente esquema (Tabla 3) se observa cómo debe ser realizado el análisis de puesto:

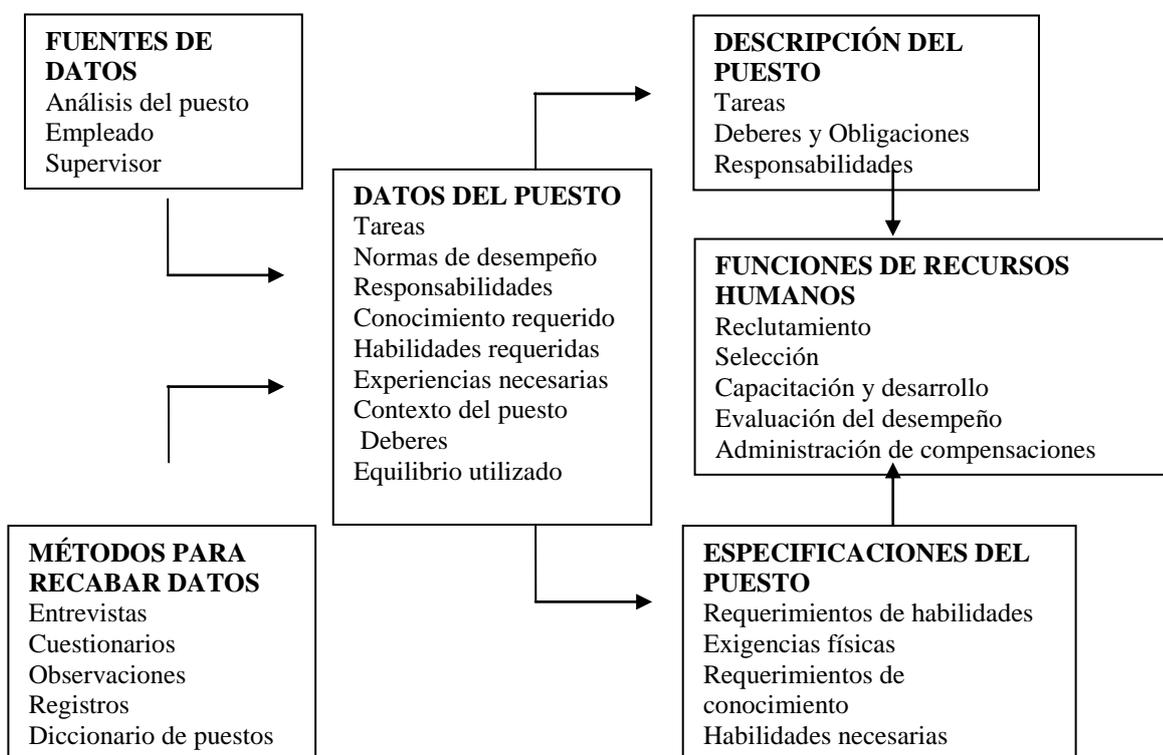


Tabla 1 Análisis de Puesto

Werther y David (2001) explican que, primero y principal, es necesario informar a los empleados las razones que llevaron a la empresa a efectuar el análisis de puestos, para así evitar desconciertos y rumores entre los empleados y garantizar su colaboración. Luego, el analista debe familiarizarse con la organización y su entorno externo.

Después de realizar lo antes mencionado, el analista podrá:

- Identificar los puestos que son necesarios analizar
- Elaborar un cuestionario para el análisis del puesto

Este procedimiento garantiza que la información sea consistente y homogénea en todos los casos. Mediante un programa de análisis de puestos se identifican deberes, responsabilidades, habilidades y niveles de desempeño del puesto que se investiga. Se debe utilizar cuestionarios idénticos para puestos similares, ya que de esta forma se podrán ver reflejadas las diferencias reales entre un puesto y otro.

Se debe usar un solo cuestionario para un mismo puesto. Los mismos deben ser formulados teniendo en cuenta la siguiente información:

- ❖ Nivel e identificación: se busca una identificación clara del puesto y cómo ésta encaja dentro de un departamento y una división de la organización.
- ❖ 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.
- ❖ Características individuales y condiciones de trabajo: se deben obtener datos sobre las características que una persona debe poseer para llevar a cabo cierto trabajo. Abarca: formación académica, experiencia, habilidades y aptitudes especiales.
- ❖ Niveles de desempeño: aquí se le informa al empleado cuáles son los niveles de desempeño que se emplean para evaluar cómo está alcanzando sus objetivos

- Obtener información para el análisis de puesto

Existen diferentes maneras de obtener información. Se debe analizar cuál es la más apropiada para la situación que se presenta.

- ❖ Entrevistas
- ❖ Grupos de expertos
- ❖ Bitácora de empleados
- ❖ Observación
- ❖ Combinaciones

“El **objetivo** del **análisis de puestos** es proporcionar una descripción objetiva del puesto en sí y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo. Se recopila información para ayudar a los directivos a diseñar las políticas y programas de gestión de los recursos humanos. Es el proceso constante que determina la evolución de los procesos de la organización para conseguir los mejores resultados, considerando las circunstancias del mercado en el que la organización está envuelta. El análisis de puesto mantiene la organización del trabajo al día ofreciendo

en cada momento las descripciones y requisitos de los puestos que necesita” (García-Tenorio Ronda y Sabater Sánchez).

Bohlander et al. (2001) dicen que el análisis del puesto es una verificación comparativa de las exigencias que las tareas o funciones del puesto imponen al ocupante. Este análisis refiere a **cuatro áreas de requisitos** aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel del puesto:

✓ Requisitos intelectuales

Requisito intelectual que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada.

✓ Requisitos físicos

Relacionado con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, así como, con la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente.

✓ Responsabilidades implícitas

Hace referencia a las responsabilidades que tiene el ocupante del puesto, por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial.

✓ Condiciones de trabajo

Refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del puesto se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones.

A continuación se presenta un modelo de una descripción de puesto de trabajo:

PERFIL DE UN PUESTO DE TRABAJO	
Fecha de realización:	
Nombre del puesto:	
Gerencia a la que pertenece:	
Puesto al que reporta:	
POSICION EN LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	
Ubicación del puesto de trabajo en el organigrama empresarial	
CONDICIONES DE TRABAJO	
Días de trabajo:	
Debe trasladarse hasta la organización:	
Estudios universitarios necesarios:	
Conocimientos necesarios	
OBJETIVOS DEL PUESTO	
FUNCIONES CLAVES DEL PUESTO	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
RESPONSABILIDAD DE SUPERVISION	
APTITUDES REQUERIDAS POR EL PUESTO	
NATURALEZA Y ENTORNO DEL PUESTO	
PARA USO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
Denominación del puesto:	
Código del puesto:	
Departamento:	
Revisado por:	
Uso utilizado:	
Fecha:	Firma:

Tabla 2 Modelo para descripción de puesto

Descripción de puesto

García-Tenorio Ronda y Sabater Sánchez definen a la descripción del puesto de trabajo como el resultado del análisis del puesto de trabajo. Es un documento escrito que ofrece diferentes aspectos del puesto de trabajo y los requisitos del trabajador que se asigna para su realización. Más específicamente la descripción recoge comportamientos, cometidos y resultados; fines del puesto de trabajo; criterios de calidad y/o cantidad; condiciones en las que se realiza el trabajo y características de las tareas que componen el puesto.

Chiavenato (1999)⁵ concluye que la descripción del puesto incluye: qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace. Es decir, es un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende el puesto.

La **descripción de puestos** se orienta al contenido del cargo, mientras que el **análisis de puesto** pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de comprarlos.

Werther y Keith (2000) nombran los siguientes elementos como básicos de una descripción de puestos:

- Código: indica al observador el departamento a que pertenece el trabajador
- Fecha: dato esencial para determinar cuándo se actualizó la descripción por última vez
- Identificación de la persona que describió el puesto: información útil para el departamento de personal para que se pueda verificar la calidad del desempeño del trabajador y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas

⁵ CHIAVENATO, Idalberto. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Mc Graw-Hill.

- Resumen del puesto y sus responsabilidades: es una descripción concisa del puesto de trabajo: qué es el puesto, cómo se lleva a cabo, por qué y para qué.
- Condiciones de trabajo: se describen las circunstancias y las condiciones en que se desempeña el trabajo.
- Aprobaciones: es necesario que el documento final lleve la aprobación de las personas que participaron en su elaboración

Bohlander et al. (2001) explican que las descripciones de puestos son valiosas para los empleados y para las empresas. Desde el punto de vista de los empleados, pueden ayudarlos a conocer las obligaciones de su puesto y recordarles los resultados que se espera que logren. Desde el punto de vista del empleador, las descripciones por escrito pueden servir como base para reducir al mínimo los malos entendidos entre gerentes y subordinados respecto a los requerimientos del puesto. Así mismo, 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.

Werther Jr. y David (2000)⁶ dividen a las descripciones de puestos en:

- ❖ Identificación del puesto
 - Título del puesto
 - División
 - Departamento
 - Analista del puesto
 - Fecha del análisis
 - Fecha de actualización
 - Nombre del titular del puesto
 - Reporta a
 - Nombre del analista del puesto
- ❖ Objetivo del puesto: describe resumidamente el objetivo del puesto, y puede ser muy útil para la asignación del puesto, el reclutamiento

⁶ WERTHER W. Jr y DAVID K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México. Mc Graw-Hill.

y los estudios salariales. Puede establecer las relaciones de dependencia y ejercidas.

- ❖ Enumeración de las principales funciones del puesto
- ❖ Funciones y responsabilidades esenciales: es una lista jerarquizada por la importancia y tiempo de dedicación de las diferentes obligaciones y responsabilidades. Las obligaciones se describen a partir de las tareas que comprenden, y las responsabilidades a partir de las obligaciones.
- ❖ Especificaciones y requerimiento del puesto
- ❖ Naturaleza y entorno del puesto:

Las descripciones del puesto deberán escribirse en términos claros y específicos, tomando en consideración la situación legal.

Diseño de puestos

Siguiendo a García-Tenorio Ronda y Sabater Sánchez, se puede definir al diseño de puestos como aquel proceso mediante el cual los directivos deciden las tareas de cada puesto y la autoridad correspondiente. Este proceso resulta directamente de la división del trabajo y la especialización que se hayan establecido. Por lo tanto, mediante el diseño de los puestos se observa el grado de especialización de las personas de la organización.

Además, este proceso debe contribuir a la eficacia individual, del grupo y de la organización, también refleja el grado de conflicto organizativo; está vinculado con la motivación y/o satisfacción de las necesidades individuales; manifiesta una necesidad determinada de autonomía y control en la toma de decisiones y origina comportamientos específicos en los miembros de la organización. El análisis de estos comportamientos hace posible ajustar los intereses de la organización con los de los individuos mediante la aplicación de las prácticas de recursos humanos.

Para definir el grado de especialización que corresponde a cada puesto de trabajo, el diseño centra el interés en tres características del puesto:

- 1) Alcance: se refiere a la especialización en su dimensión horizontal y establece el número de tareas que desempeña el empleado. Una alta especialización horizontal debe lograr una alta productividad a partir de la repetición; una baja especialización horizontal genera flexibilidad y logra unos trabajos más creativos.
- 2) Profundidad: se refiere a la especialización en su dimensión vertical y separa la realización del trabajo y la administración del mismo, por lo que establece el grado de autonomía y control del puesto
- 3) Interdependencia: las relaciones entre puestos determinan la naturaleza y el alcance de las relaciones interpersonales de los que ocupan los puestos, tanto individualmente como dentro de grupos.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que el diseño de los puestos debe mostrar las expectativas organizativas, ambientales y conductuales. William Jr. y Keith (200) lo explican de la siguiente manera:

❖ Elementos organizativos

Hace referencia a la eficiencia de un puesto.

- Enfoque mecánico: requiere la identificación de todos los movimientos y labores de un puesto de trabajo para estructurarlos de manera que se minimice el tiempo y el esfuerzo necesario para efectuar la tarea. Tras completar la identificación de las labores, un grupo limitado de ellas se agrupa y concentra en un solo puesto. El enfoque mecánico de la labor humana permite alcanzar niveles máximos en términos de eficiencia, tiempo, esfuerzo, costo laboral, capacitación y tiempo necesario para el aprendizaje.
- Flujo del trabajo: el producto o servicio que se pretende obtener requiere que se logre un equilibrio entre los distintos puestos para que el trabajo se efectúe de manera eficiente.
- Ergonomía: el diseño adecuado de la labor requiere tener en cuenta la relación física entre el operario y su labor. La ergonomía consiste en el estudio de la interacción del ser humano con los equipos y herramientas que opera.

- Prácticas laborales: conjunto de métodos y actividades que permiten llevar a cabo la tarea diaria. Los métodos que se emplean pueden originarse en prácticas tradicionales o en deseos explícitos de los trabajadores.
- ❖ Elementos del entorno

Se enfoca en el grado de preparación de los trabajadores disponibles, la relativa abundancia o escasez de empleados y sus expectativas sociales.

 - Habilidades y disponibilidad del empleado: las consideraciones respecto a eficiencia en la labor deben balancearse de acuerdo con el grado de preparación de los trabajadores disponibles y las expectativas sociales que da uno de ellos trae en su lugar de trabajo.
 - Expectativas sociales y culturales: éstas influyen de manera determinante en el nivel de aceptabilidad del diseño de un puesto.
- ❖ Elementos de conducta

Se debe tener en cuenta aquellos datos que contribuyen a fomentar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales. Las personas con un intenso deseo de satisfacer sus necesidades individuales se desempeñan mejor en sus empleos cuando se les coloca en puestos que ofrecen:

 - Autonomía: ser responsable de las labores que la persona lleva a cabo; es la libertad de controlar las respuestas propias al entorno de trabajo.
 - Diversidad: evitar la monotonía y el aburrimiento. Se debe dar la oportunidad de controlar ciertos aspectos de la labor diaria a los empleados.
 - Identificación de la tarea: la no identificación de la tarea ocurre cuando los empleados no pueden observar más que un aspecto muy parcial de la labor y nunca ven un producto terminado. Se debe buscar la manera en la que la persona se sienta que está contribuyendo significativamente a la sociedad.

- Relevancia de la tarea: se trata de que el ocupante del puesto sepa que el trabajo que realiza es importante para muchas personas dentro y fuera de la organización
- Retroalimentación: se deben realizar informes detallados, confiables y representativos de los avances logrados para provocar un mejoramiento en el ánimo del equipo de trabajo.

METODOLOGÍA

Instrumentos de recolección de datos

Los enfoques del análisis de los puestos que se utilizan para reunir datos son variados y cada uno tiene ventajas y desventajas concretas.

Uno de los métodos que nos brinda mayor calidad y mayor rendimiento en el análisis es la **entrevista** personal con los empleados involucrados en el proceso de análisis y descripción de puestos. Este método consiste en recolectar los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado. Es un canal de comunicación entre el analista y la organización; sirve para obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas, así como consejo y comprensión por parte del usuario para toda idea o método nuevos

Para el presente trabajo de implementación se utilizará el sistema de **cuestionarios de análisis de puestos**. El mismo consiste en formular un cuestionario para las personas del área administrativa y el gerente de la organización. El fin del cuestionario es obtener datos sobre las obligaciones y tareas que deben desempeñarse en el puesto, propósito del mismo, entorno físico, requerimientos para desempeñar el puesto, materiales utilizados y aspectos especiales de salud y seguridad.

El mismo está formulado de manera tal que se pueden obtener respuestas correctas e información útil.

Los ocupantes del cargo y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características, además de que participan varias instancias jerárquicas.

El cuestionario puede aplicarse a grupos o individuos estando presente el investigador o el responsable de recoger la información, o puede enviarse por correo a los destinatarios seleccionados en la muestra.

Las ventajas del cuestionario son: capacidad para proporcionar información sobre un mayor número de personas en un periodo bastante breve y la facilidad de obtener, cuantificar, analizar e interpretar los datos.

Instrumentos: El siguiente cuestionario será utilizado en este proyecto de intervención:

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTO

Nombre del Empleado: _____

Nombre del Puesto: _____

Departamento: _____

Dependencia Directa: _____

Años de Antigüedad: _____

Fecha de aplicación: _____

Condiciones de Trabajo

Status: _____

Días de trabajo: L M M J V S D

Cantidad de horas de trabajo por día: _____

Cantidad de horas de trabajo por semana: _____

¿Se debe trasladar o viajar hasta la organización? SI NO

De contestar SI, ¿Cuánto tiempo? _____

Requisitos de Educación

¿Posee título de secundario completo? _____

Orientación:

¿Posee título universitario? _____

Nombre: _____

—

Cursos/Seminarios/Capacitaciones

realizados:

Qué experiencia laboral (incluyendo los años trabajados), capacitación y/o nivel educativo se necesitan para desempeñarse en este puesto? _____

Mencione cualquier habilidad técnica que sea necesaria (mecnografía, manejo de PC, etc.): _____

¿Qué otra capacitación y otras habilidades se necesitan para cubrir este puesto?

Experiencia

¿Ha trabajado en otras organizaciones en el mismo puesto? _____

En caso de responder afirmativamente, ¿Cuánto tiempo? ¿Qué tipo de actividades realizaba?

Objetivos / Propósitos

¿Cuál es el propósito general y el objetivo de este puesto (por qué existe el puesto)?

Tareas primarias y secundarias del puesto de trabajo

Describa las tareas primarias y secundarias de este puesto

Tareas primarias:

- 1) _____

- 2) _____

- 3) _____

- 4) _____

- 5) _____

Tareas y responsabilidades secundarias:

Responsabilidades del puesto

¿ Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de trabajo?. ¿Cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas? (marque su respuesta con una X).

Responsabilidad	Peso Relativo	
	Primaria	Secundaria
Responsabilidad sobre bienes		
Uso de materiales.		
Responsabilidad sobre el tratamiento de información		

Supervisión del trabajo de otras personas		
Manejo de dinero, títulos o documentos afines		
Responsabilidad de manejo de información		
Responsabilidad en relaciones públicas		
Responsabilidad en la confidencialidad de la información		

¿Este puesto implica responsabilidades de supervisión (es decir, de contratación, despidos, evaluaciones de desempeño, etc.)? Sí _____ No _____ En caso afirmativo, consigne la cantidad y los cargos de los puestos que responden ante este puesto en forma directa o indirecta (es decir, tres secretarías, cuatro programadores, etc.): _____

Manejo de información

¿Este puesto implica el acceso a información confidencial? Sí _____ No _____ En caso afirmativo, explique: _____

¿Este puesto implica el acceso a o manejo de fondos de la empresa? Sí _____ No _____ En caso afirmativo, explique: _____

Marque los factores que son importantes para desempeñarse exitosamente en este puesto:

Soluciones de problemas

Capacidad analítica

Habilidades de comunicación

Bilingüe

Habilidades interpersonales

Destreza

Responsabilidades de Supervisión

¿Usted realiza tareas de supervisión o es supervisado por alguien? ¿Por quién? Explique

Aptitudes requeridas en el puesto

¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto y en qué grado?

Característica	No necesaria	Deseable	Esencial
Agudeza visual			
Agudeza auditiva			
Capacidad táctil			
Rapidez de decisión			
Habilidad expresiva			
Coordinación tacto visual			
Coordinación general			
Iniciativa			
Creatividad			
Capacidad de juicio			
Atención			
Comprensión de lectura			
Cálculo			
Redacción			
Nivel Académico			
Trabajo de equipo			
Liderazgo			
Sociabilidad			
Comunicación interpersonal			

Orden y organización			
Minuciosidad			

Análisis de las exigencias físicas asociadas al puesto

Marque con una "X" las exigencias físicas que se aplican en su puesto de trabajo

1. Estar de pie
2. Caminar
3. Estar sentado
4. Levantar peso
5. Llevar objetos
6. Mover objetos
7. Manejar objetos
8. Hablar
9. Oír
10. Agacharse
11. Arrodillarse
12. Ponerse en cuclillas
13. Moverse agachado

Condiciones edilicias

¿Cómo calificaría usted las condiciones físicas en que trabaja la persona que desempeña este puesto?.

___ Excelentes ___ Buenas ___ Regulares ___ Malas ___ Muy malas

Describa las condiciones en las que realiza su trabajo

Otro método de recolección de datos que se ha utilizado en este proyecto de intervención es la **observación directa**. En este caso, el analista de puestos puede obtener información acerca de los puestos al observar y registrar en una forma estándar las actividades de las personas.

El análisis de puestos se efectúa observando al ocupante del cargo de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos.

Este método brinda una mayor veracidad de los datos obtenidos ya que se originan en una sola fuente, y al hecho de que ésta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo; no requiere que el ocupante del cargo deje de realizar su labor; y es un método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.

En general, en el proceso de recolección de datos para una investigación, estos métodos e instrumentos y fuentes suelen combinarse; cada una con sus ventajas y desventajas, sus características propias y según sea la información que se requiera, dan flexibilidad para que el investigador determine su uso apropiado según el estudio a realizar.

Diagnóstico

En el primer acercamiento que se tuvo con la empresa Vargas S.R.L se detectó claramente que la organización se caracteriza principalmente por tener inculcado los valores familiares muy fuertemente.

Vargas S.R.L tiene en su staff a los hijos del dueño, motivo por el cual se cree que estos ejecutivos tienen la ventaja de pensar como dueños y propietarios de la compañía en lugar de empleados, en cierta medida esto asegura que las decisiones siempre busquen beneficiar a la organización.

Tanto el dueño-gerente como sus hijos sienten el orgullo de ser parte de un emprendimiento familiar que ya lleva 36 años de actividad y que cada vez es más importante y competitiva, desenvolviéndose exitosamente en el turbulento mercado de servicios petroleros actual.

La relación que tienen todos los empleados de la organización es de confianza, honestidad y flexibilidad. Nadie se ve limitado a la hora de proponer una idea, proyecto o presentar algún tipo de sugerencia o problema personal.

Es importante destacar que Vargas S.R.L siempre se ha preocupado por la calidad de sus productos y su imagen empresarial ante los consumidores. Esto se debe a que en su razón social se encuentra inscripto el apellido de la familia, lo cual hace mucho más conciente la necesidad de entregar la máxima calidad, porque está en juego el prestigio.

Se han detectado dos problemas importantes que deberían ser resueltos para que la empresa optimice sus actividades y pueda trabajar con mayor organización, control y armonía; Primero: una correcta delimitación de puestos que responsabilice a cada recurso con una función específica para que no se invadan espacios y, además, se respeten las decisiones tomadas por el responsable a cargo.

Segundo: la única secretaria que tiene el área administrativa no puede asumir su responsabilidad debidamente mientras deba responder a dos superiores (en este caso, a los hijos del gerente) o incluso tres, si se cuenta al Gerente.

Este problema ha sido mencionado por el Gerente en la primera entrevista, cuando manifestó que esporádicamente la Administrativa no llega a realizar todas las tareas que debería por día, o porque surgen inconvenientes o temas importantes a resolver en el momento.

Cuando se le pidió a la persona ocupante del puesto administrativo que llenara el cuestionario, al final del mismo hizo su descargo por no poder realizar su trabajo con la atención necesaria por estar a cargo de atender al personal, proveedores o personal de C.A.P.S.A (empresa cliente) que llegue al establecimiento.

Teniendo conocimiento sobre esta problemática, se procedió a observar varios días de trabajo y se corroboró que la administrativa realmente no puede hacer su trabajo correctamente. Es por ello que se ha analizado la posibilidad de crear un nuevo puesto de trabajo y delegar ciertas tareas de atención al público, recepción y actualización de documentación a una Secretaria.

Tercero: los hijos del dueño deben asumir que son ejecutivos de una empresa, por tal motivo deben operar cambios individuales y aceptar, incluso, una propuesta de capacitación.

La lógica debe regir los procesos administrativos y organizacionales, las emociones deben ser desplazadas al terreno familiar, tal vez esto sea uno de los principales conflictos que deba enfrentar la empresa.

Propuesta de Mejora

A continuación se presentaran las propuestas de mejora. Las mismas tienen como objetivos brindarle a la organización una mejor determinación a las tareas y responsabilidad de cada ocupante del área administrativa.

Primera propuesta

El primer problema que se detectó fue la ausencia de un rol de los dos hijos del Gerente en el organigrama empresarial. Esto demuestra que al no tener un cargo definido, sus tareas tampoco lo están. A esta problemática responde el que se plantee la reformulación del organigrama empresarial, se realice un análisis de puestos, seguida de una descripción de cada uno de ellos.

Se ha confeccionado nuevamente el organigrama empresarial con el fin de tener una visión general de la distribución de los departamentos o puestos de trabajo, de acuerdo con las relaciones jerárquicas, para informar a quienes se incorporan a la organización sobre el lugar que ocuparan en la escala; y, en muchas oportunidades, será importante contar con el mismo por posibles solicitudes de entes externos como parte de la información a presentar.

El organigrama que presenta la organización como real es el que se puede ver en la Tabla 1.

El nuevo organigrama que se ha confeccionado para la propuesta es el siguiente:

En este nuevo organigrama se han creado tres puestos. El primero de ellos es el que corresponde al hijo del Gerente, quien ahora será el Coordinador del Área de Operaciones, el nombre responde a la labor que lleva a cabo actualmente. Esta persona realiza tareas de supervisión en el área operativa, coordina los trabajos que se realizan día a día, constantemente tiene contacto con el personal y toma decisiones cuando surgen problemas para su realización.

Vale destacar que este puesto de trabajo no está incluido en el área administrativa del nuevo organigrama empresarial. Como dijimos antes, este puesto no está definido por la empresa y, al realizar el análisis del mismo, pudimos observar que tiene una relación constante con el área administrativa pero que no podríamos incluirlo al mismo por sus tareas de control que realiza de las actividades que lleva la empresa.

Es decir que, el puesto de Coordinador del Área de Operaciones no es parte del área administrativa pero trabaja conjuntamente con la misma con lo que respecta a la confección de los presupuestos y facturación de las obras y servicios brindados.

El segundo puesto que se ha creado es el puesto que ocupa la hija del Gerente, que se llamará Coordinadora del Área Administrativa. Esta persona realiza tareas administrativas importantes, como son manejo de dinero, documentación e información de la organización. También se encarga de manejar y controlar las cuentas bancarias de la organización, de representar a la organización en las reuniones sindicales, pago de proveedores y presentación de documentación ante los entes reguladores. A su cargo tiene, actualmente, a una sola persona, la Administrativa; y, sería benefactor incorporar el puesto de Secretaria,

El tercer puesto es el de Administrativa. El mismo ya existía en el organigrama empresarial pero se han modificado sus tareas ya que no se lograban cumplir con las mismas de una manera efectiva.

Por último, se ha creado un nuevo puesto de trabajo, que será supervisado por la Coordinadora del Área Administrativa, y es la incorporación de una Secretaria. Esta incorporación tiene como objetivo trasladar las tareas de atención al cliente que realiza actualmente la administrativa.

Segunda propuesta

Como ya se mencionó, se ha realizado un solo cuestionario indagatorio para cada puesto de trabajo. Se pudo detectar la falta de nombramiento de los puestos de trabajo y la sobrecarga de tareas que tiene la Administrativa perteneciente al área administrativa.

A continuación se detallará el perfil de cada puesto de trabajo analizado. En cada uno de ellos se podrán observar las condiciones de trabajo, objetivo y propósito del cargo, funciones claves del puesto, responsabilidades del puesto y de supervisión, aptitudes requeridas y descripción del entorno del cargo. Los mismos se han realizado teniendo como base el cuestionario y lo observado en los días laborales que se presenciaron en el establecimiento.

Coordinadora del Área Administrativa

Esta persona se ocupa de los trámites legales, financieros y contables de la organización. Es quien tiene que tener relación con el cliente de la empresa (CAPSA), sus proveedores, contadores, abogados y el personal gremial.

En el cuestionario que ha llenado esta persona mencionó que ella supervisa, al igual que el Coordinador del Área Operacional, a los supervisores de la organización y al personal operacional. Esto ha sido modificado. Se ha limitado esta supervisión solo al área administrativa y delegado la misma específicamente al Coordinador del área Operacional ya que es quien está en mayor contacto con los supervisores y operarios.

El perfil de la Coordinadora Administrativa es el siguiente:

PERFIL DE UN PUESTO DE TRABAJO

Fecha de realización: 18/07/2011

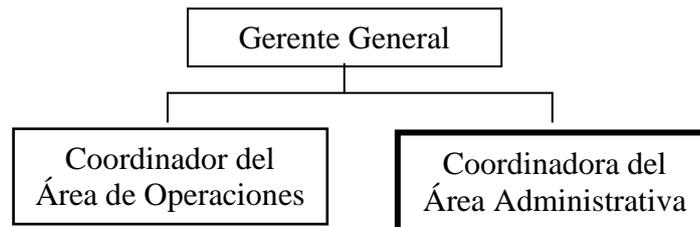
Nombre del puesto: Coordinadora del Área Administrativa

Gerencia a la que pertenece: Área Administrativa

Puesto al que reporta: Gerente General

POSICION EN LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Ubicación del puesto de trabajo en el organigrama empresarial



CONDICIONES DE TRABAJO

Días de trabajo: De Lunes a Viernes desde las 8 horas hasta las 17 horas

Debe trasladarse hasta la organización: Si – 30 minutos de viaje aproximadamente

Estudios Universitarios necesarios: Ninguno – no excluyente

Conocimientos necesarios :

Manejo de PC

Conocimientos básicos contables, legales y administrativos

Manejo de Tango gestión

Conocimientos impositivos

Mantenerse actualizado de los cambios del convenio petrolero

OBJETIVO DEL PUESTO

La Coordinadora del Área Administrativa se responsabilizará del control de documentación de la organización, control de personal, pago de proveedores y control de gastos.

FUNCIONES CLAVE DEL PUESTO

Controlar las cuentas bancarias de la organización

Controlar facturación de compras y ventas

Pago de proveedores

Depósito de haberes

Reuniones periódicas con el personal del Sindicato Petrolero

Tomar decisiones cuando el Gerente General no se encuentra en el establecimiento

Reunirse con el personal si existiera algún problema que necesita ser resuelto con rapidez

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

El ocupante de este puesto es responsable de:

Del tratamiento de información

Supervisión del trabajo de otras personas

Manejo de dinero, títulos y documentos afines

Relaciones Públicas

Confidencialidad de la información

RESPONSABILIDAD DE SUPERVISION

Cantidad de miembros a cargo del ocupante de este puesto: 2 (dos)

El ocupante de este puesto debe supervisar a: Administrativa y Secretaria del Área

APTITUDES REQUERIDAS POR EL PUESTO

Rapidez de decisión

Habilidad expresiva

Coordinación tacto visual

Coordinación general

Iniciativa

Capacidad de juicio

Atención

Comprensión de lectura

Cálculo

Trabajo en equipo

Liderazgo

Orden y organización

Comunicación interpersonal

Minuciosidad

NATURALEZA Y ENTORNO DE PUESTO

Desarrollo del puesto en oficina. Ésta cuenta con buena iluminación, calefacción, escritorio, computadora, impresora, asiento confortable de oficina, y teléfono fijo.

PARA USO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Denominación del puesto:

Código del puesto:

Departamento:

Revisado por:

Uso utilizado:

Fecha:

Firma:

Coordinador del Área de Operaciones

El ocupante de este puesto es el encargado de organizar los trabajos de obras y servicios que la empresa presta. Debe realizar, junto a los supervisores, los presupuestos de cada prestación para ser presentado a la operadora. También deberá supervisar las cuadrillas en su lugar de trabajo, comprar los materiales necesarios, controlar que los vehículos estén en condiciones para trabajar y corregir cualquier falencia relacionado con lo antes mencionado.

Por otra parte, es quien debe darle respuesta a las dudas/problemas del personal en general, frente a la operadora y personal gremial.

El perfil de este ocupante es el siguiente:

PERFIL DE UN PUESTO DE TRABAJO
Fecha de realización: 18/07/2011 Nombre del puesto: Coordinador del Área de Operaciones Gerencia a la que pertenece: Área Operacional Puesto al que reporta: Gerente General
POSICION EN LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN Ubicación del puesto de trabajo en el organigrama empresarial <pre>graph TD; GG[Gerente General] --- CO[Coordinador del Área de Operaciones]; GG --- CA[Coordinadora del Área Administrativa];</pre>
CONDICIONES DE TRABAJO Días de trabajo: De Lunes a Viernes desde las 8 horas hasta las 17 horas Debe trasladarse hasta la organización: Si – 30 minutos de viaje aproximadamente

Estudios Universitarios necesarios: Ninguno – no excluyente

Conocimientos necesarios :

Manejo de PC

Dirección de proyectos

Gestión de costos de proyectos

OBJETIVO DEL PUESTO

La Coordinador del Área Operacional será responsable de coordinar, organizar y supervisar los servicios prestados por la organización. Deberá realizar los presupuestos para ser presentados ante la operadora, ajustar costos cuando sea necesario, controlar al personal y encargarse de la compra de materiales necesarios.

FUNCIONES CLAVE DEL PUESTO

Realizar los presupuestos de las obras y servicios que se presentaran

Controlar, si fuera necesario, los costos de los presupuestos junto a la asesora laboral

Responsable de la compra de materiales de trabajo

Diagramar las vacaciones del personal

Coordinar las capacitaciones que deban tomar los empleados

Supervisar las obras en su lugar de trabajo, evaluarlas y corregir falencias si es que existieran

Controlar la salida y entrada de las cuadrillas (si lo hacen a tiempo y con todos los materiales necesarios)

Atender inquietudes del personal, delegados y personal del sindicato.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

El ocupante de este puesto es responsable de:

Bienes de la organización

Uso de materiales

Del tratamiento de información

Supervisión del trabajo de otras personas

Manejo de dinero, títulos o documentos afines

Manejo de información
Relaciones Publicas
Confidencialidad de la información

RESPONSABILIDAD DE SUPERVISIÓN

Cantidad de miembros a cargo del ocupante de este puesto: 70 personas aproximadamente

El ocupante de este puesto debe supervisar a: Supervisor general, Supervisor del área de obras, Supervisor del área de servicios, once cuadrillas del área obras y trece del área de servicios.

APTITUDES REQUERIDAS POR EL PUESTO

Agudeza visual
Agudeza auditiva
Rapidez de decisión
Habilidad expresiva
Iniciativa
Creatividad
Capacidad de juicio
Atención
Comprensión de lectura
Cálculo
Redacción
Trabajo en equipo
Liderazgo
Comunicación interpersonal
Orden y organización

NATURALEZA Y ENTORNO DE PUESTO

Desarrollo del puesto en oficina. Ésta cuenta con buena iluminación,

calefacción, escritorio, computadora, impresora, asiento confortable de oficina y teléfono fijo.

PARA USO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Denominación del puesto:

Código del puesto:

Departamento:

Revisado por:

Uso utilizado:

Fecha:

Firma:

Administrativa

Actualmente, la persona ocupante del puesto administrativo realiza muchas tareas (que en parte están especificadas en el perfil del puesto de trabajo que se menciona a continuación). Eso ha sido modificado y se han delegado ciertas tareas a una futura secretaria. El objetivo de este cambio es poder reducir las funciones de la administrativa a tareas administrativas y no te atención al público; y, evitar que se le interrumpa su trabajo constantemente.

Se recomienda refaccionar el establecimiento, incorporando una nueva oficina para ubicar a esta persona y en su lugar actual, ubicar a la secretaria ya que se encuentra en la puerta de acceso principal.

El perfil del puesto de esta persona es el siguiente:

PERFIL DE UN PUESTO DE TRABAJO
Fecha de realización: 18/07/2011 Nombre del puesto: Administrativa Gerencia a la que pertenece: Área Administrativa Puesto al que reporta: Coordinadora del Área Administrativa
POSICION EN LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN Ubicación del puesto de trabajo en el organigrama empresarial <pre>graph TD; GG[Gerente General] -.-> CO[Coordinador del Área de Operaciones]; GG -.-> CA[Coordinadora del Área Administrativa]; CA -.-> A[Administrativa];</pre>

CONDICIONES DE TRABAJO

Días de trabajo: De Lunes a Viernes desde las 8 horas hasta las 17 horas

Debe trasladarse hasta la organización: Si – 30 minutos de viaje aproximadamente

Estudios Universitarios necesarios: Ninguno – no excluyente

Conocimientos necesarios :

Manejo de PC

Conocimientos básicos contables, legales y administrativos

OBJETIVO DEL PUESTO

La Administrativa se responsabilizará de mantener todo tipo de información, ya sea del personal como de la organización, ordenada, controlada y actualizada para poder responder en tiempo y forma a las demandas de sus superiores y de la operadora.

FUNCIONES CLAVE DEL PUESTO

Confeccionar, controlar y carga de partes diarios en el sistema operativo para luego confeccionar planillas resumen de partes para ser presentados a la operadora y las planillas correspondientes para la liquidación de sueldo

Control de ausencias del día

Otorgar y confeccionar planillas para licencias sin goce de haberes

Confeccionar planilla de accidentes de trabajo para ser presentadas ante la ART y la operadora

Realizar las planillas individuales con las novedades del persona para elevarlo a la asesoría laboral para procesar recibos de sueldos

Controlar los recibos de sueldos

Mantener actualizado los legajos de personal

Preparación de sanciones

Coordinar turnos para control de examen médico anual y para renovación de carnet de manejo defensivo

Elaborar y entregar facturas de venta

Encargada de reunir toda la información necesaria para ser entregada a la

<p>operadora (copa de recibos de sueldos, alta o baja de personal, novedades del personal, reunir información del mes referente a: formulario 931, nómina personal AFIP, ART y seguro obligatorio de vida; confección de planillas emitidas por la operadora referente al personal y documentación de flota vehicular actualizada)</p>	
<p>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</p> <p>El ocupante de este puesto es responsable de:</p> <p>Del tratamiento de información</p> <p>Confidencialidad de la información</p>	
<p>RESPONSABILIDAD DE SUPERVISION</p> <p>Cantidad de miembros a cargo del ocupante de este puesto: Ninguno</p> <p>El ocupante de este puesto debe supervisar a: No realiza tareas de supervisión</p>	
<p>APTITUDES REQUERIDAS POR EL PUESTO</p> <p>Rapidez de decisión</p> <p>Coordinación general</p> <p>Iniciativa</p> <p>Atención</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Orden y organización</p> <p>Minuciosidad</p>	
<p>NATURALEZA Y ENTORNO DE PUESTO</p> <p>Desarrollo del puesto en oficina. Ésta cuenta con buena iluminación, calefacción, escritorio, computadora, fotocopidora, impresora, asiento confortable de oficina y teléfono fijo.</p>	
<p>PARA USO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>Denominación del puesto:</p> <p>Código del puesto:</p> <p>Departamento:</p> <p>Revisado por:</p> <p>Uso utilizado:</p> <p>Fecha:</p>	
	<p>Firma:</p>

Secretaria

Este nuevo puesto de trabajo, como ha sido mencionado anteriormente, fue creado para evitar la sobrecarga de tareas de la persona que ocupa el puesto administrativo.

Sus tareas estarán enfocadas especialmente a la atención al público, recepción de documentación y archivo de las mismas.

Este puesto deberá ser evaluado luego de dos o tres meses de haberse incorporado. En ese momento se observará si su incorporación fue exitosa.

El perfil del nuevo puesto de trabajo será el siguiente:

PERFIL DE UN PUESTO DE TRABAJO
Fecha de realización: Nombre del puesto: Secretaria Gerencia a la que pertenece: Área Administrativa Puesto al que reporta: Coordinadora del Área Administrativa
POSICION EN LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN Ubicación del puesto de trabajo en el organigrama empresarial <pre>graph TD; GG[Gerente General] -.-> CO[Coordinador del Área de Operaciones]; GG -.-> CA[Coordinadora del Área Administrativa]; CA -.-> S[Secretaria];</pre>
CONDICIONES DE TRABAJO Días de trabajo: De Lunes a Viernes desde las 8 horas hasta las 17 horas Debe trasladarse hasta la organización: Si Estudios Universitarios necesarios: Ninguno – no excluyente Conocimientos necesarios : Manejo de PC Conocimientos básicos contables, legales y administrativos

OBJETIVO DEL PUESTO

La Secretaria se responsabilizará de atender las necesidades del personal, cliente y proveedores. Estará a cargo de recepcionar todo tipo de documentación y notificar las novedades del día.

FUNCIONES CLAVE DEL PUESTO

Atención al público

Archivar información

Confección de órdenes de compra

Controlas stock de papelería impresa

Recepción de certificados médicos/altas ART

Entrega de vales para combustible

Hacer firmar y entregar recibos al personal

Archivar los recibos de sueldos

En el caso de que ocurriese algún siniestro, informar a la operadora y a la ART del mismo

Actualizar legajos vehiculares

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

El ocupante de este puesto es responsable de:

Del tratamiento de información

Manejo de información

Relaciones Públicas

Confidencialidad de la información

RESPONSABILIDAD DE SUPERVISIÓN

Cantidad de miembros a cargo del ocupante de este puesto: Ninguno

El ocupante de este puesto debe supervisar a: No realiza tareas de supervisión

APTITUDES REQUERIDAS POR EL PUESTO

Rapidez de decisión

Coordinación general

Iniciativa

Atención

Trabajo en equipo

Orden y organización

Minuciosidad

NATURALEZA Y ENTORNO DE PUESTO

Desarrollo del puesto en oficina. Ésta cuenta con buena iluminación, calefacción, escritorio, computadora, impresora, asiento confortable de oficina y teléfono fijo.

PARA USO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Denominación del puesto:

Código del puesto:

Departamento:

Revisado por:

Uso utilizado:

Fecha:

Firma:

CONCLUSIÓN

Las necesidades de VARGAS SRL ha guiado este proyecto de intervención a realizar un análisis de puestos seguida de una descripción de los mismos.

Se ha analizado la información sobre los recursos humanos que la empresa tiene en la actualidad y los que necesitan obtener para desempeñarse eficientemente.

Mediante el análisis de puesto se trata de establecer las funciones correctas a cada integrante de la organización, identificar las características necesarias para cubrir la vacante actual, propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral, eliminar requisitos y demás innecesarios mediante la racionalización del proceso, conocer y evaluar las necesidades de recursos humanos de la empresa.

En el caso de los puestos ocupados por los hijos del Gerente, se han volcado las actividades de cada uno de ellos para definir así o darle un nombre al puesto que ellos ocupan actualmente. Con este procedimiento se busca delimitar las tareas de cada uno, como así también sus responsabilidades de supervisión. Actualmente estas dos personas “hacen lo que pueden cuando pueden”; esto es totalmente erróneo y complica la labor y la relación entre ellos, como consecuencia los resultados obtenidos no son favorables en absoluto. Es por ello que se han designado los nuevos cargos previamente desarrollados.

La sobrecarga de tareas llevó a crear un nuevo puesto, como ya se presentara. Se espera que este nuevo cambio ayude a que la persona encargada de la parte administrativa de la organización pueda realizar su labor en tiempo y forma, y que la nueva incorporación a la organización cubra las tareas de atención al cliente, recepción y archivo de información que actualmente realiza la administrativa.

Se recomienda evaluar los cambios presentados en un período de dos o tres meses luego de la implementación. Allí se deberá indagar sobre cuáles fueron los resultados positivos o negativos que trajeron aparejados estas nuevas implementaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ BOHLANDER, G.; SNELL S. y SHERMAN A. (2001). *Administración de personal y recursos humanos*. México, Editorial Thomson.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Mc Graw-Hill.
- ✓ LEACH, Peter. (2010). *La empresa familiar*. Buenos Aires, Granica.
- ✓ MARTÍNEZ ECHEZÁRRAGA, Jon (2010) “*Empresas Familiares, Reto al Destino*”, Buenos Aires, Granica.
- ✓ ROBBINS, A. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México. Editorial Pearson Educación.
- ✓ WERTHER W. Jr y DAVID K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México. Mc Graw-Hill.
- ✓ GAMA, Elba. (1997). *Bases para el análisis de puestos*. México, Manuel Moderno
- ✓ GILLI, J.J., AROSTEGUI Ángel y otros (2007). *Diseño Organizativo: estructura y procesos*. Buenos Aires. Granica.
- ✓ ALLES, Martha (2012). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires. Granica.

ANEXO

Cuestionarios para el análisis y descripción de puestos

A continuación se presentaran los cuestionarios realizados a los empleados de la empresa VARGAS S.R.L.

Actual Coordinador del Área de Operaciones

Cuestionario para el análisis de puesto

Nombre del Empleado: BRUNO NICOLAS VARGAS

Nombre del Puesto: _____

Departamento: _____

Dependencia Directa: VARGAS JOSE RAFAEL (Gerente Gral)

Años de Antigüedad: 2 AÑOS 8 MESES

Fecha de aplicación: _____

Condiciones de Trabajo

Status: _____

Días de trabajo: L M M J V

Cantidad de horas de trabajo por día: 8

Cantidad de horas de trabajo por semana: 40

¿Se debe trasladar o viajar hasta la organización? SI

De contestar si, ¿Cuánto tiempo? 30 MINUTOS

Requisitos de Educación

¿Posee título de secundario completo? SI **Orientación:** TEORIA Y

GESTION DE LAS ORGANIZACIONES

¿Posee título universitario? NO

Nombre: _____

Cursos/Seminarios/Capacitaciones realizados: NINGUNO

Experiencia

¿Ha trabajado en otras organizaciones en el mismo puesto? NO

En caso de responder afirmativamente, ¿Cuánto tiempo? ¿Qué tipo de actividades realizaba?

Exigencias del puesto

¿Qué experiencia laboral (incluyendo los años trabajados), capacitación y/o nivel educativo se necesitan para desempeñarse en este puesto? Ninguna

Mencione cualquier habilidad técnica que sea necesaria (mecnografía, manejo de PC, etc.):

MANEJO DE PC, DIRECCION DE PROYECTOS, GESTION DE COSTOS DE PROYECTOS, TRABAJO EN EQUIPO, COMUNICACIÓN EFICAZ

¿Qué otra capacitación y otras habilidades se necesitan para cubrir este puesto? Capacitación PROJECT MANAGEMENT y COSTOS

Describa los requisitos para este puesto que hacen que estos factores sean importantes:

CONOCIMIENTOS EN COSTOS, PRESUPUESTOS, ORGANIZACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE PROYECTOS, TENER BUENA PREDISPOSICION ANTE EL PERSONAL

Objetivos / Propósitos

¿Cuál es el propósito general y el objetivo de este puesto (por qué existe el puesto)? EL PROPOSITO DE ESTE PUESTO DE TRABAJO ES ANALIZAR, ORGANIZAR Y COORDINAR LOS TRABAJOS PARA BRINDAR MEJOR CALIDAD EN LA PRESTACION DE SERVICIOS.

Tareas primarias y secundarias del puesto de trabajo

Describa las tareas primarias y secundarias de este puesto

Tareas primarias:

- 1) Supervisar la salida de todas las cuadrillas en tiempo y forma.
- 2) Atender cualquier tipo de inquietud del personal, delegados y/o gremial. En caso que lo requiera brindarle una solución inmediata.
- 3) Visitar las distintas obras que desempeñan las cuadrillas. De acuerdo a lo presupuestado, se evalúan rendimientos, se controlan materiales destinados a la obra, se coordinan tareas, etc.
- 4) En conjunto con supervisión presupuestar obras.
- 5) Evaluar y coordinar en conjunto con supervisión y encargado de taller mecánico, la solución más rápida a reparaciones tanto vehicular como de equipos.
- 6) Controlar conductas del personal, en caso que sea necesario sancionar de acuerdo a lo que evalúan los abogados.
- 7) Ajustar costos en conjunto con asesora.

Tareas y responsabilidades secundarias:

- 1) Compras en general (repuestos, insumos, indumentaria para el personal, materiales, etc.).
- 2) Diagramar vacaciones.
- 3) Coordinar capacitaciones para el personal.

Responsabilidades del puesto

¿ Cuales son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de trabajo?. ¿Cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas? (marque su respuesta con una X).

Responsabilidad	Peso Relativo	
	Primaria	Secundaria
Responsabilidad sobre bienes	X	
Uso de materiales.	X	
Responsabilidad sobre el tratamiento de información	X	

Supervisión del trabajo de otras personas	X	
Manejo de dinero, títulos o documentos afines	X	
Responsabilidad de manejo de información	X	
Responsabilidad en relaciones públicas	X	
Responsabilidad en la confidencialidad de la información	X	

¿Este puesto implica responsabilidades de supervisión (es decir, de contratación, despidos, evaluaciones de desempeño, etc.)? Sí X No _____

En caso afirmativo, consigne la cantidad y los cargos de los puestos que responden ante este puesto en forma directa o indirecta (es decir, tres secretarías, cuatro programadores, etc.):

DIRECTA

CAPTACES DE CUADRILLA OBRAS

CAPTACES DE CUADRILLAS SERVICIOS

INDIRECTA

11 CUADRILLAS OBRAS

13 CUADRILLAS SERVICIO

Manejo de información

¿Este puesto implica el acceso a información confidencial? Sí X No _____

En caso afirmativo, explique:

Manejo de fondos, verificar costos de cuadrillas, presupuestar obras en licitación.

¿Este puesto implica el acceso a o manejo de fondos de la empresa? Sí X

No En caso afirmativo, explique:

COMPRAS

PAGO MENSUAL PROVEEDORES

Marque los factores que son importantes para desempeñarse exitosamente en este puesto:

Soluciones de problemas X

Capacidad analítica X
 Habilidades de comunicación X
 Bilingüe
 Habilidades interpersonales X
 Destreza X

Responsabilidades de Supervisión

¿Usted realiza tareas de supervisión o es supervisado por alguien? ¿Por quién? Explique

- REALIZO TAREAS DE SUPERVICION A OBRAS EN CONJUNTO CON LOS CAPATACES
- SUPERVISO ENTEGA DE INSUMOS

Aptitudes requeridas en el puesto

¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto y en que grado?

Característica	No necesaria	Deseable	Esencial
Agudeza visual			X
Agudeza auditiva			X
Capacidad táctil	X		
Rapidez de decisión			X
Habilidad expresiva			X
Coordinación tacto visual		X	
Coordinación general		X	
Iniciativa			X
Creatividad			X
Capacidad de juicio			X
Atención			X
Comprensión de lectura			X
Cálculo			X

Redacción			X
Nivel Académico		X	
Trabajo de equipo			X
Liderazgo			X
Sociabilidad		X	
Comunicación interpersonal			X
Orden y organización			X
Minuciosidad		X	

Análisis de las exigencias físicas asociadas al puesto

Marque con una “X” las exigencias físicas que se aplican en su puesto de trabajo

- 1) Estar de pie X
- 2) Caminar X
- 3) Estar sentado X
- 4) Levantar peso
- 5) Llevar objetos X
- 6) Mover objetos X
- 7) Manejar objetos
- 8) Hablar X
- 9) Oír X
- 10) Agacharse
- 11) Arrodillarse
- 12) Ponerse en cuclillas
- 13) Moverse agachado

Condiciones edilicias

¿Cómo calificaría usted las condiciones físicas en que trabaja la persona que desempeña este puesto?

x Excelentes ___ Buenas ___ Regulares ___ Malas ___ Muy malas

Describe las condiciones en las que realiza su trabajo

REALIZO MIS TRABAJOS EN UNA OFICINA BIEN ILUMIDA,
CALEFACCIONADA, CON COMPUTADORA, IMPRESORA,
FOTOCOPIADORA, TELEFONO, ASIEN TO CONFORTABLE Y CON VISTA
A LA ENTRADA Y SALIDA DE VEHICULOS PARA TENER MAYOR
CONTROL DEL PERSONAL.

Actual Coordinadora del Área Administrativa

Cuestionario para el análisis de puesto

Nombre del Empleado: VARGAS NATALIA

Nombre del Puesto: COORDINADORA DEL AREA ADMINISTRATIVA

Departamento: AREA ADMINISTRATIVA

Dependencia Directa: GERENTE- VARGAS JOSE RAFAEL

Años de Antigüedad: 8 AÑOS

Fecha de aplicación: 18/07/2011

Condiciones de Trabajo

Status: ADMINISTRATIVA

Días de trabajo: L M M J V

Cantidad de horas de trabajo por día: 8

Cantidad de horas de trabajo por semana: 40

¿Se debe trasladar o viajar hasta la organización? SI

De contestar si, ¿Cuánto tiempo? 30 MINUTOS

Requisitos de Educación

¿Posee título de secundario completo? SI **Orientación:** TECNICO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

¿Posee título universitario? NO **Nombre:** -

Cursos/Seminarios/Capacitaciones realizados: TITULO TERCIARIA ANALISTA SUPERIOR EN MARKETING

Experiencia

¿Ha trabajado en otras organizaciones en el mismo puesto? NO

En caso de responder afirmativamente, ¿Cuánto tiempo? ¿Qué tipo de actividades realizaba?

Exigencias del puesto

¿Qué experiencia laboral (incluyendo los años trabajados), capacitación y/o nivel educativo se necesitan para desempeñarse en este puesto?

ADMINISTRATIVA, MANEJO DE PC, CONOCIMIENTOS IMPOSITIVOS Y DEL CONVENIO PETROLERO

Mencione cualquier habilidad técnica que sea necesaria (mecnografía, manejo de PC, etc.): MANEJO DE PC Y TANGO GESTION

¿Qué otra capacitación y otras habilidades se necesitan para cubrir este puesto? NORMAS ISO, LIQUIDACION DE IMPUETOS Y HABRES

Objetivos / Propósitos

¿Cuál es el propósito general y el objetivo de este puesto (por qué existe el puesto)? PARA UN MEJOR MANEJO DE LA ORGANIZACIÓN, CONTROL DE DOCUMENTACION, CONTROL DEL PERSONAL, ORGANIZAR Y CONTRATAR DOCUMENTACION IMPOSITIVA Y BANCARIA, CONTROL Y PAGO DE PROVEEDORES, CONTROL DE GASTOS

Tareas primarias y secundarias del puesto de trabajo

Describa las tareas primarias y secundarias de este puesto

Tareas primarias:

- 1) CONTROL BANCARIO
- 2) FACTURACION
- 3) CONTROL PROVEEDORES Y PAGOS
- 4) DEPOSITO DE HABERES
- 5) REUNIONES CON EL SINDICATO

Tareas y responsabilidades secundarias:

- 4) COMPRA DE INSUMOS

Responsabilidades del puesto

¿ Cuales son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de trabajo?. ¿Cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas? (marque su respuesta con una X).

Responsabilidad	Peso Relativo	
	Primaria	Secundaria
Responsabilidad sobre bienes		X
Uso de materiales.		X
Responsabilidad sobre el tratamiento de información	X	
Supervisión del trabajo de otras personas	X	
Manejo de dinero, títulos o documentos afines	X	
Responsabilidad de manejo de información	X	
Responsabilidad en relaciones públicas	X	
Responsabilidad en la confidencialidad de la información	X	

¿Este puesto implica responsabilidades de supervisión (es decir, de contratación, despidos, evaluaciones de desempeño, etc.)? Sí No

En caso afirmativo, consigne la cantidad y los cargos de los puestos que responden ante este puesto en forma directa o indirecta (es decir, tres secretarias, cuatro programadores, etc.):

UNA SECRETARIA

3 SUPERVISORES

72 OPERARIOS

Manejo de información

¿Este puesto implica el acceso a información confidencial? Sí No

En caso afirmativo, explique:

MANEJO DE INFORMACION DE LA GERENCIA

¿Este puesto implica el acceso a o manejo de fondos de la empresa? Sí X
No **En caso afirmativo, explique:**

DOCUMENTACION BANCARIA, CONTABLE, VEHICULAR, ETC. TODO
LA DOCUMENTACION IMPORTANTE DE LA ORGANIZACIÓN

**Marque los factores que son importantes para desempeñarse exitosamente en
este puesto:**

- Soluciones de problemas X
- Capacidad analítica
- Habilidades de comunicación X
- Bilingüe
- Habilidades interpersonales
- Destreza

Responsabilidades de Supervisión

**¿Usted realiza tareas de supervisión o es supervisado por alguien? ¿Por
quién? Explique**

SI. REALIZO TAREAS DE SUPERVISION TANTO AL PERSONAL EN
GENERAL COMO A LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO
ADMINISTRATIVO. A ESTA ULTIMAS MAS QUE AL RESTO YA QUE
TRABAJA EN EL MISMO LUGAR DE TRABAJO.

Aptitudes requeridas en el puesto

**¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales
para el desempeño del puesto y en que grado?**

Característica	No necesaria	Deseable	Esencial
Agudeza visual		X	
Agudeza auditiva		X	
Capacidad táctil			X

Rapidez de decisión			X
Habilidad expresiva			X
Coordinación tacto visual			X
Coordinación general			X
Iniciativa			X
Creatividad		X	
Capacidad de juicio			X
Atención			X
Comprensión de lectura			X
Cálculo			X
Redacción		X	
Nivel Académico			X
Trabajo de equipo			X
Liderazgo			X
Sociabilidad		X	
Comunicación interpersonal			X
Orden y organización			X
Minuciosidad			X

Análisis de las exigencias físicas asociadas al puesto

Marque con una “X” las exigencias físicas que se aplican en su puesto de trabajo

- 14) Estar de pie
- 15) Caminar X
- 16) Estar sentado X
- 17) Levantar peso
- 18) Llevar objetos
- 19) Mover objetos
- 20) Manejar objetos X
- 21) Hablar X
- 22) Oír X
- 23) Agacharse
- 24) Arrodillarse

25) Ponerse en cuclillas

26) Moverse agachado

Condiciones edilicias

¿Cómo calificaría usted las condiciones físicas en que trabaja la persona que desempeña este puesto?

X Excelentes _ _ Buenas ___ Regulares ___ Malas ___ Muy malas

Describa las condiciones en las que realiza su trabajo

LA OFICINA CUENTA CON TODOS LOS MATERIALES NECESARIOS PARA DESEMPEÑAR MI TRABAJO: PC, FOTOCOPIADORA, IMPRESORA, TELEFONO, MATERIALES DE LIBRERÍA, ESCRITORIO Y SILLON DE ESCRITORIO, BUENA ILUMINACION, VENTILACION Y CALEFACCION.

Actual Administrativa

Cuestionario para el análisis de puesto

Nombre del Empleado: ZARATE CRISTINA NOEMI

Nombre del Puesto: ADMINISTRATIVA

Departamento: _____

Dependencia Directa: GERENTE- VARGAS JOSE RAFAEL

Años de Antigüedad: 6 AÑOS

Fecha de aplicación: 18/07/2011

Condiciones de Trabajo

Status: ADMINISTRATIVA

Días de trabajo: L M M J V

Cantidad de horas de trabajo por día: 8

Cantidad de horas de trabajo por semana: 40

¿Se debe trasladar o viajar hasta la organización? SI

De contestar si, ¿Cuánto tiempo? 30 MINUTOS

Requisitos de Educación

¿Posee título de secundario completo? SI **Orientación:** PERITO

MERCANTIL CON ORIENTACION EN ADMINISTRACION EMPRESARIAL

¿Posee título universitario? NO

Nombre: _____

Cursos/Seminarios/Capacitaciones realizados: TERCER AÑO INCOMPLETO

CONTADOR PUBLICO – CURSOS DE COMPUTACION

Experiencia

¿Ha trabajado en otras organizaciones en el mismo puesto? SI

En caso de responder afirmativamente, ¿Cuánto tiempo? ¿Qué tipo de actividades realizaba?

11 AÑOS: ENCARGADA DE CONTADURIA: PERSONAL A CARGO

(ADMINISTRATIVO/RECEPCION), MANEJO DE FONDOS, CARGA DE INFORMACION CONTABLE (FACTURAS COMPRA Y VENTAS), CONFECCION ASIENTOS CONTABLES,

CONCILIACIONES BANCARIAS Y PROVEEDORES, PREPARACION DOCUMENTACION PRE-BALANCE

SECRETARIA DIRECTORIO: PREPARAR AGENDA DIRECTORIO.
ASISTENCIA

1 AÑO Y MEDIO: ADMINISTRATIVA: CARGA DE INFORMACION CONTABLE, CONTROL DE PERSONAL, MANEJO DE FONDOS, BANCOS, CONCILIACIONES BANCARIAS/PROVEEDORES

Exigencias del puesto

¿Qué experiencia laboral (incluyendo los años trabajados), capacitación y/o nivel educativo se necesitan para desempeñarse en este puesto? MANEJO DE PC, MANEJO DE PERSONAL CONOCIMIENTOS BASICOS CONTABLES

Mencione cualquier habilidad técnica que sea necesaria (mecnografía, manejo de PC, etc.): MANEJO DE PC

¿Qué otra capacitación y otras habilidades se necesitan para cubrir este puesto? -

Objetivos / Propósitos

¿Cuál es el propósito general y el objetivo de este puesto (por qué existe el puesto)? ES EL PUESTO CLAVE PARA QUE FUNCIONE EL SECTOR OPERATIVO DE LA EMPRESA Y A SU VEZ ES EL SECTOR QUE MANTIENE INFORMADO A LA GERENCIA DEL FUNCIONAMIENTO O NOVEDADES DIARIAS QUE SURJEN.

Tareas primarias y secundarias del puesto de trabajo

Describa las tareas primarias y secundarias de este puesto

Tareas primarias

- 1) RECEPCION DE CERTIFICADOS MEDICOS/ALTAS ART
- 2) ENTREGAR VALES PARA LA CARGA DE COMBUSTIBLE
- 3) RECEPCION Y CONTROL DE PARTES DIARIOS

- 4) CONTOL DE AUSENCIAS DEL DIA
- 5) OTORGAR Y CONFECCIONAR PLANILLA PARA LICENCIA SIN GOCE DE HABERES
- 6) EXTRAER INFORMACION DE PARTES DIARIOS, ARMAR CON ESA INFORMACION LAS PLANILLAS CORRESPONDIENTE PARA LA LIQUIDACION DE SUELDOS
- 7) CONFECCION DE FICHAS INDIVIDUALES CON LAS NOVEDADES DEL PERSONAL PARA ELEVARLO A LA ASESORIA LABORAL PARA PROCESAR RECIBOS DE SUELDO
- 8) CONTROL DE RECIBO DE SUELDOS, HACERLOS FIRMAR Y ENTREGARLOS A LOS EMPLEADOS
- 9) CONFECCION DE PLANILLAS DE ACCIDENTES DE TRABAJO
- 10) INFORMAR A LA OPERADORA Y A LA ART DEL SINIESTRO
- 11) CONFECCION PLANILLA ESTADISTICAS ACCIDENTES DE TRABAJO PARA LA OPERADORA
- 12) ACTUALIZAR O CREAR LEGAJOS DEL PERSONAL
- 13) CONFECCION DE SANCIONES, COORDINAR TURNOS PARA CONTROL DE EXAMEN ANUAL Y PARA RENOVACION DE CARNET MANEJO DEFENSIVO
- 14) CONFECCION DE REMETIOS, FACTURAS DE VENTA, ORDENES DE COMPRA Y CONTROLAR STOCK DE PAPELERIA
- 15) ENCARGADA DE PRESENTAR UNA CARPETA CON DOCUMENTACION QUE INCLUYE: COPIA DE RECIBOS DE SUELDO, ALA O BAJA DE PERSONAL, NOVEDADES DE PERSONAL, CONFECCION DE PLANILLAS EMITIDAS POR LA OPERADORA REFERENTE AL PERSONAL Y DOCUMENTACION VEHICULAR; A LA OPERADORA
- 16) ATENCION AL PUBLICO, ARCHIVO DE INFORMACION

Responsabilidades del puesto

¿ Cuales son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de trabajo?. ¿Cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas? (marque su respuesta con una X).

Responsabilidad	Peso Relativo	
	Primaria	Secundaria
Responsabilidad sobre bienes		X
Uso de materiales.		X
Responsabilidad sobre el tratamiento de información	X	
Supervisión del trabajo de otras personas		X
Manejo de dinero, títulos o documentos afines		X
Responsabilidad de manejo de información	X	
Responsabilidad en relaciones públicas	X	
Responsabilidad en la confidencialidad de la información	X	

¿Este puesto implica responsabilidades de supervisión (es decir, de contratación, despidos, evaluaciones de desempeño, etc.)? Sí ____ No X

En caso afirmativo, consigne la cantidad y los cargos de los puestos que responden ante este puesto en forma directa o indirecta (es decir, tres secretarías, cuatro programadores, etc.):

Manejo de información

¿Este puesto implica el acceso a información confidencial? Sí X No ____
En caso afirmativo, explique:

MANEJO DE INFORMACION DE LA GERENCIA

¿Este puesto implica el acceso a o manejo de fondos de la empresa? Sí ____
No X En caso afirmativo, explique:

Marque los factores que son importantes para desempeñarse exitosamente en este puesto:

- Soluciones de problemas X
- Capacidad analítica X
- Habilidades de comunicación
- Bilingüe
- Habilidades interpersonales X
- Destreza

Responsabilidades de Supervisión

¿Usted realiza tareas de supervisión o es supervisado por alguien? ¿Por quién? Explique NO REALIZO

Aptitudes requeridas en el puesto

¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto y en que grado?

Característica	No necesaria	Deseable	Esencial
Agudeza visual		X	
Agudeza auditiva		X	
Capacidad táctil	X		
Rapidez de decisión			X
Habilidad expresiva		X	
Coordinación tacto visual	X		
Coordinación general			X
Iniciativa			X
Creatividad	X		
Capacidad de juicio		X	
Atención			X
Comprensión de lectura		X	
Cálculo		X	
Redacción		X	
Nivel Académico	X		
Trabajo de equipo			X
Liderazgo	X		
Sociabilidad		X	
Comunicación interpersonal		X	
Orden y organización			X
Minuciosidad			X

Análisis de las exigencias físicas asociadas al puesto

Marque con una “X” las exigencias físicas que se aplican en su puesto de trabajo

- 27) Estar de pie
- 28) Caminar
- 29) Estar sentado X
- 30) Levantar peso
- 31) Llevar objetos
- 32) Mover objetos
- 33) Manejar objetos
- 34) Hablar X
- 35) Oír X
- 36) Agacharse
- 37) Arrodillarse
- 38) Ponerse en cuclillas
- 39) Moverse agachado

Condiciones edilicias

¿Cómo calificaría usted las condiciones físicas en que trabaja la persona que desempeña este puesto?

Excelentes Buenas Regulares Malas Muy malas

Describa las condiciones en las que realiza su trabajo

SE DESARROLLA EN UNA OFICINA QUE CUENTA CON ESCRITORIO, COMPUTADORA, FOTOCOPIADORA, IMPRESORA, ASIENTO DE OFICINA, BUENA ILUMINACION Y CALEFACCION, INTERNET, TELEFONO DIJO, FAX

DISCONFORMIDAD: LA ENTRADA CONSTANTE A LA OFICINA DE PERSONAS EN EL MOMENTO QUE SE NECESITA MAYOR CONCENTRACION (EJEMPLO: PREPRACION NOVEDADES MENSUALES DEL PERSONAL) YA QUE LA UNICA ENTRADA DESDE EL EXTERIOR AL RESTO DE LAS OFICINAS ES LA MIA