

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración



**TRABAJO FINAL DE GRADO
PROYECTO DE INTERVENCIÓN**

Licenciatura en Recursos Humanos

TEMA: “*El valor de la Refuncionalización de puestos en los RRHH*”.
Caso: VESUBIO S.A.

Tutor del Trabajo: **Beltramino, Nicolás**

Autores: **Verdolini, Vanesa Soledad**
Verdolini, Joaquín Miguel

Córdoba, Septiembre de 2015.

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

*“El valor de la Refuncionalización de puestos en los RRHH” – Caso: Vesubio S.A
Verdolini, Vanesa. - Verdolini, Joaquín.*

INDICE.

Dedicatoria.....	6
Agradecimientos.....	7
Introducción.....	10
CAPITULO 1: Pre Diagnostico	12
1.1. Pre diagnostico	12
1.2. Definición del problema.....	12
1.3. Justificación.....	13
CAPITULO 2: Marco Referencial.....	13
2.1. Historia.....	13
2.1.1. Visión de la Empresa.....	14
2.1.2. Misión de la Empresa.....	14
2.1.3. Valores de la Empresa.....	14
2.2. Estructura Organizacional.....	14
2.2.1. Organigrama actual de la empresa.....	15
CAPITULO 3: Marco Teórico.....	16
3.1. Análisis y diseño de puestos.....	17
3.1.1. Análisis de la Información sobre puestos.....	17
3.1.2. Aplicación de la información sobre análisis de puestos.....	17
3.1.3. Diseño de puestos.....	19
3.1.4. Técnicas para el nuevo diseño de puestos.....	21
3.2. Análisis del impacto funcional y estructural.....	23
3.3. Conductas esenciales del empleado.....	23
3.4. Cómo rediseñar los trabajos.....	24
3.5. Dimensiones del diseño organizacional.....	26
3.5.1. Dimensiones estructurales.....	26
3.5.2. Dimensiones contextuales.....	27
3.6. Diseño de los puestos de trabajo.....	29
3.6.1. Rediseño de un puesto de trabajo. Concepto.....	29

3.6.2. Rediseño de la profundidad de un puesto de trabajo: Enriquecimiento del mismo.....	29
3.7 El desarrollo de la gente.	31
3.8. Diagnóstico.....	31
3.8.1. El diagnóstico de una organización.....	31
3.8.2. Diagnóstico y desarrollo organizacional.....	32
3.8.3. El diagnóstico es una intervención.....	33
3.8.4. Entrevista y cuestionario.....	34
CAPITULO 4: Proceso metodológico.....	36
4.1. Introducción.....	36
4.2. Planteamiento del problema.....	36
4.2.1. Objetivos.....	36
4.2.2. Preguntas de investigación inicial	37
4.2.3. Viabilidad.....	37
4.2.4. Papel de la literatura.....	38
4.2.5. El ambiente.....	38
4.3. Elección de las unidades de análisis o casos iniciales.....	39
4.3.1. Las unidades de análisis.....	39
4.4. Recolección y análisis de los datos cualitativos.....	39
4.4.1. Herramientas de recolección utilizadas.....	39
4.4.2. Recolección de datos.....	40
CAPITULO 5: Diagnóstico.....	42
5.1. Análisis de la entrevista al dueño gerente.....	42
5.2. Análisis de las entrevistas a empleados.....	43
5.3. Análisis de las observaciones a empleados.....	44
5.3.1. Análisis de la Observación del “Responsable de Repuestos”.....	45
5.3.2. Análisis de la Observación del “Consejero Técnico y Jefe de Taller”.....	45
5.3.3. Análisis de la Observación del “Responsable de Clientela”.....	45
5.3.4. Análisis de la Observación de “Mecánicos”.....	45
5.4. Diagnóstico.....	46

CAPITULO 6: Propuesta de Intervención para Vesubio S.A.....	47
6.1. Propuesta.....	47
6.2. Nuevas descripciones de puestos del área Post Venta.....	51
CONCLUSIÓN.....	64
BIBLIOGRAFIA.....	65
ANEXOS.....	66
Anexo I. Guía de preguntas para la entrevista al dueño – gerente.....	66
Anexo II. Guía de preguntas para las entrevista a los empleados del área Post Venta.....	67
Anexo III. Observación de empleados del área Post Venta.....	68

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

*“El valor de la Refuncionalización de puestos en los RRHH” – Caso: Vesubio S.A
Verdolini, Vanesa. - Verdolini, Joaquín.*

DEDICATORIA

A toda nuestra familia por su comprensión y sostén.

A nuestros abuelos.

A los profesores del IUA por su dedicación y paciencia.

Y a quienes nos brindaron todo su apoyo incondicional durante estos años.

Vanesa y Joaquín.

AGRADECIMIENTOS.

Agradecemos sinceramente a nuestra Directora de Carrera, Adriana Devalle. A

nuestro querido profesor y tutor Nicolás Beltramino, por su generosa dedicación, por su tiempo y por su esmerada atención, que nos permitió llevar adelante con éxito esta etapa final de nuestra carrera universitaria.

Agradecemos también, a todo el cuerpo de Profesores, que durante estos años nos ayudaron a ampliar nuestros conocimientos y a crecer como personas de bien. A nuestras familias que en todo momento nos ayudaron y apoyaron con mucho amor y paciencia. Manifestamos un especial agradecimiento a las personas que nos brindaron su tiempo y labor profesional, colaborando desinteresadamente con nuestro Proyecto:

En la convicción de haber cumplido con este ciclo tan importante, nos resta dar profundas gracias a Dios y a la vida por permitirnos alcanzar el sueño de ser profesionales.

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

*“El valor de la Refuncionalización de puestos en los RRHH” – Caso: Vesubio S.A
Verdolini, Vanesa. - Verdolini, Joaquín.*

***“El valor de la Refuncionalización de puestos en los RRHH”.
Caso: VESUBIO S.A.***

FORMULARIO C



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: "El valor de la Refuncionalización de puestos en los RRHH".
Caso: VESUBIO S.A.**

**Integrantes: Verdolini, Vanesa Soledad – Lic. En RR.HH
Verdolini, Joaquín Miguel – Lic. En RR.HH**

Profesor Tutor del PG: Beltramino, Nicolás.

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: Norry, Carlos.

Vocal: Urrutia, Raquel.

Resolución del Tribunal Evaluador

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

Observaciones:

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

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo aborda la elaboración de una Refuncionalización de puestos, el cual permite alcanzar el mejoramiento de los procesos en que participa el capital humano en plena correspondencia con los intereses de la organización.

El mundo ha iniciado una era de rápidos cambios y transformaciones caracterizada por sus progresos tecnológicos y sociales, mayor competencia interna y externa y marcados deseos de libertad y democracia. Las Organizaciones empresariales buscan técnicas, programas, visiones y líderes que le permitan hacer frente a esos cambios que suceden de forma vertiginosa.

¿Qué les ocurre a las organizaciones y a sus empleados cuando su entorno cambia a ritmos tan frenéticos?

La respuesta es que las estructuras, sistemas de recompensa, prácticas de gestión de los Recursos Humanos y estilos de dirección con los que se conseguían excelentes resultados, no siempre encajan con el actual entorno o con las nuevas tendencias que surgen de cara al siglo XXI.

Se debe dar paso a una nueva organización adaptable. El bienestar futuro depende en gran medida de que los trabajadores consigan incrementar su productividad. Un factor muy importante a la hora de incrementarla es una adecuada gestión de Recursos Humanos.

Una eficaz gestión del personal que trabaja en una organización es el ingrediente más importante para poder llevar un cómodo nivel de vida, mantenerse, crecer en el mercado y mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos que a su vez está estrechamente relacionado con la calidad de vida laboral y del trabajo.¹

Al observar una Organización por dentro y estudiar a la gente que trabaja en ella, los procesos que aplica y la estructura que presenta aprendemos muchas

¹ Gibson James L., Ivancevich John M., Donnely James H. Jr. “Las Organizaciones: Comportamiento-Estructura-Procesos”. Mc Graw Hill/ Irwin. Octava edición. España, 1996.

cosas, una de ellas que nos interesa también es como se puede alterar el contenido de los puestos de trabajo de los empleados con objeto de aumentar sus deseos de alcanzar las metas de la Organización. El enfoque relativo a la refuncionalización del trabajo no solo mejora la efectividad organizacional, sino que sirve como medio para lograr una vida mejor de los empleados de la empresa. Comprender y conocer las necesidades y deseos que las personas esperan satisfacer mediante su trabajo, es esencial para lograr un diseño del trabajo y una motivación de los empleados que resulten satisfactorios. De esta manera, pueden existir razones Humanistas y económicas para aspirar a la intervención en la Refuncionalización del trabajo.²

² Aldag Ramón J., Brief Arthur P. “Diseño de tareas y motivación del personal”. 2ª ed. México: Trillas, 1989 (Reimp. 2000).

CAPITULO 1: Pre Diagnóstico

1.1. PRE DIAGNÓSTICO.

El primer contacto con la empresa fue con el presidente para transmitirle el interés de realizar el Trabajo Final de Grado en su organización, resultándole interesante la propuesta.

Las siguientes reuniones fueron destinadas a recabar información acerca de la forma de trabajo del sector. A través de encuentros y observaciones de las personas que trabajan dentro del área a investigar, y en conjunto con el dueño de la empresa se logró detallar cambios que se requieren llevar adelante, puestos que se deben modificar y otros que se deberían crear, por ende incorporar más personal, del mismo modo surgió la necesidad de cumplir con los objetivos del sector para así contribuir a la empresa en general. Por parte del presidente se percibió predisposición para afrontar los futuros cambios.

Con respecto a los Recursos Humanos del área de post venta de la concesionaria, se observa que el crecimiento de la actividad dentro de la organización condiciona en gran medida el desarrollo de sus tareas, limitando el cumplimiento de objetivos propuestos por la marca y la concesionaria. Las actividades que se deben desarrollar superan en cantidad a la mano de obra disponible, teniendo que priorizar por parte de los empleados aquellas actividades que consideran más importantes, dejando de lado aquellas que las complementan y les permite brindar un servicio de calidad cumpliendo con los objetivos propuestos.

1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

El principal problema del área de post venta de la concesionaria Vesubio S.A., es la sobrecarga de tareas en los puestos de trabajo y la falta de organización y coordinación entre cada uno de ellos.

1.3 JUSTIFICACIÓN.

Al conocer específicamente cada una de las funciones que deben desarrollarse dentro de un área de post venta y de qué manera estas son llevadas a cabo, permitirá obtener un conocimiento más profundo acerca de cómo está diseñada la organización del área y poder de esta manera planear una Refuncionalización de los puestos a fin de lograr obtener los resultados deseados para dicha área.

Los puestos constituyen el nexo entre las organizaciones y sus Recursos Humanos.

Solo cuando se logran los objetivos de cada uno, la organización alcanza sus metas. De manera similar los puestos no solamente representan una fuente de ingresos para los empleados, sino también un medio para satisfacer necesidades de distinto orden, como el enriquecimiento psicológico y el reconocimiento social.

CAPITULO 2: Marco Referencial

2.1. HISTORIA.

VESUBIO S.A. es una concesionaria de automóviles. La misma fue constituida como Sociedad Anónima desde el año 1990, más precisamente abre sus puertas el día 1 de junio del mismo año, siendo una alternativa importante en el mercado automotor.

Hoy tiene una experiencia de más de 25 años en el mercado, ubicada dentro de la red de Concesionarios PEUGEOT en la zona norte con una cantidad de 34 personas en planta. Peugeot cuenta con una red de 80 concesionarios en el país, dándole a cada uno de ellos políticas de trabajo y formalidades a cumplir, a su vez cada una de ellas tiene sus propias políticas internas, que deben atender las necesidades de la marca y las propias del concesionario.

Los servicios con los que cuenta la empresa son, la venta de vehículos nuevos y usados, servicio post venta, repuestos, financiación y auto plan Peugeot.

VESUBIO S.A. posee sus instalaciones de Ventas VN / VO, Administración y Post-Venta, en Av. Juan Domingo Perón 1718 – (2659) Monte Maíz, Córdoba.

2.1.1. VISION DE LA EMPRESA.

Visión: “Ser una empresa que se desarrolle de una manera confiable, segura, sólida, flexible, y rentable. Construyendo el cambio para alcanzar mejora continua en los procesos que lleva adelante, con una gestión basada en el trabajo en equipo, compromiso y delegación”.

2.1.2. MISION DE LA EMPRESA

Misión: “Ser para los clientes la opción más confiable y efectiva para llevar adelante sus negocios relacionados con sus vehículos”.

2.1.3. VALORES DE LA EMPRESA.

Valores:

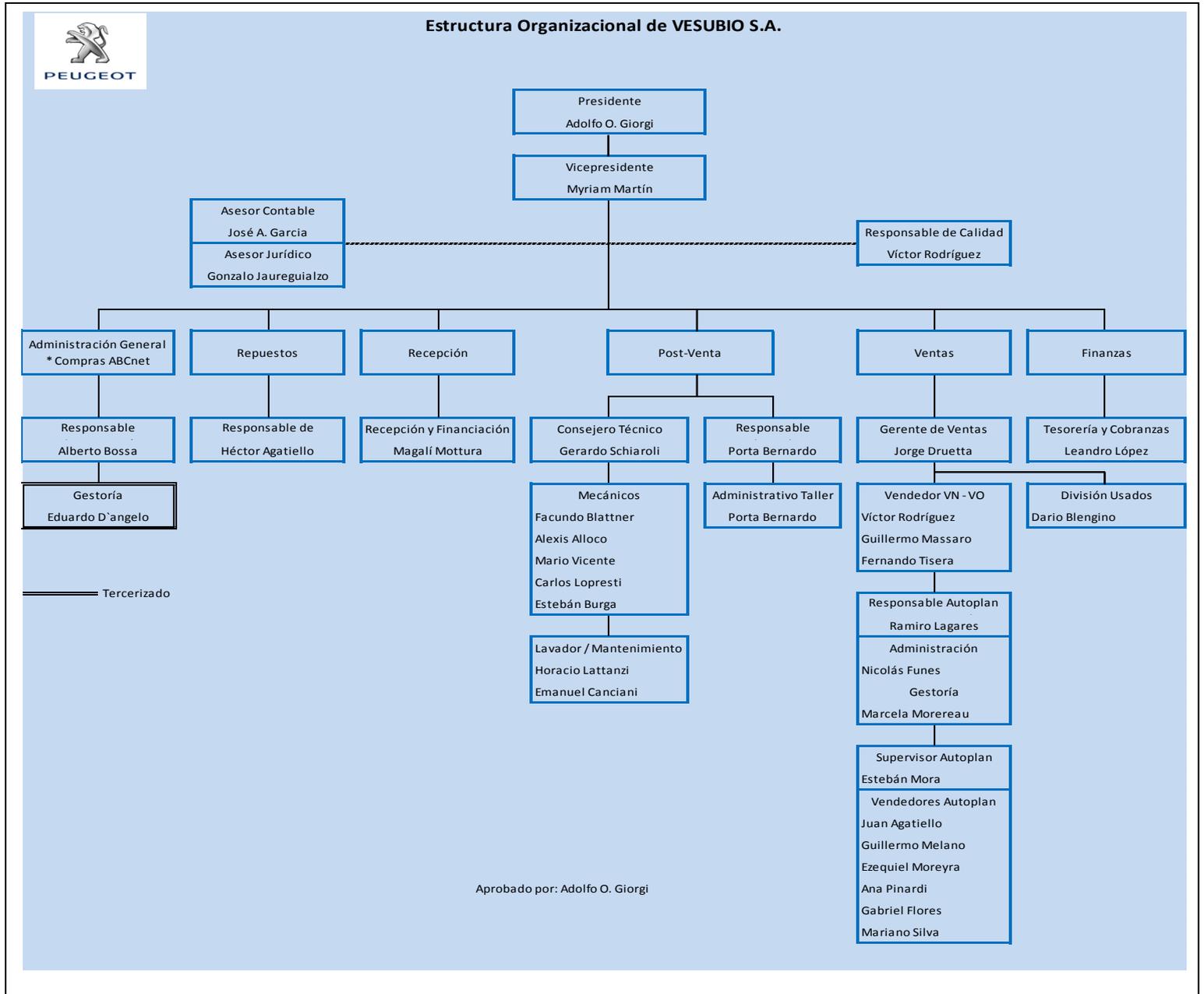
- Búsqueda constante de mejorar la calidad en el producto y servicio que ofrece.
- Pasión por lo que hacemos.
- Buen clima laboral, sentir el espíritu positivo y optimista.
- Respeto por los clientes internos y externos.

.

2.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

El diseño organizacional de VESUBIO S.A está separado por diversas áreas, las cuales le dan una dirección a la toma de decisiones, las mismas establecen una cadena de mando donde los jefes de área delegan autoridad a sus subordinados en sentido descendente hasta los niveles más bajos. La departamentalización que existe es del tipo funcional ya que agrupa las actividades de acuerdo a las funciones que realizan; las mismas están divididas en áreas bien diferenciadas:

2.2.1. ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA



Aprobado por: Adolfo O. Giorgi

CAPITULO 3: Marco Teórico

Según William B. Wether, Jr. y Keith Davis, la información obtenida del análisis de puestos proporciona la base de un sistema de información sobre Recursos Humanos en una Organización. Los analistas procuran obtener un panorama general de la organización y el trabajo que desempeña. Partiendo de esa base se desarrollan cuestionarios para obtener datos específicos sobre los empleos, las características de las personas que deben desempeñarlos y los niveles de desempeño. La información sobre análisis de puestos puede obtenerse mediante entrevistas, opiniones de grupos expertos, observación directa o combinaciones de técnicas. Una vez obtenidos esos datos, se aplican a instrumentos tan vitales como las descripciones, las especificaciones y los niveles de desempeño de cada puesto.

La información sobre análisis de puestos es importante porque comunica a los especialistas en personal qué deberes y responsabilidades se asocian a cada puesto.

Esta información se utiliza posteriormente, cuando se llevan a cabo actividades como el diseño de puestos, el reclutamiento y la selección de personal. Los puestos constituyen el nexo entre las organizaciones y sus Recursos Humanos. Solo cuando se logran los objetivos de cada uno la organización alcanza sus metas. De manera similar, los puestos no solamente representan una fuente de ingresos para los empleados, sino también un medio de satisfacer necesidades de distinto orden, como el enriquecimiento psicológico y el reconocimiento social. Para que tanto la organización como el empleado puedan alcanzar sus metas, es necesario que cada puesto, en la medida de lo posible, se diseñe para conducir a un alto nivel de satisfacción laboral.

Lograr un entorno laboral de alto nivel requiere que los puestos estén bien diseñados. El diseño adecuado de ellos procura lograr un equilibrio adecuado entre la eficiencia y los elementos conductuales. Los aspectos relacionados con la eficiencia destacan la productividad.

Los aspectos conductuales se centran en las necesidades del empleado. La función de los especialistas en personal consiste en lograr equilibrio entre estos

dos factores. Cuando los puestos están insuficientemente especializados, los diseñadores de puestos pueden simplificar el puesto reduciendo el número de tareas. Si los puestos se encuentran excesivamente especializados, se deben expandir o enriquecer. 3

3.1. ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS.

3.1.1. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN SOBRE PUESTOS.

Análisis de puestos: consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización.

Obtención de información para el análisis de puestos.

Antes de estudiar cada puesto, los analistas estudian la organización en general. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño, estos:

- Identifican los puestos que es necesario analizar
- Preparan un cuestionario de análisis del puesto; tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.
- Obtienen información para el análisis de puestos; a través de entrevistas, comités de expertos, bitácora del empleado, observación directa.4

3.1.2. APLICACIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE ANÁLISIS DE PUESTOS.

Descripción de puestos: es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.

3 Wether William B., Jr. - Heith Davis. “Administración de Personal y Recursos Humanos”. Mc Graw Hill. Cuarta edición, México 1999.

4 Wether William B., Jr. - Heith Davis; Op. Cit. Pág. 81.

Todas las formas para la descripción de puestos deben tener igual formato dentro de la compañía.

Datos de una Descripción de puesto:

*Datos básicos: Fecha, datos de la persona que describió el puesto, localización (departamento, sector, división en que se ubica el puesto), jerarquía, supervisor (la persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto).

*Resumen del puesto: resumen de las actividades que se deben desempeñar, con pocas frases, precisas y objetivas.

*Condiciones de trabajo: ya sean las condiciones físicas del entorno donde debe desempeñarse la labor sino también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, necesidad de viajar, etc.

Especificaciones del puesto: La especificación del puesto describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto. Aunque esta definición parece nítida y clara, no es frecuente separar enteramente la descripción de la especificación; por el contrario resulta más práctico combinar ambos aspectos. En una descripción de puestos se incluyen especificaciones.

Niveles de desempeño: El análisis del puesto permite fijar los *Niveles de desempeño del puesto*, que suman dos propósitos: ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar, y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados.

Los empleados se benefician de este aspecto porque su moral permanece alta cuando advierten que han logrado las metas del puesto. Sin metas que lograr, un empleado puede sentir que su posición es similar a la de un velero que avanza en el mar a toda velocidad... sin un puerto específico en mente.

Por otra parte, los supervisores también se benefician. Sin niveles de medición, es imposible medir el desempeño logrado en un puesto.⁵

⁵ Wether William B., Jr. - Heith Davis; Op. Cit. Pág. 88 a 92.

3.1.3. DISEÑO DE PUESTOS.

Los puestos constituyen un vínculo entre los individuos y la organización.

Los especialistas en personal deben poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos. El diseño de puestos muestra los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales que se han especificado en cada caso. El diseñador de puestos se esfuerza por considerar estos elementos y crear ocupaciones que sean productivas y satisfactorias. La productividad del empleado, su satisfacción con la labor que lleva a cabo y las dificultades en su labor diaria proporcionarían una guía de lo bien diseñado que se encuentre un puesto. Cuando una ocupación determinada presenta deficiencias serias en su diseño, con frecuencia se presentan fenómenos como alta rotación del personal, ausentismo, quejas, protestas sindicales y, en ocasiones, hasta sabotaje.

Debe destacarse que las funciones de diseño de puestos repercutirán en toda la organización.⁶

Elementos Organizativos del diseño de puestos.

Máxima eficiencia.

Los puestos adecuadamente diseñados permiten conseguir una motivación óptima del empleado y conducen al logro de resultados óptimos.

Enfoque mecanicista.

Procura identificar todas las tareas de un puesto, para que estas tareas puedan disponerse de manera que se reduzcan al mínimo de tiempo y esfuerzo de los trabajadores. El resultado es una especialización en las tareas. Los puestos especializados conducen a ciclos cortos en el puesto; a un tiempo reducido para dar cima a todas las tareas de un puesto.

Flujo de trabajo.

En una organización, el flujo del trabajo depende mucho de la índole que caracterice al producto o servicio. Cuando se estudia la naturaleza del producto

⁶ Wether William B., Jr. - Heith Davis; Op. Cit. Pág. 94.

o servicio que se va a procesar se puede determinar la línea ideal de flujo para que el trabajo se efectúe con eficiencia.

Prácticas laborales.

Son los procedimientos adoptados para el desempeño del trabajo. Pueden originarse en los hábitos del pasado, en las demandas colectivas, en los lineamientos de la persona que dirige la empresa, etc. Es indispensable considerar todos estos factores al diseñar un puesto, especialmente al operar en organizaciones que cuenten con sindicatos o que sean refractarias a determinados cambios o demandas.7

Elementos del entorno en el diseño de puestos.

Los diseñadores de puestos no pueden ignorar su entorno. Al diseñar puestos es necesario tener en cuenta tanto la habilidad como la disponibilidad de los empleados en potencia, también el entorno social.

Habilidad y disponibilidad de los empleados.

Las demandas de eficiencia deben balancearse con la habilidad y la disponibilidad reales de los empleados que puede proveer el mercado.

Demandas del entorno social.

El grado de aceptación de un empleado es influido también por las demandas y expectativas del entorno social. Un diseñador hábil dará a los puestos que diseña características que lo hagan deseable.8

Elementos conductuales en el diseño de puestos.

Los diseñadores de puestos se apoyan mucho en investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales.

Los puestos deben poseer diferentes ámbitos, estos son:

- Autonomía-responsabilidad por el trabajo: Gozar de autonomía significa ser responsable por la labor desempeñada. La autonomía implica la libertad de seleccionar las respuestas propias al entorno. Si los puestos

7 Wether William B., Jr. - Heith Davis; Op. Cit. Pág 95 a 97.

8 Wether William B., Jr. - Heith Davis; Op. Cit. Pág 97 a 98.

dan a los trabajadores la autoridad de tomar decisiones, aumenta la responsabilidad individual y la posibilidad de autoestimarse. Por otra parte, la ausencia de autonomía puede conducir a niveles pobres de desempeño o incluso apatía.

- Variedad: La falta de variedad puede producir aburrimiento, que a su vez conduce a la fatiga, a errores y a accidentes. Cuando se da variedad a un puesto, se reducen esos fenómenos.
- Identificación con la tarea: El problema de algunos puestos es que no permiten que el empleado se identifique con su tarea. Posiblemente el empleado experimente escaso sentido de responsabilidad y quizá no muestre satisfacción alguna por los resultados que obtiene.
- Significado de la tarea: Este aspecto adquiere especial relevancia cuando el individuo evalúa su aportación a toda la sociedad.
- Retroalimentación: Cuando no se proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore.⁹

3.1.4. TÉCNICAS PARA EL NUEVO DISEÑO DE PUESTOS.

El punto de interés central en el nuevo diseño de puestos con frecuencia es si un puesto específico debe tener más especialización o no.

Especialización insuficiente.

Cuando los especialistas en personal consideran que los puestos no se encuentran suficientemente especializados, proceden a la *simplificación de las labores*. Las tareas de un puesto pueden dividirse entre dos puestos. Las tareas que no resulten esenciales se identifican y se eliminan con el fin de diseñar puestos que incluyan menos tareas.

⁹ Wether William B., Jr. - Heith Davis; Op. Cit. Pág 99 a 101.

Especialización excesiva.

A medida que la educación se extiende a las clases populares y suben los niveles de vida, los trabajos rutinarios muy especializados, como los trabajos industriales repetitivos y monótonos, resultan cada vez menos atractivos para muchas personas. Muy rara vez estos puestos ofrecen oportunidad de obtener logros y reconocimiento social, enriquecimiento psicológico y otras fuentes de satisfacción. A fin de incrementar la calidad del entorno laboral que viven las personas que desempeñan estos puestos, los departamentos de personal pueden emplear varios métodos mediante el nuevo diseño.

Las técnicas empleadas con mayor frecuencia incluyen:

- Rotación de labores: consiste en asignar tareas cambiantes. Los puestos no cambian en si mismos, son los empleados quienes rotan. La rotación rompe la monotonía del trabajo muy especializado, porque requiere el uso de habilidades diferentes. La organización obtiene beneficios porque los trabajadores se hacen competentes para el desempeño de varias labores. Saber cómo desempeñar varios puestos mejora la autoimagen del empleado, proporciona ganancias psicológicas y hace que el trabajador se vuelva más valioso para la organización. Esta técnica debe ponerse en práctica después de haber considerado otras técnicas.
- Inclusión de nuevas tareas: mediante la inclusión de nuevas tareas se incrementa el número y la necesidad de las labores desarrolladas en un puesto. Esta técnica reduce la monotonía mediante la expansión del ciclo del puesto y apela a una gama más amplia de habilidades del empleado.
- Enriquecimiento del puesto: esta técnica incrementa los niveles de responsabilidad, autonomía y control. El proceso de enriquecer un puesto, generalmente se apela a aumentar la posibilidad de planeación y control.¹⁰

¹⁰ Wether William B., Jr. - Heith Davis; Op. Cit. Pág. 103 a 105.

3.2. ANÁLISIS DEL IMPACTO FUNCIONAL Y ESTRUCTURAL.

El objetivo del análisis de este impacto sería ajustar las necesidades funcionales del puesto a las necesidades reales, es decir, revisar las especificaciones del puesto para decidir sobre determinados aspectos del proceso de selección.

Se analizarán los siguientes puntos:

- ✓ Si la descripción del puesto existe o si está actualizada.
- ✓ Si un solo profesional u operario puede realizar todas las funciones descritas.
- ✓ Si puede haber candidatos válidos dentro de la propia organización.
- ✓ Prever las dificultades para encontrar candidatos válidos.
- ✓ Hasta qué punto se puede ser flexible en la modificación del puesto, de acuerdo a las posibles aportaciones de los candidatos.

Con este análisis se pueden tomar determinadas decisiones, tales como: cambios organizacionales en la ubicación del puesto, el número de profesionales que se deben contratar y en qué plazo, si la selección se realizara de forma interna o externa, que tipo de fuentes de reclutamiento se van a utilizar.

3.3. CONDUCTAS ESENCIALES DEL EMPLEADO.

No todas las personas trabajan por la misma causa; diferentes personas trabajan por diferentes tipos de motivos. La comprensión de las necesidades y deseos que las personas esperan satisfacer mediante su trabajo, es esencial para lograr un diseño del trabajo y una motivación de los empleados que resulten satisfactorios.

Cuando el empleado posee una percepción positiva sobre el contenido del trabajo, la motivación de éste va en aumento. Se produce una motivación intrínseca que influye sobre las reacciones del empleado ante el trabajo logrando una profunda satisfacción, vinculación e involucración con el mismo, a

su vez se reduce la lentitud en el trabajo, el ausentismo y la rotación de personal.¹¹

3.4. CÓMO REDISEÑAR LOS TRABAJOS.

El primer paso que debe tomarse en cuenta al proyectar la intervención para el rediseño de un trabajo, es la determinación de la necesidad.

Una vez que se ha tomado la decisión de sondear un poco el rediseño del trabajo como una alternativa de solución, debe designarse una unidad organizacional responsable de dicha investigación. Esta unidad debe asumir la forma de *fuerza rediseñadora del trabajo*, y se integra por los directivos, trabajadores y los especialistas técnicos idóneos.

El rediseño del trabajo no se da en forma aislada, las actividades se formulan a partir de un objetivo específico que afecta a todo un sector e incluso a la misma organización.

El análisis de un trabajo consiste en un conjunto de procedimientos de observación que producen la descripción de lo que hace el desempeñante del trabajo, la forma en que lo hace y la razón por la cual lo hace.

Las personas encargadas del rediseño del trabajo adquieren información necesaria, con objeto de conocer en forma precisa las actividades comprendidas por los trabajos en proceso de estudio.

Para recabar información se utiliza un cuestionario donde cada empleado contesta las preguntas a cerca de su trabajo, del tiempo que lleva realizar el mismo, con preguntas abiertas a su propia opinión con respecto a mejoras o cambios en tal puesto. Luego las personas encargadas del rediseño deberán discutir en forma colectiva sus impresiones sobre las relaciones existentes entre la actividad del trabajo y los atributos de la tarea (variedad, autonomía, identidad de la tarea, importancia de la tarea y retroalimentación).

La fuerza rediseñadora debe empezar a formular la intervención para un rediseño específico teniendo en cuenta cada atributo de forma tal que aumente

¹¹ Aldag Ramón J., Brief Arthur P. “Diseño de tareas y motivación del personal”. Trillas. 2ª ed. México. 1989 (Reimp. 2000). Pág. 19

el grado de percepción del empleado en cuanto a estos atributos de la tarea presentes en el trabajo.

Al incorporar actividades a los trabajos o modificar actividades actuales, los técnicos idóneos deben tener en cuenta que:

- a) es tecnológicamente factible ubicar la actividad en los trabajos;
- b) los desempeñantes de los trabajos desean llevar a cabo esa tarea en particular y están en condiciones o tienen la voluntad de recibir entrenamiento para hacerlo;
- c) están dispuestos o desean entrenamiento para hacerlo;
- d) existe la posibilidad de que la actividad dependa de cierto nivel de desempeño, para mejorar el efecto como el esfuerzo de los desempeñantes.¹²

Una vez formalizada la intervención, se debe hacer un seguimiento de investigación para evaluar el impacto de dicha intervención.

El criterio empleado en las evaluaciones debe abarcar las mediciones de satisfacción, desempeño y beneficios en el costo; de ser necesario deben tomarse las medidas requeridas para rediseñar los aspectos físicos del ambiente de trabajo y para entrenar a los sujetos en el desempeño de sus nuevas actividades.

El proceso de rediseño del trabajo toma su tiempo y a su vez produce un cambio en la estructura de toda la organización.

Al realizar la reestructuración de los puestos se tendrá en cuenta el papel cambiante del trabajador donde:

- ✓ Se tomara la debida nota de la necesidad de autodeterminación del empleado y del mantenimiento de sus habilidades en la planeación del trabajo y en el diseño de las tareas.
- ✓ Se evitara el trabajo monótono o repetitivo y el trabajo en líneas de montaje o ante maquinas que no permitan la alteración del ritmo.
- ✓ Se hará el diseño del trabajo de manera que permita alguna posibilidad de variación, a fin de tener contacto con otros trabajadores, para lograr

¹² Aldag Ramón J., Brief Arthur P.; Op. Cit. Pág. 68 a 75.

la interdependencia entre sus elementos constituyentes y con objeto de obtener la información y retroalimentación de los empleados en relación con los requisitos de producción y desempeño.¹³

3.5. DIMENSIONES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.

Para entender a las organizaciones, es necesario observar las dimensiones y describir las características específicas del diseño organizacional. Estas dimensiones describen a las organizaciones de la misma forma en que los rasgos físicos y de la personalidad describen a la gente.

Las dimensiones organizacionales se pueden dividir en dos tipos: estructural y contextual. Las **dimensiones estructurales** proporcionan las etiquetas para describir las características internas de una organización. Las **dimensiones contextuales** describen las características de la organización global, como su tamaño, tecnología, entorno y metas.

Para entender y evaluar a las organizaciones, es necesario examinar las dimensiones contextuales y las estructurales.

3.5.1 DIMENSIONES ESTRUCTURALES

1. La *formalización* pertenece a la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos escritos describen el comportamiento y las actividades.

2. La *especialización* es el grado al cual las tareas organizacionales están subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es alta, cada empleado desempeñará sólo una pequeña variedad de tareas. Si la especialización es baja, los empleados desempeñaran una gama amplia de tareas en sus trabajos. La especialización algunas veces se conoce como división laboral.

¹³ Aldag Ramón J., Brief Arthur P.; Op. Cit. Pág. 68 a 75.

3. La *jerarquía de autoridad* se refiere a quien reporta a quien y el tramo de control de cada gente o directivo. La jerarquía está representada por las líneas verticales en el organigrama, y está relacionada con el tramo de control (número de empleados que reportan a un supervisor). Cuando el tramo de control es pequeño, la jerarquía tiende a ser alta. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de autoridad será menor.

4. La *centralización* se refiere al nivel jerárquico que la autoridad tiene para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en niveles altos, la organización es centralizada. Cuando las decisiones se delegan a los niveles organizacionales más bajos, es descentralizada. Las decisiones organizacionales, que pueden ser centralizadas o descentralizadas, incluyen la compra de equipo, el establecimiento de metas, la elección de proveedores, la fijación de precios, la contratación de empleados y la decisión de territorios para la comercialización.

5. El *profesionalismo* es el nivel de educación y capacitación formales que tienen los empleados. El profesionalismo es considerado alto cuando se requiere que los empleados hayan tenido largos periodos de capacitación para ocupar puestos en la organización.

6. Las *razones de personal* se refiere al desarrollo de las personas en relación con diferentes funciones y departamentos. Las razones de personal incluyen las proporciones de personal administrativo, de personal secretarial, de equipo profesional, de empleados con actividades indirectas en relación con las directas.

3.5.2 DIMECIONES CONTEXTUALES.

1. El *tamaño* es la magnitud organizacional reflejada en el número de personas que hay en la organización. Se puede medir la organización como un todo o para componentes específicos, como una fábrica o división, como las organizaciones son sistemas sociales, el tamaño generalmente se mide por el número de empleados. Otras mediciones como las ventas o los activos totales

también reflejan la magnitud, pero no indican el tamaño de la parte humana del sistema.

2. La *tecnología organizacional* se refiere a las herramientas, técnicas y acciones que se emplean para transformar las entradas en salidas. Está relacionada con la forma en que la organización en realidad genera los productos y servicios que provee a los clientes e incluye cuestiones tales como la manufactura flexible, los sistemas de información avanzada e Internet.

3. El *entorno* incluye los elementos que se encuentran fuera de los límites de la organización. Los elementos clave incluyen la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera. Muchas veces, los elementos del entorno que afectan aún más a la organización que otras organizaciones.

4. Las *metas y estrategia* de una organización definen el propósito y las técnicas competitivas que la distinguen de otras organizaciones. Las metas con frecuencia se escriben como una declaración perdurable del propósito de la compañía. Una estrategia es el plan de acción que describe la distribución de los recursos y las actividades para hacer frente al entorno y para alcanzar las metas organizacionales. Las metas y estrategias definen el ámbito de operación y la relación con los empleados, clientes y competidores.

5. La *cultura* organizacional es el conjunto subyacente de valores, creencias, acuerdo y normas cruciales, compartido por todos los empleados. Estos valores básicos pueden referirse al comportamiento ético, al compromiso con los empleados, a la efectividad o al servicio al cliente, y representan el elemento aglutinante que mantiene unidos a los miembros de la organización. Una cultura organizacional no está escrita pero se hace patente en su historia, slogans, ceremonias, vestido y diseño de las oficinas.

Estas dimensiones proporcionan una base para la medición y el análisis de las características que no pueden ser vistas por el observador casual y revelan información importante acerca de una organización.¹⁴

¹⁴ Daft Richard L. “Teoría y diseño organizacional”. Cengage Learning. 9° edición. México 2010. Pag. 17 a 20.

3.6. DISEÑO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

3.6.1. REDISEÑO DE UN PUESTO DE TRABAJO - CONCEPTO.

Proceso mediante el cual la dirección reconsidera lo que espera que hagan sus empleados. Con el paso del tiempo y el desarrollo de nuevos instrumentos y procesos, las expectativas de la dirección respecto al mismo cambian, lo que obliga a rediseñarlo.

Todas las organizaciones cuentan con una estructura de puestos de trabajo, las empresas cambian o rediseñan sus estructuras para lograr mayor eficacia. Es evidente que la forma en que se organicen los puestos de trabajo para conseguir un mejor control y coordinación de los mismos produce importantes efectos sobre la eficacia de una organización.¹⁵

3.6.2. REDISEÑO DE LA PROFUNDIDAD DE UN PUESTO DE TRABAJO: ENRIQUECIMIENTO DEL MISMO.

Herzberg, con su teoría bifactorial de motivación, se basó en que los factores que satisfacen las necesidades de desarrollo psicológico de una persona (en especial, las de responsabilidad, reto personal en el trabajo y autorrealización) deben ser característicos de los puestos de trabajo que desempeñan. La aplicación de su teoría se denomina **enriquecimiento del puesto de trabajo**. El enriquecimiento del puesto de trabajo se lleva a la práctica mediante cambios directos en la profundidad del mismo:

- ❖ Retroinformación directa: la evaluación del rendimiento ha de ser puntual y directa.
- ❖ Nuevos conocimientos: un buen trabajo permite que quien lo realiza sienta que progresa. Todo puesto de trabajo debe proporcionar oportunidades de aprender.

¹⁵ Gibson James L., Ivancevich John M., Donnely James H. Jr. “Las Organizaciones: Comportamiento-Estructura-Procesos”. Mc Graw Hill/ Irwin. Octava edición. España, 1996. Pág. 569.

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

*“El valor de la Refuncionalización de puestos en los RRHH” – Caso: Vesubio S.A
Verdolini, Vanesa. - Verdolini, Joaquín.*

- ❖ Horario: los trabajadores deben tener la posibilidad de programar parte de su trabajo.
- ❖ Especialidad: cualquier puesto de trabajo debe presentar cualidades o rasgos especiales.
- ❖ Control de los Recursos: las personas deben tener cierto control sobre las tareas de su puesto de trabajo.
- ❖ Responsabilidad personal: a los trabajadores se les debe brindar la oportunidad de ser responsables de su trabajo.16

Los pasos que se pueden dar para mejorar los aspectos básicos son:

- Combinar los elementos de una tarea.
- Asignar partes completas de un trabajo (módulos laborales)
- Permitir una mayor discrecionalidad a la hora de seleccionar los métodos de trabajo.
- Permitir que el trabajador controle su propio ritmo de trabajo.
- Abrir canales de retroinformación.

Todos estos pasos sirven para aumentar la variedad, identidad e importancia de la tarea a realizar, lo que lleva a que se produzca un estado psicológico de “percepción de significado de trabajo realizado”. Al permitir la intervención y la autoevaluación de los empleados y al establecer grupos de trabajo autónomos, se mejora el aspecto de retroinformación y autonomía, junto con los estados psicológicos de “sensación de responsabilidad” y “conocimiento de los resultados reales”. 17

16 Gibson James L., Ivancevich John M., Donnely James H. Jr.; Op. Cit. Pág. 590.

17 Gibson James L., Ivancevich John M., Donnely James H. Jr.; Op. Cit. Pág. 593 a 594.

Seis características del Contenido percibido en un puesto de trabajo.18

CARACTERÍSTICA	DEFINICIÓN
Variedad	Ausencia de Monotonía
Autonomía	Posibilidad de auto organizarse en el proceso de trabajo, las pausas, las habilidades a emplear, procedimientos que seguirán, etc.
Identidad de la tarea	Percepción de “Propiedad” del proceso y de su resultado. Identificación del resultado de sus esfuerzos.
Retroinformación	Recepción de información sobre el resultado del esfuerzo.
Relaciones personales	Punto en el que el puesto de trabajo exige relacionarse con otras personas para desarrollarlo.
Oportunidades de entablar amistades	El puesto de trabajo permite que una persona hable con otras y establezca en el trabajo relaciones informales.

3.7. EL DESARROLLO DE LA GENTE.

El crecimiento se logra cada vez que encontramos una manera de hacer mejor lo que estamos haciendo.

También hay crecimiento cuando optimizamos el uso del tiempo, que es un recurso dado por igual a todos.

Hay crecimiento cuando aumentamos nuestras capacidades de trabajar en equipo, adicionando la sinergia del grupo.

Se crece cuando desarrollamos el concepto de servicio.

Las mejores oportunidades de crecimiento se dan cuando la organización mantiene un razonable equilibrio entre su desarrollo cuantitativo y cualitativo, se trata de situaciones donde los logros se optimizan como consecuencia de una mejor relación entre sus esfuerzos y sus resultados.¹⁹

3.8. DIAGNÓSTICO.

3.8.1. EL DIAGNÓSTICO DE UNA ORGANIZACIÓN.

¹⁸ Gibson James L., Ivancevich John M., Donnely James H. Jr.; Op. Cit. Pág. 582.

¹⁹ Oscar Juan Blake; “La Capacitación”. Ediciones Macchi. 3° Edición. Pág. 126 a 127.

Se trata de un proceso en que un determinado observador explicara las experiencias que tiene de una organización y su operar.

En su observar, el observador hace uso de sus esquemas de distinción, que le permite destacar algo con respecto a un trasfondo.

Cada vez que se observa una organización es posible destacar sus miembros, o los subgrupos internos, o los subsistemas y departamentos, o ver a la organización diferenciándose y en relación con su entorno. Además de esta distinción de niveles, es necesario tener presente que el observador puede preguntarse por los diferentes procesos que tienen lugar en la organización y distinguir así el poder, las comunicaciones, la toma de dediciones, etc.

Es necesario que el consultor externo colabore con un consultor interno a la organización en la determinación conjunta de los problemas y las alternativas de la organización.

El diagnostico organizacional resulta imprescindible como una forma de conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la organización y, de ser capaz de utilizarlos en provechos de los fines que la organización haya definido para sí. 20

3.8.2. DIAGNÓSTICO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo, es denominado diagnostico organizacional.

Las necesidades de diagnosticar, evaluar, analizar e iniciar un proceso de desarrollo en la organización, puede tener diversos orígenes:

- El proceso natural de crecimiento de la organización, que hace difícil continuar con los mismos esquemas organizativos anteriores.
- El proceso natural del deterioro de la organización, es posible que la organización vea envejecer su personal, sus equipos, sus edificios.

²⁰ Rodríguez Dario M. “Diagnostico Organizacional”. Ediciones Universidad Católica de Chile. Alfaomega. México enero 2005. 6ª Edición. Pág. 32.

- La empresa ha decidido encarar el problema de la productividad y la calidad.
- La innovación, el remozamiento de viejas estructuras, la adecuación a las nuevas situaciones y desafíos tecnológicos, las demandas laborales, etc.
- El aumento de complejidad del entorno de la organización- político, económico, social- demandan un cambio en la complejidad de la propia organización.
- La organización desea mejorar su clima, aumentar la motivación de sus miembros, hacer el trabajo más agradable dentro de ella.

Es necesario examinar la situación, detectar las verdaderas causas de los problemas, evaluar la importancia de cada una y encontrar o seleccionar las soluciones adecuadas.21

3.8.3. EL DIAGNÓSTICO ES UNA INTERVENCIÓN.

La primera entrevista entre el consultor y su cliente tiene una importancia crucial. Se trata del primer encuentro del asesor con la organización y de su éxito dependerá la satisfacción final de ambas partes con los resultados que puedan lograrse con el proceso de asesoría.

Es necesario que en la entrevista quede muy claro cuál es la demanda, qué es lo que el cliente espera del trabajo de consultoría. También debe esclarecerse con nitidez qué es lo que el consultor puede ofrecer.

Se hace necesario definir adecuadamente el problema y dimensionarlo, conocer sus alcances, definir la situación en que se encuentra la organización, identificando sus potencialidades, sus dificultades, sus fortalezas, sus debilidades y las áreas críticas que deberán ser enfrentadas en la búsqueda de solución.

El consultor debe hacer notar que un diagnóstico es ya una instancia de intervención, razón por la cual, si no hay una decisión efectiva de introducir

21 Rodríguez Dario M.; Op. Cit. Pág. 38 a 40.

cambios en la organización, puede ser aconsejable no iniciar un proceso de diagnóstico.

Una organización es un sistema y un diagnóstico constituye una perturbación que gatillará cambios estructurales en este sistema. Eso quiere decir que la organización se modificará al ser objeto del diagnóstico. Su estructura variará y, por lo tanto, a partir de ella serán posibles comportamientos que antes no eran posibles y se impedirán otros que antes podían ser considerados como naturales.²²

3.8.4. ENTREVISTA Y CUESTIONARIO.

1) La entrevista.

Esta técnica consiste en una conversación que el investigador sostiene con un miembro de la organización que se pretende diagnosticar. El objetivo de esta conversación es obtener información sobre una gran variedad de temas de la organización y la opinión del entrevistado acerca de estos temas.

Una primera aproximación al diagnóstico organizacional se produce habitualmente mediante entrevistas a personas representativas de distintos sectores de la organización.²³

Una entrevista bien conducida puede aportar antecedentes de gran importancia para el diagnóstico y para orientar las fases sucesivas de éste.

El éxito de una entrevista se relaciona con la habilidad del entrevistador para escuchar adecuadamente. Esta capacidad puede ser desarrollada si se presta atención a los siguientes factores:

- Motivación: el entrevistador debe estar motivado por la conversación. Ello permitirá recoger información para el conocimiento de la organización.
- Interés: el entrevistador debe mostrar interés por las opiniones de su entrevistado.

²² Rodríguez Darío M.; Op. Cit. Pág. 73 a 74.

²³ Rodríguez Darío M.; Op. Cit. Pág. 90.

- Respeto: se evidencia en la atención que se pone a lo que dice el entrevistado.
- Empatía: ponerse en el lugar del otro para comprender de mejor forma sus opiniones.
- Naturalidad: Todo debe ser llevado a cabo en un marco de naturalidad. La falta de ésta puede perjudicar enormemente el curso de la entrevista.
- Comprobación de lo escuchado: es aconsejable realizar un corto resumen de lo dicho por el entrevistado.24

2) El cuestionario.

El cuestionario es un instrumento de recopilación masiva de información. Esta es su diferencia central con la entrevista. El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas impresas que es administrado masivamente a numerosas personas.

El cuestionario se construye teniendo en vista los objetivos del diagnóstico. Es aconsejable que antes de formular las preguntas del cuestionario, el investigador haya realizado algunas entrevistas.

Se habla de **preguntas abiertas** cuando es el encuestado quien debe elaborar la respuesta, haciendo para eso el desarrollo de un tema.

Las preguntas abiertas permiten al encuestado estructurar la respuesta libremente. La ventaja de la pregunta abierta radica en que el encuestado responderá sin dejarse influir por los criterios del encuestador. La desventaja que tiene formular preguntas abiertas radica en la dificultad del trabajo posterior con ellas.

En las **preguntas cerradas** el encuestado debe seleccionar su respuesta entre alternativas previamente definidas por el investigador. Este tipo de preguntas puede utilizarse cuando las alternativas de respuestas son conocidas, cuando las posibles respuestas son claras y es posible para el investigador predecirlas, cuando el investigador desea acotar su indagación a un rubro determinado previamente.

24 Rodríguez Dario M.; Op. Cit. Pág. 95 a 96.

La ventaja de la pregunta cerrada se encuentra en la enorme facilidad del trabajo de codificación y recuento de respuesta.

La desventaja de la pregunta cerrada se encuentra en que aporta sólo la información que está predeterminada. 25

CAPITULO 4: Proceso Metodológico.

4.1. INTRODUCCIÓN.

En el presente capítulo se desarrollarán los elementos fundamentales para llevar adelante el presente trabajo de grado. Se dará comienzo con el diseño de investigación realizado, las unidades de análisis, y las herramientas de recolección utilizadas

El trabajo es un Proyecto de Intervención en un caso particular, donde se cumplirá con un proceso de análisis, formulación del diagnóstico, expresión de los problemas detectados y planificación de la intervención, formulando una propuesta de mejoramiento y cambio organizacional en temas referidos a los RRHH.

4.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

4.2.1. OBJETIVOS

Objetivo General.

Proveer a la empresa una propuesta de Refuncionalización de puestos que pueda satisfacer las necesidades y expectativas de cada una de las partes, tanto de los empleados como de la empresa.

25 Rodríguez Dario M.; Op. Cit.Pág. 98 a 100.

Objetivos Específicos.

Los objetivos específicos son:

- 1) Observar e indagar mediante entrevistas y cuestionarios al personal del área de Post Venta de la concesionaria Vesubio S.A.
- 2) Analizar la información recabada de dichos encuentros con el personal a través de un “Análisis de Puestos”.
- 3) Proponer acciones para los puestos a refuncionalizar aplicando la “Descripción de puestos”.
- 4) Seleccionar (interna o externamente) personal para los nuevos puestos o para los puestos existentes modificados.

4.2.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN INICIAL.

- 1) ¿Cuáles son las actividades que debe desarrollar cada persona en un área de post venta?
- 2) ¿Cuál es la estructura de cargos necesaria para el desarrollo adecuado del área?
- 3) ¿Qué conocimiento específico debe tener cada empleado de acuerdo al cargo dentro del área?
- 4) ¿Cuál es el nivel de carga de trabajo en cada operario?
- 5) ¿Cómo son las condiciones de infraestructura dentro de la empresa?

4.2.3. VIABILIDAD.

Dentro del área de post venta de Vesubio S.A. existe una realidad actual que condiciona la consecución de objetivos deseados y remarca una estructura organizativa que desencadena en dificultades. Esta información nos permite determinar cuáles son los Recursos con los que contamos para trabajar con el tema, acceso a la información, disponibilidad de tiempo, conocimientos,

participación de la organización. Gracias a ello podemos decir que el proyecto es viable.

4.2.4. PAPEL DE LA LITERATURA.

En diversos estudios cualitativos, la literatura se revisa y se mantiene conceptualmente al comenzar a recolectar los datos y posteriormente se va consultando de acuerdo con la evolución de la investigación, su función es de consulta, su papel implica proveer de ideas que se ajusten al contexto y desarrollo del estudio.

La literatura colabora a mejorar el entendimiento de los datos recolectados y analizados. En cualquier etapa podemos consultar la literatura.²⁶

4.2.5. EL AMBIENTE.

El ambiente en el que se desarrollará la investigación es en la oficina de reuniones, en las oficinas del área, taller mecánico, y sector repuestos.

El ambiente seleccionado posee casos, personas, eventos, situaciones, historias y vivencias para responder a las preguntas de investigación, a su vez se puede acceder a los datos que se necesiten para lograr el trabajo.

La primera inmersión en el ambiente, se llevará a cabo para recabar información a través de la observación de los eventos que ocurren en el lugar de trabajo, aspectos explícitos e implícitos sin generar desconcierto o interrupción en las actividades de las personas tratando de obtener una observación del todo y de la participación de los individuos en su contexto.

Se establecerán vínculos con los participantes de una manera flexible y de acuerdo a las demandas situacionales al involucrarse con ellos y sus experiencias cotidianas

Se comenzará a adquirir el punto de vista interno de los participantes respecto de cuestiones que se vinculan al planteamiento del problema.

²⁶ Hernandez Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar “Metodología de la investigación”. Mac Graw Hill. Cuarta Edición. México, 2006. Pag. 531.

Se recabaran datos sobre los conceptos, lenguajes y maneras de expresión, historias y relaciones de los participantes, se tomará notas y se comenzará a generar datos en forma de apuntes, mapas, esquemas, cuadros, diagramas y fotografías, también se elaborará descripciones del ambiente.

4.3. ELECCIÓN DE LAS UNIDADES DE ANÁLISIS O CASOS INICIALES.

4.3.1 LAS UNIDADES DE ANÁLISIS.

- Responsable de Repuestos.
- Consejero Técnico / Jefe de Taller.
- Mecánicos.
- Responsable de Clientela / Administrativo taller.

4.4. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS CUALITATIVOS.

4.4.1. HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN UTILIZADAS

Para la elaboración del trabajo de grado se utilizaron diversos instrumentos que permitieron recabar la información necesaria para la correcta intervención. Ellos son; observación directa, entrevistas, y análisis documental.

Se utilizó la observación directa para conocer el espacio físico donde la empresa desarrolla sus actividades. Las ventajas que presenta este instrumento es que permite el acceso a situaciones e interacciones reales y es una fuente que proporciona una gran cantidad de información.

Se realizaron diferentes tipos de entrevistas de acuerdo a los distintos niveles organizacionales. El tipo de entrevista que se llevó adelante fue de profundidad con preguntas abiertas.

La entrevista como instrumento para realizar diagnóstico, permite acercarse más a cada uno de los integrantes de la organización; muchas veces permite que se genere un ambiente de mayor confianza entre el entrevistador y el entrevistado lo que provoca obtener datos más exactos.

También, se realizó un análisis de aquellos documentos relevantes para suministrar información como estudios estadísticos de la empresa, normas y procedimientos, políticas, reglamentos, procedimientos y protocolos, entre otros.

4.4.2. RECOLECCIÓN DE DATOS.

Desde el enfoque Cualitativo, lo que se busca es obtener datos, en este caso, de personas en un determinado contexto que es Vesubio S.A., en las propias formas de expresión de cada uno de ellos. Al tratarse de seres humanos los datos son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias, vivencias manifestadas entre los participantes ya sea de manera individual, grupal o colectiva.

La recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes.²⁷

En la primera instancia de la recolección de datos se realizará una descripción detallada de las funciones requeridas por cada actividad, también se realizará la descripción del puesto propiamente dicha con todas las exigencias pretendidas para realizar las tareas, luego se continuará con una entrevista realizada al dueño (gerente general de la empresa) y para finalizar será realizada la “Observación pasiva” de los empleados con un papel de “Amigo”, ya que al ser este el primer contacto directo con los empleados del Área, interesa que estos no se sientan invadidos en sus espacios y tareas de sus puestos, logrando llegar a ellos de una manera amigable y lentamente para producir confianza en los próximos acercamientos.

Después de realizada esta actividad el siguiente paso será realizar “Entrevistas Abiertas” a los participantes, donde a través de las preguntas y respuestas lograr una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto al tema.

²⁷ Hernandez Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar; Op. Cit. Pag. 583.

Luego de la Recolección de Datos sobre los puestos, se podrá llegar al “Análisis de Puestos” que tiene como objetivo facilitar su descripción.

A medida que aumenta el grado de complejidad de una Organización, al departamento de Personal o Recursos Humanos se le delegan más y más funciones, el cual, suele no poseer información detallada sobre los puestos. Esa información debe ser obtenida mediante el “Análisis de Puestos”, que consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Esta información obtenida es esencial para el departamento de personal y la empresa en general. 28

Principales actividades gerenciales vinculadas directamente con la información sobre análisis de puestos

- 1. Compensar en forma equitativa y justa a los empleados.*
- 2. Ubicar a los empleados en los puestos adecuados.*
- 3. Determinar niveles realistas de desempeño.*
- 4. Crear planes para capacitación y desarrollo.*
- 5. Identificar candidatos adecuados a las vacantes.*
- 6. Planear las necesidades de capacitación de Recursos Humanos.*
- 7. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.*
- 8. Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.*
- 9. Eliminar requisitos y demandas no indispensables.*
- 10. Conocer las necesidades reales de Recursos Humanos de una empresa.*29

28 Wether William B., Jr. - Heith Davis.; Op. Cit. Pag. 81.

29 Wether William B., Jr. - Heith Davis. ; Op. Cit. Pag. 82 Figura 4-2.

CAPITULO 5: Diagnóstico

Para desarrollar el diagnóstico se llevó a cabo un trabajo de campo en la concesionaria Vesubio S.A. Se entrevistó al dueño gerente, y a todos los empleados del área de post venta. El presente capítulo refleja los análisis de dichas entrevistas y de las observaciones a empleados en sus puestos de trabajo. Al finalizar el capítulo se presenta una conclusión final y global de toda la información recabada.

5.1. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA AL DUEÑO GERENTE.

5.1.1. A partir de la información recabada en la entrevista, se puede afirmar que el dueño de la empresa confía en la capacidad que poseen sus colaboradores para realizar sus tareas, al manifestar lo siguiente *"...la capacidad de los empleados del área es muy buena y creo que cada uno posee las condiciones para desarrollar su trabajo de manera eficiente..."*, pero sabe que existe un problema de organización y funciones entre cada puesto de trabajo del área post venta, a su vez, el no puede cumplir la función de responsable de área como es requerida, ya que no dispone del tiempo necesario, al decirnos *"... noto incumplimientos de tareas específicas que terminan perjudicando a los resultados finales y yo no dispongo del tiempo necesario para atender cada necesidad del área, ya que mi tiempo es totalmente asumido por el área de ventas, solo me resta tiempo para participar en los resultados obtenidos..."*

No tiene información exacta sobre qué debe realizar cada uno en su puesto, ya que manifestó al preguntarle si existía una descripción de puestos *"... sí, por medio de la marca que representamos existen procedimientos y objetivos a cumplir..."* dejándonos entrever que hay una falta de conocimientos de las funciones de los puestos del área trabajada.

Su objetivo propuesto para el área es el de conseguir orden, cumplimiento de objetivos, clima laboral y rentabilidad, lo cual fue su respuesta al realizarle la pregunta.

5.2. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS A EMPLEADOS.

Se realizaron entrevistas estructuradas, para recabar información de una manera abierta y flexible.

5.2.1 La primera entrevista se realizó a la persona del puesto “Responsable de Repuestos” donde comentó sentirse a gusto con la empresa, con su labor, y también con su jefe, que es el dueño de la concesionaria comentando lo siguiente: *“...delega en gran parte responsabilidades en mi actividad controlando solamente los resultados más importantes...”* Manifestó una sensación de insuficiencia en la realización de las tareas *“... a veces siento que no llego a cumplir con todas las exigencias...”* e ineficiencia en el cumplimiento de actividades al expresar que *“...podrían ser mejor atendidas...”*

Se observa que hay una gran diversidad de actividades para una sola persona, ya que en oportunidades no puede atender a clientes internos (taller) y clientes externos (mostrador) *“...en oportunidades deben esperarme a que termine de atender y se me complica ausentarme de mi puesto de trabajo...”* Por último, sugirió agregar empleados al área.

5.2.2. La segunda entrevista se realizó a la persona encargada del puesto “Consejero Técnico y Jefe de Taller”. Expresó estar tranquilo y a gusto con la empresa, sus compañeros y jefe. Manifestó que a veces no logra realizar todas las actividades planeadas para el día, expresó *“...A veces no llego a cumplir con todas las cosas que hay que hacer en el día, cuando se complica una actividad, atrasa a las otras que le siguen, generalmente quedan cosas o tareas por hacer...”* Al referirse a las responsabilidades comentó que a veces recaen sobre él, cuando corresponden a otra área, *“... por ejemplo: los vendedores que prometen cosas a sus clientes cuando realmente no se las podemos cumplir en el taller...”* Al final sugirió mejorar la coordinación entre las áreas de la empresa.

5.2.3. La tercera entrevista realizada, fue a la persona del puesto “Responsable de Clientela – Administrativo taller” donde opinó que es una empresa segura laboralmente, le gusta lo que hace en ella y la relación con su jefe, al decirnos *“...me permite involucrarme, tomar decisiones y aportar sugerencias...”*

Expresó que le falta tiempo para desarrollar sus actividades porque son muchas tareas para una sola persona y que no se logran cumplir en su totalidad: *“... siento que las actividades a desarrollar superan mi capacidad de tiempo...”*. Al finalizar la entrevista sugirió rever la coordinación y comunicación entre las áreas y la necesidad de una figura exclusiva como responsable de área, diciéndonos *“...el dueño en más de una oportunidad no se encuentra disponible cuando se lo necesita...”*

5.2.4. La última entrevista se realizó a los “Mecánicos” cada uno por separado. Las respuestas fueron muy parecidas entre sí, determinando que el ambiente es bueno, les gusta la empresa y lo que realizan en ella *“...me siento muy orgulloso porque me permite trabajar de lo que me gusta, la relación con mi superior y mis compañeros es buena...”* siempre logran realizar los trabajos a tiempo y bien hechos, pero a veces surgen algunos contratiempos entre ellos, manifiestan una falta de transmisión de conocimientos de parte del jefe superior, falta de capacitación para ellos y de herramientas para sus trabajos *“...En oportunidades vemos que el jefe de taller está ausente y perdemos el ritmo de trabajo, también en tareas específicas debemos consultar porque nos falta conocimientos para realizarlos y no contamos con las herramientas necesarias...”*

5.3. ANÁLISIS DE LAS OBSERVACIONES A EMPLEADOS.

La observación directa permitió tomar nota de todo aquello pertinente para el relevamiento que se estaba efectuando.

5.3.1. Análisis de la Observación del “Responsable de Repuestos”.

Se observó cierto desorden en las estanterías donde se alojan los repuestos y en el escritorio, también falta de limpieza. La persona utiliza una confianza excesiva para con los clientes y compañeros. Existe una diversidad de tareas para un mismo momento como es atender a los clientes externos y a su vez al taller, generando mala atención al hacerlos esperar.

5.3.2. Análisis de la Observación del “Consejero Técnico y Jefe de Taller”.

Se pudo percibir sobrecarga de funciones en horas pico, una necesidad de atención a la parte técnica y falta de tiempo para la atención técnica administrativa; también desorden en la documentación que manipula.

5.3.3. Análisis de la Observación del “Responsable de Clientela”.

Se observó una gran diversidad de tareas y funciones en un mismo momento (atención telefónica, atención a clientes, atención al taller, gestión de garantías).

5.3.4. Análisis de la Observación de “Mecánicos”.

En este caso se notaron “tiempos muertos” por la dependencia del Jefe de Taller que es uno sólo, y también en el abastecimiento interno de piezas de repuestos por la dependencia del Responsable de Repuestos que también es una sola persona.

5.4. DIAGNÓSTICO.

El análisis realizado con anterioridad permitió observar miradas de los diversos sectores, referidas a los mismos temas. Gracias a ello se puede visualizar la generalidad de los problemas para entender que es lo que está sucediendo. La empresa actualmente está funcionando con diversas situaciones conflictivas que pueden ser resueltos si son bien tratados.

El diagnostico original es determinado de acuerdo al proceso natural de crecimiento de la organización, puede verse que se hace difícil continuar con los mismos esquemas organizativos anteriores, apropiados para una organización más pequeña.

De acuerdo a lo analizado en los ítems 5.1, 5.2, y 5.3 de la página 42 a la página 45 de este Capítulo, se deduce:

En el área de post venta, se observa claramente la insuficiencia de tiempo para la realización de tareas, dándose una lógica descoordinación entre sus sectores, tampoco existe dentro del área, una figura que se ocupe de todos los aspectos concernientes a la organización, quedando libradas decisiones que deberían ser supervisadas, de esta manera se hace imposible evaluar por parte de la organización cuales son las necesidades y los limitantes del área para la consecución de los objetivos deseados. La figura de dueño existente como responsable del área, no cumple la función requerida para poder identificar estos aspectos, ya que su mayor ocupación dentro de la empresa, está destinada a otra área.

Del análisis de la observación y de las entrevistas se puede diagnosticar que es necesario realizar una Refuncionalización de puestos de trabajo basándose en la falta de: **tiempo de algunos operarios, consecución de objetivos, coordinación y comunicación entre las diferentes figuras del área.**

CAPITULO 6: Propuesta de Intervención para Vesubio S.A.

6.1. PROPUESTA.

Vesubio S.A. es una empresa dedicada a la comercialización de autos Peugeot, donde funciona como concesionario oficial de la marca. Dicha marca posee una estructura definida de exigencias y lineamientos a seguir, brindando a las concesionarias que la representan, herramientas que le permitan desarrollar sus actividades y poder cumplir con todos los requisitos exigidos, la marca también posee sistemas de incentivos para cumplimientos y programas de formación que ellos mismos se encargan de brindar. El cumplimiento de estos lineamientos y objetivos desembocan en la prestación de un servicio uniforme y de calidad que la marca pretende para sus representantes.

En la concesionaria Vesubio S.A. puede verse claramente que estas exigencias se encuentran definidas y a disposición de la empresa, pero debido a los factores analizados, la misma no puede cumplir y dificulta la obtención de los resultados deseados.

En el análisis realizado puede observarse que las personas que desarrollan estas actividades deben priorizar aquellas de mayor importancia para la operatoria diaria de la empresa, dejando de lado el cumplimiento total de las exigencias, es claramente visible que la evolución tanto del mercado como de la empresa, genera exigencias que no pueden ser cubiertas de la misma manera que en los momentos de la concepción de la misma, debiendo realizar cambios para adaptarse a la actualidad, esto significa acompañar la evolución en todos los aspectos.

La propuesta se centra en la **Refuncionalización** de puestos que pueda abarcar cada una de las exigencias presentadas, de esta manera se podrán cubrir todas las actividades necesarias para la consecución de objetivos.

Según el análisis de los datos obtenidos, dentro del área post venta están las funciones de mayor responsabilidad con mayores necesidades que son:

- 1) Repuestos.
- 2) Administración de taller.

3) Dirección y coordinación general.

4) Dirección y coordinación técnica.

Estas funciones son las que deberían recibir una **Refuncionalización**.

Para el área de **Repuestos** se podría incorporar una persona como ayudante, para que cubra la sobrecarga del área y de esta forma abarcar todas las exigencias de la misma. Debido al sector, se podría definir un “Responsable de Repuestos”, seleccionando a una persona que ya se encuentre en el lugar y que ya posea conocimientos y experiencias. Se propondrá una división de funciones que atiendan todas las exigencias, también se definirá a una persona (nuevo empleado) como “Ayudante de Repuestos” para que se encargue principalmente de la atención y abastecimiento al taller, de esta manera aumentaría la disponibilidad de tiempo para las demás actividades (atención al público y exigencias de la marca) a su vez se fomentara el desarrollo comercial del sector.

Según la entrevista realizada a la persona que se encuentra en la sección, podemos visualizar y percibir que posee un alto grado de satisfacción dentro de la empresa y un potencial necesario para desarrollar la misma, por esta razón es posible considerarlo como responsable del área, inclusive de él mismo pueden definirse las distribuciones de tareas, utilizando esta oportunidad para participar de las decisiones y generar un mayor compromiso y responsabilidad. El mayor cambio de **Refuncionalización** lo podemos enfocar en el área **Administrativa del taller** y de **Dirección de post venta**.

En estas funciones además de sobrecarga, existe la falta de seguimientos respecto a sus exigencias, esto se debe a que sus actividades son de gran importancia para el sector y tendrían que ser auditadas, al igual que en el sector repuestos, evaluando cada una de sus funciones y analizando sus resultados.

Se puede ver que esta actividad de gerenciamiento es desarrollado por una persona ajena al sector (dueño) y que tiene prioridad en otras áreas, por esta razón podemos hacer la sugerencia de la incorporación de una figura nueva, que incluso es contemplada dentro de la estructura de la marca, esta figura es la de “Gerente de post venta” (puede darse del reclutamiento interno o

externo), de él dependerá la organización y coordinación referente a todas las actividades, controlando los cumplimientos y exigencias existentes.

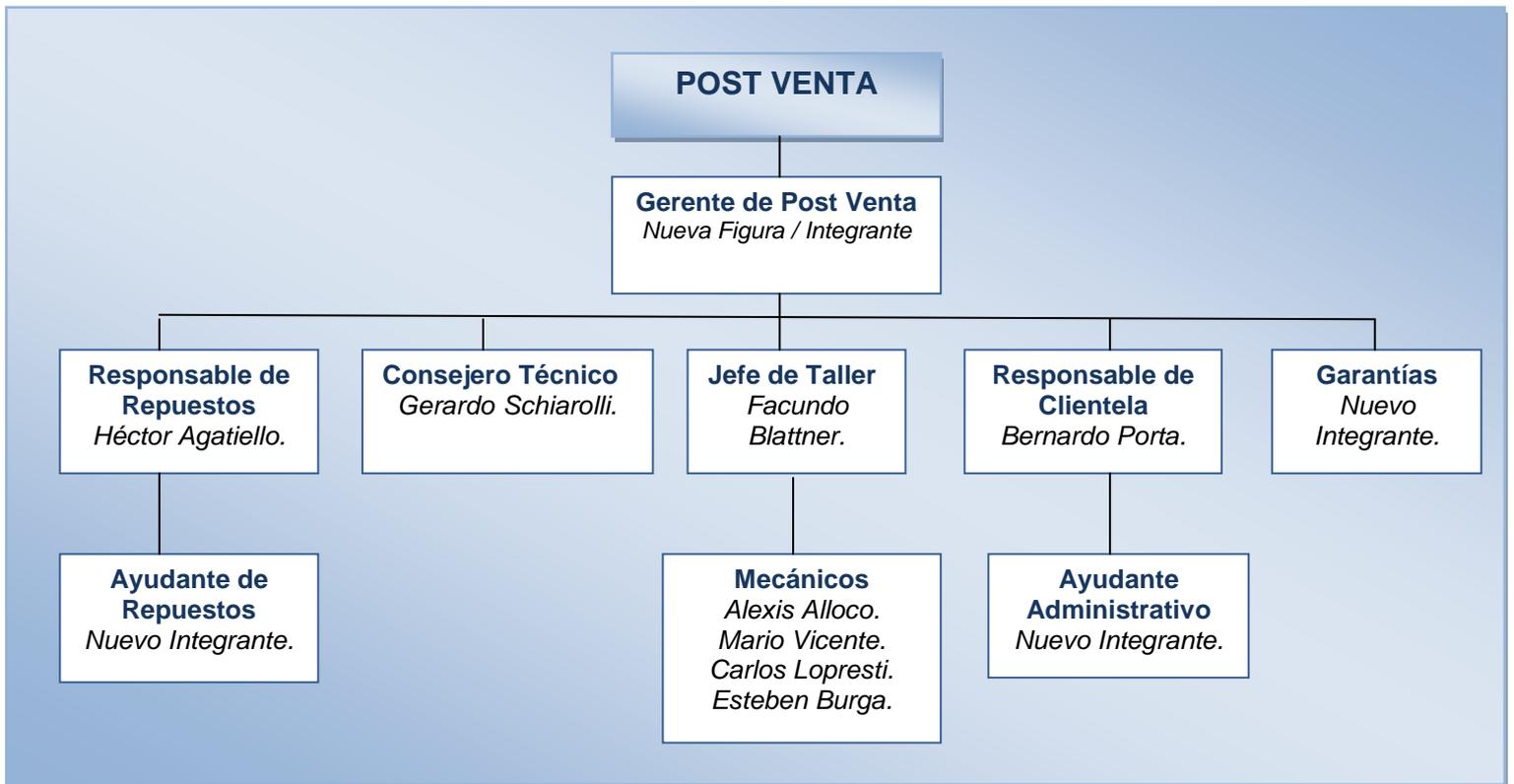
Se sugerirá la incorporación de una persona de función administrativa, “Ayudante Administrativo”, que le sirva de soporte al “Responsable de Clientela”, otra persona que se encargue de “Garantías” y otra persona en la parte técnica, ésta puede ser reclutada de manera interna con los mecánicos actuales, dándole la función de “Jefe de taller” y dejando al “Consejero Técnico” que cumpla exclusivamente esta actividad.

En ambos casos no se puede cumplir con las exigencias debido a la sobrecarga de trabajo, por esta razón se analiza la posibilidad de incorporar nuevo personal, y en el **Área Técnica** debido al nivel de tráfico de vehículos según aporte de resultados, se puede ver que hay un sobrante de mano de obra mecánica para la actividad del taller, por esta razón puede ser aprovechado con un reclutamiento y selección interna la vacante de “Jefe de taller”.

Así quedaría definida la propuesta de **Refuncionalización** de puestos del área, otorgando de esta forma una cobertura plena de actividades y exigencias.

Esta propuesta debe estar acompañada de un proceso de reclutamiento y selección de personal que se adecue a las exigencias del concesionario, también se debe generar un plan de capacitación que permita el desarrollo de las nuevas funciones y estrategias de motivación para impulsar el cumplimiento de las exigencias y el compromiso con las mismas.

De esta manera se podría conformar un nuevo organigrama del área de la empresa que quedaría de la siguiente forma:



6.2. NUEVAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS DEL AREA POST VENTA.

FICHA DE DESCRIPCIONES DE FUNCIONES DEL AREA POST VENTA.	
---	---

I. IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO: **RESPONSABLE DE REPUESTOS**

PERSONA QUE DESCRIVIÓ EL PUESTO: VERDOLINI VANESA – VERDOLINI JOAQUIN

SECTOR: CALIDAD (Colaboración Víctor Rodríguez)

II. FUNCIONES GENERALES

- Control integral del área de repuestos.
- Evaluación de resultados.
- Seguimiento y control logístico de Piezas de Recambio.
- Desarrollar venta de Piezas de Recambio dentro de la zona indicada.
- Atender llamados telefónicos con las cotizaciones y consultas varias.
- Asistir y gestionar las ventas de repuestos y materiales a clientes en el mostrador.
- Mantener actualizado el Stock de piezas en el sistema informático.
- Mantener el orden del depósito de repuestos.
- Catalogar ítems de stock y ordenarlos en el depósito.
- Reposición y disposición de los artículos de Boutique y Limpieza de los exhibidores.
- Controlar las demoras, seguimientos de SAE (Devoluciones de piezas)
- Identificación y seguimiento de repuestos pedidos.
- Crear nuevos clientes Corporativos (casa de repuestos, lubricentros, talleres integrales).
- Mantener condiciones de descuentos pactadas.
- Realizar la gestión de cobranza de repuestos vendidos.

III. HABILIDADES

GENERICAS

- Organización
- Relaciones
- Comunicación Efectiva
- Solución de Problemas y Toma de Decisiones

TÉCNICAS

- Perfil administrativo
- Técnico mecánico
- Dinámico
- Ágil
- Predispuesto
- Buen carácter

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

“El valor de la Refuncionalización de puestos en los RRHH” – Caso: Vesubio S.A Verdolini, Vanesa. - Verdolini, Joaquín.

IV. NIVELES DE DESEMPEÑO
<ul style="list-style-type: none">· Cumplimiento de objetivos de compra de la marca.· Cumplimiento de objetivos de venta de la empresa.

V. CONDICIONES DE TRABAJO
<ul style="list-style-type: none">· Lugar físico de trabajo amplio.· Estantes para almacenar piezas· Un mostrador para atención a clientes externos· La carga horaria (ya definida) de 8 horas diarias divididas en 4 horas por la mañana, 4 horas por la tarde, y 4 horas por la mañana los días sábado.

I. IDENTIFICACIÓN
DENOMINACIÓN DEL CARGO: AYUDANTE DE REPUESTOS
PERSONA QUE DESCRIVIÓ EL PUESTO: VERDOLINI VANESA – VERDOLINI JOAQUIN
SECTOR: CALIDAD (Colaboración Víctor Rodríguez)

II. FUNCIONES GENERALES
<ul style="list-style-type: none">· Entregar al taller repuestos y materiales.· Entregar piezas de recambio a los mecánicos.· Asistir en la entrega de piezas en garantía.· Desarrollar venta de Piezas de Recambio dentro de la zona indicada.· Atender llamados telefónicos con las cotizaciones y consultas varias.· Mantener actualizado el Stock de piezas en el sistema informático.· Mantener el orden del depósito de repuestos.· Catalogar ítems de stock y ordenarlos en el depósito.· Reposición y disposición de los artículos de Boutique y Limpieza de los exhibidores.

III. HABILIDADES
GENERICAS <ul style="list-style-type: none">· Organización· Relaciones· Comunicación Efectiva· Solución de Problemas y Toma de Decisiones TÉCNICAS <ul style="list-style-type: none">· Perfil administrativo· Técnico mecánico· Dinámico· Ágil· Predispuesto

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

“El valor de la Refuncionalización de puestos en los RRHH” – Caso: Vesubio S.A Verdolini, Vanesa. - Verdolini, Joaquín.

- Buen carácter

IV. NIVELES DE DESEMPEÑO

- Cumplimiento de objetivos de compra de la marca.
- Cumplimiento de objetivos de venta de la empresa.

V. CONDICIONES DE TRABAJO

- Lugar físico de trabajo amplio.
- Estantes para almacenar piezas
- Un mostrador para atención a mecánicos del taller.
- La carga horaria (ya definida) de 8 horas diarias divididas en 4 horas por la mañana, 4 horas por la tarde, y 4 horas por la mañana los días sábado.

I. IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO: **CONSEJERO TÉCNICO**

PERSONA QUE DESCRIVIÓ EL PUESTO: VERDOLINI VANESA – VERDOLINI JOAQUIN

SECTOR: CALIDAD (Colaboración Víctor Rodríguez)

II. FUNCIONES GENERALES

- Aconsejar al personal técnico en el campo de los métodos de diagnóstico, de reparación y mantenimiento corriente.
- Informar sobre las actualizaciones técnicas destinadas al personal del taller de la concesionaria y de sus agentes.
- Intervenir en los casos técnicos difíciles, asistiendo al recepcionista para efectuar un diagnóstico o una prueba antes de los trabajos.
- Probar los vehículos antes de que sean diagnosticados.
- Clasificar, actualizar, utilizar la documentación técnica e incitar a los mecánicos a que la consulten.
- Participar en la elaboración de los planes de formación del personal de taller y de los Agentes.
- Seguir cotidianamente las informaciones que parten del fabricante, y enviar las informaciones de los clientes por medio de la Planilla de Asistencia Técnica (P.A.T.).
- Mantenerse informado de las evoluciones de los productos, de los métodos y de las técnicas de intervención en el plan de formación anual, difundíendolas luego.
- Participar en la elaboración del plan de formación con el Jefe de la Post venta y el Jefe de equipo.
- Determinar los potenciales de evolución técnica, comunicándolos al Jefe de la Post venta.
- Mejorar y actualizar con regularidad el nivel de conocimientos técnicos del personal, utilizando los soportes pedagógicos suministrados por el Peugeot.
- Provocar curiosidades, presentando novedades.

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

“El valor de la Refuncionalización de puestos en los RRHH” – Caso: Vesubio S.A Verdolini, Vanesa. - Verdolini, Joaquín.

- Explicar de modo pedagógico los errores técnicos cometidos.
- Informar al personal de taller y agentes sobre las novedades.
- Poner la documentación a disposición de los usuarios, clasificándola según su naturaleza, información que contenga o según la actividad de las personas involucradas.
- Actualizar esta documentación (incluida la videoteca) de modo regular.

III. HABILIDADES

GENERICAS

- Liderazgo
- Planeación y Organización
- Negociación y Relaciones.
- Control de Procedimientos.
- Comunicación Efectiva
- Dirección de Personas.
- Solución de Problemas y Toma de Decisiones.

TÉCNICAS

- Técnico especializado en industria automotriz.
- Formación Pedagógica.
- Dinámico.
- Predispuesto.
- Buen carácter.

IV. NIVELES DE DESEMPEÑO

- Mantener actualizada las evoluciones de la marca en los mecánicos.
- Lograr el menor índice de retrabajo (retorno del trabajo realizado)

V. CONDICIONES DE TRABAJO

- Lugar físico de trabajo una oficina ubicada dentro del taller.
- La carga horaria (ya definida) de 8 horas diarias divididas en 4 horas por la mañana, 4 horas por la tarde, y 4 horas por la mañana los días sábado.

I. IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO: JEFE DE TALLER

PERSONA QUE DESCRIVIÓ EL PUESTO: VERDOLINI VANESA – VERDOLINI JOAQUIN

SECTOR: CALIDAD (Colaboración Víctor Rodríguez)

II. FUNCIONES GENERALES

- Dirigir equipo de mecánicos fijando sus objetivos, midiendo los resultados y aportando el asesoramiento y el consejo necesario.
- Garantizar la calidad de los trabajos y asegurar la productividad de su equipo manteniendo en un buen nivel la competencia técnica de cada uno.

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

“El valor de la Refuncionalización de puestos en los RRHH” – Caso: Vesubio S.A Verdolini, Vanesa. - Verdolini, Joaquín.

- Participar en la elaboración de los planes de formación del personal y al potencial de evolución del equipo.
- Organizar los trabajos de acuerdo a las necesidades existentes.
- Gestionar los recursos en cuanto a hombres, manejando los tiempos en situaciones de ausencias, vacaciones, formación, etc.
- Sugerir compras de material y herramienta a su jerarquía.
- Mantener una comunicación constante con los recepcionistas, analizando las horas de trabajo disponibles por mecánico.
- Registrar los avances diarios sobre las reparaciones.
- Distribuir los trabajos según las competencias requeridas y las urgencias.
- Optimizar los recursos, ya sean humanos, técnicos o materiales, evitando pérdida innecesaria de insumos.

En cuanto a la Intervención:

- Seguir el desarrollo de la intervención comprobando la calidad de las prestaciones y su conformidad con el pedido del cliente.
- Computar la causa, el costo y el plazo de los trabajos suplementarios observados por el mecánico y comunicarlos al recepcionista.
- Realizar la prueba final.
- Establecer la factura previa y transmitir el expediente al recepcionista con sus comentarios, resultados de la prueba y de los controles Peugeot.
- Encargarse de cerrar conjuntamente con el responsable de clientela todos los detalles requeridos en la orden de trabajo, a fin de generar un documento completo y claro, tanto para el cliente como para la explicación final antes de la entrega final del vehículo.

En cuanto a la realización del trabajo:

- Analizar el pedido del cliente y solicitar al recepcionista informaciones complementarias si es necesario.
- Sensibilizar a los mecánicos sobre las expectativas de los clientes relativas a las intervenciones solicitadas.
- Fijar los objetivos de plazo y costo a la producción en función del tiempo previsto para la intervención y del compromiso tomado por el recepcionista.
- Controlar que se respeten los presupuestos previos y el flujo de repuestos necesarios para cada reparación, en caso de anomalías detectadas dar aviso para su corrección.
- Informarse sobre la disponibilidad de repuestos originales y seguir su stock.
- Vigilar el respeto de los procedimientos de garantía y productos de fidelización.

En cuanto a su equipo a cargo:

- Satisfacer Las necesidades del equipo en el campo de la información, integración y ecuanimidad.
- Mantener la disciplina y arbitrar los conflictos.
- Mandar y aplicar las reglas de seguridad.
- Reunir a su equipo periódicamente para implicarlo en los resultados y mejorar la calidad de los trabajos.

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

“El valor de la Refuncionalización de puestos en los RRHH” – Caso: Vesubio S.A Verdolini, Vanesa. - Verdolini, Joaquín.

- Aconsejar y ayudar a los mecánicos.
- Participar, con la jerarquía, en la evaluación de su personal para detectar los potenciales de evolución y proponer formaciones adaptadas.
- Apoyar, dentro de su equipo, las iniciativas.
- Ejercer un control de calidad e informar a la jerarquía de cualquier mal funcionamiento de organización interna.

III. HABILIDADES

GENERICAS

- Liderazgo
- Planeación y Organización
- Negociación y Relaciones.
- Control de Procedimientos.
- Comunicación Efectiva
- Dirección de Personas.
- Solución de Problemas y Toma de Decisiones.

TÉCNICAS

- Formación Técnica.
- Dinámico.
- Predispuesto.
- Buen carácter.

IV. NIVELES DE DESEMPEÑO

- Lograr la reparación de los automóviles en tiempo y forma con la mejor calidad.

V. CONDICIONES DE TRABAJO

- Lugar físico de trabajo oficina ubicada dentro del taller.
- La carga horaria (ya definida) de 8 horas diarias divididas en 4 horas por la mañana, 4 horas por la tarde, y 4 horas por la mañana los días sábado.

I. IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO: **RESPONSABLE DE CLIENTELA**

PERSONA QUE DESCRIVIÓ EL PUESTO: VERDOLINI VANESA – VERDOLINI JOAQUIN

SECTOR: CALIDAD (Colaboración Víctor Rodríguez)

II. FUNCIONES GENERALES

- Supervisar todo lo relacionado a los clientes de post-venta.
- Realizar el seguimiento a cada una de las intervenciones realizadas por el sector.
- Intervenir y participar activamente teniendo como principal objetivo el cliente.
- Conocer y seguir desde principio a fin cada una de las reparaciones guiando y transmitiendo al resto del personal las indicaciones a cumplir.

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

“El valor de la Refuncionalización de puestos en los RRHH” – Caso: Vesubio S.A Verdolini, Vanesa. - Verdolini, Joaquín.

- Facturar e identificar todos los cargos según las reparaciones a realizar (cliente-interno-garantías), interpretando el destino de cada una.
- Realizar los controles periódicos de las cuentas corrientes.
- Atención telefónica y recepción de clientes como lo indican los procedimientos de Peugeot.
- Derivación de las llamadas a quien corresponda.
- Confección de carga de trabajo en taller (turnos).
- Gestionar la agenda de trabajo de post-venta, manteniendo un lógico análisis respecto a la disponibilidad de mano de obra en los diferentes momentos del taller.
- Tener un amplio conocimiento del trabajo que hay por terminar y los trabajos que van a venir según la carga en la agenda.
- Seguimiento junto con el jefe de taller la actividad a desarrollar.
- Corroborar la existencia de turnos.
- Dirigirse conjuntamente con el cliente hacia el vehículo y recabar toda la información necesaria para la apertura de la orden de reparación.
- Colocación de protección y control de aspecto de vehículos que ingresan a taller.
- Realizar apertura de órdenes de reparación junto al cliente.
En la misma se deberán volcar todos los datos obtenidos y lo solicitado por el cliente en el turno previo (en caso de agregado de trabajo se deberá marcar justamente como tal y hacer saber al cliente de su ampliación de tarea).
- Controlar si los vehículos que ingresan a taller están afectados a alguna campaña de saneamiento (Recuperación de falla de fábrica).
- Confección de presupuestos y acuerdo firmado por el cliente (en caso de reparaciones de complejidad derivar los presupuestos a repuestos y a consejero técnico)
- Comunicación continua con el jefe de taller respecto a modificaciones en las reparaciones.
- Completar las órdenes de reparación.
- Luego de la finalización completa del trabajo, se debe contactar al cliente para pasar a dar todas las explicaciones correspondientes, en caso de ser necesaria una explicación técnica se debe hacer conjuntamente con el Jefe de taller o con el Consejero técnico.
- Para finalizar el trabajo, se debe hacer firmar al cliente una orden final dejando asentado el acuerdo de ambas partes.
- Darse los consejos de mantenimiento.
- Emitir la factura correspondiente.
- Realizar su cobranza.
- Realizar el seguimiento correspondiente de piezas pedidas para clientes.
- Realizar los contactos posteriores a los trabajos realizados, cumpliendo con una de las exigencias de calidad, el cual hace referencia a los llamados telefónicos después de las intervenciones realizadas en el taller
- El responsable de clientela debe contar con herramientas y decisiones que le permitan mostrarse seguro frente al cliente, generando de esta manera una imagen de profesionalidad.
- Mantener contacto permanente con las diferentes figuras de post venta

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

“El valor de la Refuncionalización de puestos en los RRHH” – Caso: Vesubio S.A Verdolini, Vanesa. - Verdolini, Joaquín.

- (consejero técnico, MEP-Mecánico experto Peugeot, Jefe de taller Y Repuestos).
- Cumplir con los requisitos exigidos para poder desempeñar correctamente los procedimientos y seguimientos de garantía, debiendo tener un claro conocimiento de los alcances de la misma.

III. HABILIDADES

GENERICAS

- Planeación y Organización
- Negociación y Relaciones.
- Control de Procedimientos.
- Comunicación Efectiva
- Impacto e Influencia.
- Dirección de Personas.
- Solución de Problemas y Toma de Decisiones.

TÉCNICAS

- Conocimientos administrativos.
- Amable y cordial.
- Buen carácter.

IV. NIVELES DE DESEMPEÑO

- Lograr el mayor nivel de satisfacción en la atención del cliente.
- Lograr el crecimiento comercial del área.

V. CONDICIONES DE TRABAJO

- Lugar físico de trabajo oficina ubicada dentro del taller.
- La carga horaria (ya definida) de 8 horas diarias divididas en 4 horas por la mañana, 4 horas por la tarde, y 4 horas por la mañana los días sábado.

I. IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO: AYUDANTE ADMINISTRATIVO.

PERSONA QUE DESCRIVIÓ EL PUESTO: VERDOLINI VANESA – VERDOLINI JOAQUIN

SECTOR: CALIDAD (Colaboración Víctor Rodríguez)

II. FUNCIONES GENERALES

- Ser soporte de toda la actividad del responsable de clientela.
- Colaborar en la agenda de turnos.
- Realizar apertura de órdenes de trabajo bajo las condiciones establecidas.
- Atención telefónica.

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

“El valor de la Refuncionalización de puestos en los RRHH” – Caso: Vesubio S.A
Verdolini, Vanesa. - Verdolini, Joaquín.

- Atención a clientes.
- Facturación.
- Archivado y orden de documentación taller.
- Seguimiento y control de cuentas corrientes.
- Colaborar en los seguimientos de trabajo.
- Completar órdenes de reparación pendientes en todos los cargos (cliente-interno-garantías).

III. HABILIDADES

GENERICAS

- Planeación y Organización
- Comunicación Efectiva
- Solución de Problemas.

TÉCNICAS

- Conocimientos administrativos.
- Conocimientos en computación.
- Amable y cordial.
- Buen carácter.

IV. NIVELES DE DESEMPEÑO

- Contribuir a lograr el mayor nivel de satisfacción en la atención del cliente.
- Lograr el crecimiento comercial del área.

V. CONDICIONES DE TRABAJO

- Lugar físico de trabajo oficina ubicada dentro del taller.
- La carga horaria (ya definida) de 8 horas diarias divididas en 4 horas por la mañana, 4 horas por la tarde, y 4 horas por la mañana los días sábado.

I. IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO: **GARANTIAS.**

PERSONA QUE DESCRIVIÓ EL PUESTO: VERDOLINI VANESA – VERDOLINI JOAQUIN

SECTOR: CALIDAD (Colaboración Víctor Rodríguez)

II. FUNCIONES GENERALES

- Poseer todos los conocimientos de los procedimientos relacionados a garantías.
- Gestionar y autorizar las intervenciones de garantía.
- Actualizarse permanentemente sobre las modificaciones que genera la marca y sobre los informes relacionados a la misma.
- Reclamar, facturar, enviar piezas y hacer el seguimiento de cada una de las reparaciones realizadas en garantía.

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

“El valor de la Refuncionalización de puestos en los RRHH” – Caso: Vesubio S.A Verdolini, Vanesa. - Verdolini, Joaquín.

- Ser el soporte de la actividad administrativa dentro del área de post venta.
- En situaciones de sobrecarga del responsable de clientela, debe participar activamente como responsable de clientela, realizando los procedimientos establecidos para tal actividad, siempre bajo la supervisión del responsable de clientela titular.
- Conocer todos los procedimientos del área para poder desempeñarse correctamente.
- Declarar cada uno de los servicios realizados a los clientes en el sistema de Peugeot.

III. HABILIDADES

GENERICAS

- Planeación y Organización
- Comunicación Efectiva
- Solución de Problemas.

TÉCNICAS

- Conocimientos administrativos.
- Conocimientos en computación.
- Ordenado.
- Amable y cordial.

IV. NIVELES DE DESEMPEÑO

- Lograr la totalidad de los reclamos concernientes a la garantía del producto consiguiendo el cobro de éstos.

V. CONDICIONES DE TRABAJO

- Lugar físico de trabajo es una oficina dentro del taller.
- La carga horaria (ya definida) de 8 horas diarias divididas en 4 horas por la mañana, 4 horas por la tarde, y 4 horas por la mañana los días sábado.

I. IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO: MECÁNICOS.

PERSONA QUE DESCRIVIÓ EL PUESTO: VERDOLINI VANESA – VERDOLINI JOAQUIN

SECTOR: CALIDAD (Colaboración Víctor Rodríguez)

II. FUNCIONES GENERALES

- Reparar los vehículos siguiendo los requerimientos de la orden de trabajo y lo estipulado en los manuales de reparación provistos por Peugeot.
- Hacer una lectura comprensiva de la orden de reparación con el fin de entender correctamente lo solicitado.
- Cada reparación debe seguir procedimientos definidos, de acuerdo a los conocimientos adquiridos por cada uno.
- De ser necesario, solicitar la asistencia de los técnicos disponibles en el concesionario,

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

“El valor de la Refuncionalización de puestos en los RRHH” – Caso: Vesubio S.A Verdolini, Vanesa. - Verdolini, Joaquín.

- tomándolos como soporte técnico de las reparaciones y como aprendizaje practico de las intervenciones.
- Comunicar al jefe de taller o consejero técnico cualquier anomalía presentada dentro del trabajo a realizar. Cuando se presentan dificultades que no pueden ser solucionadas o dificultades que no entran dentro de su responsabilidad, es en estos momentos donde se debe comunicar la situación existente.
- Comunicar las variaciones en reparaciones, referentes a modificaciones en el trabajo definido. En caso de que dentro de la intervención surjan imprevistos (demoras, nuevas reparaciones que modifiquen el presupuesto), es cuando se debe alertar de dichas situaciones, comunicando al jefe de taller o consejero técnico para procesar el informe y darle el curso que corresponda.
- Verificar las protecciones correspondientes y controlar la señalización de los defectos en los vehículos a ser reparados, en caso de faltantes, notificar.
- Solicitar las piezas a sustituir al Almacén de Repuestos.
- Depositar las piezas cambiadas cargo cliente en el interior del vehículo del cliente dentro de la bolsa provista para tal fin.
- Depositar las piezas cambiadas en garantías en el sector correspondiente a los mismos con su tarjeta identificadora.
- Mantener el orden y la limpieza general del taller y especialmente de su banco de trabajo.
- Marcar tiempos de trabajo en las órdenes de reparación.

III. HABILIDADES

GENERICAS

- Planeación y Organización
- Comunicación Efectiva
- Solución de Problemas.

TÉCNICAS

- Conocimientos en mecánica del automotor.
- Conocimientos en piezas y repuestos.
- Ordenado.
- Predisposición para trabajar en equipo.

IV. NIVELES DE DESEMPEÑO

- Reparar los vehículos en base a los pedidos y necesidades de los clientes de manera correcta.

V. CONDICIONES DE TRABAJO

- Lugar físico de trabajo es el taller de la concesionaria.
- La carga horaria (ya definida) de 8 horas diarias divididas en 4 horas por la mañana, 4 horas por la tarde, y 4 horas por la mañana los días sábado.

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

“El valor de la Refuncionalización de puestos en los RRHH” – Caso: Vesubio S.A Verdolini, Vanesa. - Verdolini, Joaquín.

I. IDENTIFICACIÓN
DENOMINACIÓN DEL CARGO: GERENTE DE POST VENTA.
PERSONA QUE DESCRIVIÓ EL PUESTO: VERDOLINI VANESA – VERDOLINI JOAQUIN
SECTOR: CALIDAD (Colaboración Víctor Rodríguez)

II. FUNCIONES GENERALES
<ul style="list-style-type: none">· Dirigir a sus equipos· Tiene la gestión de todo el personal de Postventa, por lo que debe desarrollar un management participativo· Vigila la evolución de la calificación de sus equipos.· Satisfacer las expectativas de la clientela· Conoce y pone a punto métodos que garanticen la fidelidad de los clientes a la marca.· Implica con sus equipos en los campos del marketing y de la calidad, efectuando los análisis y tomando las medidas necesarias para mejorar la imagen del servicio y convertirla en más atractiva en su entorno.· Desarrollar el volumen de negocios· Optimizar las superficies vigilando la ergonomía de los puestos y el respeto de las reglas de higiene, de seguridad y condiciones de trabajo.· Mejorar la productividad y la rentabilidad de su servicio.· Explotar al máximo el mercado local y poner a punto acciones comerciales.· Ajustarse a las expectativas de los clientes, razonando siempre en términos de satisfacción.· Cuidar a la aplicación de la política del fabricante en todos los campos de la Post venta.· Gestionar y rentabilizar· Gestionar los apoyos técnicos y comerciales con el servicio de Relaciones con la Clientela.· Llevar cuadros de mandos y ratios de gestión.· Establecer y efectuar previsiones de actividad del servicio.· Definir, poner a punto y seguir los planes de acción comercial y marketing.· Garantizar el mantenimiento de los locales de la concesionaria y la gestión de los stocks Post venta.· Inversiones necesarias.· Buscar nuevos clientes (compañías de seguros, flotas, sociedades, etc.).· Procesar los reclamos de los clientes y otorgar atenciones comerciales, si es necesario.· Formar y animar a sus equipos· Motivar el personal de taller, fijando los objetivos para cada equipo.· Elaborar y poner a punto, por actividad, acciones que garanticen la calidad.· Presentar los resultados y organizar los planes de acción durante las reuniones de ejecutivos.· Elaborar planes de formación con la jerarquía directa, tomando en consideración las potenciales· Cerciorarse de la formación continua de sus equipos por el Consejero Técnico.· Analizar los indicadores de satisfacción.

III. HABILIDADES

GENERICAS

- Liderazgo
- Planeación y Organización
- Negociación y Relaciones.
- Control de Procedimientos.
- Comunicación Efectiva
- Impacto e Influencia.
- Dirección de Personas.
- Solución de Problemas y Toma de Decisiones.

TECNICAS

- Conocimientos administrativos.
- Conocimiento en manejo de personas.
- Predisposición para trabajar en equipo.

IV. NIVELES DE DESEMPEÑO

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">· Desarrollar todas las áreas de trabajo del sector post venta.· Crear condiciones para alcanzar los objetivos propuestos. |
|---|

V. CONDICIONES DE TRABAJO

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">· Lugar físico de trabajo oficina ubicada dentro del taller.· La carga horaria (ya definida) de 8 horas diarias divididas en 4 horas por la mañana, 4 horas por la tarde, y 4 horas por la mañana los días sábado. |
|---|

CONCLUSIÓN

A lo largo de este trabajo, se puede apreciar que las organizaciones, se encuentran cada vez más exigidas hacia la calidad de vida de sus empleados como hacia la simplificación de sus puestos de trabajo.

Esta tendencia se acentúa a causa de los vertiginosos cambios empresariales, donde éstos no son posibles si las organizaciones permanecen ancladas a los estilos de gestión tradicionales.

Es necesario el cambio en la forma de conducir el desempeño. Se trata de concebir cada tarea orientada hacia los resultados y convertir esa premisa en un modelo estratégico de gestión.

Hoy se necesitan imaginación, procesos mentales desvinculados de condicionamientos, expansión de los espacios de aprendizaje, libertad para equivocarse, disolución del miedo, que influye en el ánimo individual.

Las organizaciones son sistemas de relaciones entre individuos, pero estas se han ido modificando, el individuo se alinea a la idea de equipo, de sector, de área, pero no comprende la potencia de su rol individual. A través de una comprensión clara de la tarea individual, se pueden alcanzar los resultados si cada puesto es bien enfocado y deja de verse como un repertorio de tareas a ejecutar y se transforma en algo que cada empleado produce para un cliente interno o externo.

El impacto en los resultados es muy amplio cuando todos los puestos de la organización, desde el más complejo hasta el más modesto, son diseñados con la misma visión, de esta manera el logro de lo acordado produce mayor confianza en las relaciones y mayor capacidad para potenciar equipos de trabajo.

BIBLIOGRAFIA

* Aldag Ramón J., Brief Arthur P. “Diseño de tareas y motivación del personal”. 2ª edición. México: Trillas, 1989 (Reimp. 2000).

* Blake Oscar Juan – “La Capacitación” – Ediciones Macchi 2001. 3ª edición.

*Daft Richard L – “Teoría y diseño oragnizacional”. 9º edición. México 2010.

* Gibson James L., Ivancevich John M., Donnely James H. Jr. “Las Organizaciones: Comportamiento-Estructura-Procesos”. Mc Graw Hill/ Irwin. Octava edición. España, 1996.

* Hernandez Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar “Metodología de la investigación”. Mac Graw Hill. Cuarta Edición. México, 2006.

*Rodríguez Dario M. “Diagnostico Organizacional”. Ediciones Universidad Católica de Chile. Alfaomega. México enero 2005. 6ª Edición.

* Wether William B., Jr. - Heith Davis. “Administración de Personal y Recursos Humanos”. Mc Graw Hill. Cuarta edición, México 1999.

ANEXOS

ANEXO I GUIA DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA AL DUEÑO-GERENTE.

Entrevista: Dueño – Gerente General.

Fecha:

Hora:

Lugar: Monte Maíz (Cba.) – Vesubio S.A.

Entrevistadores: Verdolini, Vanesa y Verdolini, Joaquín.

Entrevistado:

Edad:

Género:

Puesto:

Características de la entrevista: Confidencialidad

Duración Aproximada:

Preguntas.

- 1) ¿Cómo califica la potencialidad de los empleados del área?
- 2) ¿Cree usted que cada una de las personas de área posee las condiciones y conocimientos adecuados para realizar las tareas?
- 3) ¿Cuál es el principal problema que lo lleva a decidir realizar un diagnóstico del área?
- 4) ¿Cuál es su objetivo final luego del análisis propuesto?
- 5) ¿Cuál cree usted que es el o los problemas que ocasionan los resultados obtenidos?
- 6) ¿Sabe usted si existe una descripción de puestos que permita a los empleados conocer con exactitud cuáles son las tareas que debe desarrollar?

ANEXO II GUIA DE PREGUNTAS PARA LAS ENTREVISTAS A EMPLEADOS DEL AREA POST VENTA.

Entrevistadores: Verdolini, Vanesa y Verdolini, Joaquín.

Entrevistado:

Edad:

Género:

Puesto:

Características de la entrevista: Confidencialidad

Duración Aproximada:

Preguntas.

- 1) ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?
- 2) ¿Qué opina de esta empresa?
- 3) ¿Cómo se siente trabajando en esta empresa?
- 4) ¿Le gusta el trabajo que realiza en esta empresa?
- 5) ¿Cómo es la relación que tiene con su superior, su jefe, (buena-mala-regular)? ¿Por qué?
- 6) ¿Qué tan orgulloso se siente de trabajar en esta empresa? ¿Por qué?
- 7) ¿Cree usted que su actividad dentro de esta área es suficiente para cumplir con todas las exigencias? ¿Por qué?
- 8) ¿Puede enumerar las principales actividades de su función?
- 9) Dichas actividades: ¿Se cumplen en su totalidad? Fundamente su respuesta.
- 10) ¿Cómo es la relación que tiene con sus compañeros de trabajo?

Descríbala.

- 11) ¿Qué le gusta y que o le gusta de su trabajo en esta empresa?
- 12) Si estuviera frente a los dueños de esta empresa ¿Qué les diría? ¿Qué no funciona bien? ¿Qué se puede mejorar?

ANEXO III OBSERVACIÓN DE EMPLEADOS DEL AREA POST VENTA.

OBSERVACION N° 1. Episodios:”Funciones del Responsable de Repuestos”

Fecha: 09/04/2012

Lugar: Sector Repuestos

Hora de Inicio: 08:00 Hs. Finalización: 10:00 Hs.

Participante: Responsable de Repuesto

Edad: 29 años

Temas principales: Impresiones del investigador.

El responsable de repuestos se traslada a su lugar de trabajo en un automóvil de la marca Ford, ingresa a su sector de trabajo con el uniforme correspondiente otorgado por la empresa al empleado. La actitud observada en el empleado es alegre y con buena predisposición para trabajar. En su ingreso al sector de trabajo se puede ver su escritorio/ mostrador un tanto desordenado. La interrelación con sus compañeros y clientes se desarrolla a través de una conducta de confianza excesiva en consideración a la responsabilidad que le compete. En varias oportunidades puede observarse que al ser única persona debe ausentarse de su lugar de trabajo para atender diferentes necesidades que van surgiendo en diferentes momentos, de esta manera haciendo esperar, ya sea a clientes internos (mecánicos del taller), o externos, a su vez limitando ausentarse por razones particulares.

El orden de las piezas en las estanterías es desprolijo y la ubicación no es la adecuada para un trabajo eficiente, generando dependencia de manipulación al momento de encontrar las piezas solicitadas.

La actividad a desarrollar dentro del área supera la capacidad de tiempo disponible para llevarlas a cabo, justificando en cierta forma el desorden, la limpieza y quizás algunas actividades sin realizar.

Las herramientas de trabajo utilizadas en el puesto son computadora, calculadora, teléfono fijo y móvil, sistema interno de la empresa, impresora fiscal para la facturación y sistema externo proporcionado por la marca vía on-line.

OBSERVACION N° 2. Episodios:”Funciones del Consejero Técnico y Jefe de Taller”

Fecha: 16/04/2012

Lugar: Sector Taller

Hora de Inicio: 08:00 Hs. Finalización: 10:00 Hs.

Participante: Consejero Técnico y Jefe de taller

Edad: 32 años

Temas principales: Impresiones del investigador.

El ingreso del Consejero Técnico a su lugar de trabajo, se puede visualizar como una persona de carácter tranquilo y cordial, vemos que llega con el uniforme correspondiente a la actividad técnica otorgado por la empresa.

Esta persona es la responsable de la distribución diaria de trabajos y de la parte técnica del taller. Su espacio físico donde se desempeña se encuentra ubicado en el ingreso del taller en la misma oficina que el administrativo. La primera actividad que desarrolla al llegar al puesto de trabajo es la de tomar los vehículos recepcionados por el Responsable de Clientela y destinarlos a los mecánicos para que lleven a cabo la actividad sugerida por el cliente, esto se hace por medio de una orden de reparación que emite el administrativo después de realizar la recepción del cliente. También se puede visualizar que dependiendo de la frecuencia de ingresos de clientes la saturación de este aumenta.

Dentro del proceso de reparación de vehículos, atiende las inquietudes de los mecánicos y realiza el seguimiento de los trabajos a realizar.

Al finalizar las intervenciones de los mecánicos en los vehículos, debe salir a probarlos y corroborar la reparación realizada, también realiza explicaciones técnicas a los clientes cuando existen reparaciones complejas.

Las herramientas de trabajo que utiliza son PC, teléfono, en algunos casos herramientas propias del taller. Puede observarse que su actividad se desarrolla generando un clima de trabajo confortable, con amabilidad para sus colegas y predisposición al trabajo. También visualizamos su necesidad de

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

*“El valor de la Refuncionalización de puestos en los RRHH” – Caso: Vesubio S.A
Verdolini, Vanesa. - Verdolini, Joaquín.*

atención a la parte técnica práctica y poco tiempo destinado a la parte técnica administrativa.

El ámbito de trabajo se encuentra algo desordenado al igual que la documentación que manipula.

OBSERVACION N° 3. Episodios:”Funciones del Responsable de Clientela”

Fecha: 18/04/2012

Lugar: Sector Taller

Hora de Inicio: 15:30 Hs. Finalización: 17:30 Hs.

Participante: Responsable de Clientela

Edad: 25 años

Temas principales: Impresiones del investigador

Se observa el ingreso al lugar de trabajo con el uniforme proveído por la empresa, se dirige a su oficina ubicada en el taller junto con el consejero técnico, prende su computadora y analiza los turnos que deben ingresar en el día, se nota una persona ordenada y seria, al llegar los clientes, corrobora el turno en una planilla y realiza la recepción tomando los datos del vehículo, le pone protecciones de nylon al auto para cuidarlos de suciedad en la reparación y le indica al cliente el lugar de espera hasta la realización del trabajo, con la documentación solicitada al cliente y los datos extraídos de la unidad se dirige a su oficina a proceder a la apertura de la orden de trabajo para los mecánicos, puede verse que en su escritorio hay un orden acorde a su función.

Esta persona es quien toma todas las llamadas que ingresan al taller donde en oportunidades tiene que dejar de atender clientes para atender el teléfono, dentro de sus funciones gestiona todo lo referente a garantías, facturación, cuentas corrientes, presupuestos, cobranza, información a clientes en reparación y aquellos que lo solicitan, su disponibilidad de tiempo parece ser insuficiente para la realización de la totalidad de actividades.

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

*“El valor de la Refuncionalización de puestos en los RRHH” – Caso: Vesubio S.A
Verdolini, Vanesa. - Verdolini, Joaquín.*

OBSERVACION N° 4. Episodios: “Mecánicos”

Fecha: 24/04/2012

Lugar: Sector Taller

Hora de Inicio: 08:00 Hs. Finalización: 10:00 Hs.

Participante: Mecánicos en general

Edad: 20 a 30 años

Temas principales: Impresiones del investigado

Todos los mecánicos llevan su uniforme acorde al puesto, el ingreso es directo hacia los puestos de trabajo mecánicos que posee el taller, esperan la orden del jefe de área respecto a las tareas a realizar. Se observan tiempos muertos entre que ingresan los vehículos del día y le llegan a los mecánicos sus funciones e identifican en la misma la tarea a realizar y toman el vehículo para comenzar su trabajo, dentro del proceso de reparación deben solicitar en “Repuestos” todo lo necesario para llevar a cabo la misma donde en oportunidades pueden tener alguna demora dependiendo de la disponibilidad del repuestero.

En lo relativo al clima laboral las relaciones interpersonales no parecen ser las óptimas, ya que es notable que en todos sus intercambios de comunicación parece reinar la seriedad y poca afinidad entre ellos. En general el sector físico de trabajo es ordenado y limpio, también utilizan elementos de protección, zapatos, que también les otorga la empresa.