



**Instituto
Universitario
Aeronáutico**

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

**“ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE
TRABAJO APLICADO A FILE MANAGEMENT COM”**

DOCENTE TUTOR:

Ing. Dolgonos Adrián

ALUMNAS:

Amigó Aliaga, Carolina
Córdoba, María Florencia

Córdoba, Abril de 2015



ÍNDICE

Síntesis.....	9
Introducción.....	11
<u>PARTE I SELECCIÓN DE LA EMPRESA</u>	13
Antecedentes históricos.....	14
Descripción de la organización.....	15
Ubicación geográfica.....	16
Misión, visión y valores.....	17
Política de la calidad.....	18
Organigrama.....	19
Cultura organizacional.....	21
Clima organizacional.....	22
<u>PARTE II MARCO TEÓRICO</u>	24
Conceptos básicos.....	25
Información sobre el análisis de puestos.....	26
Utilidad del análisis y descripción de puestos.....	27
Obtención de información para el análisis de puestos.....	31
Aplicaciones de la información sobre el análisis de puestos.....	36
Perspectiva general del diseño de puestos.....	38
Selección de personal.....	40
Planificación de la selección.....	41
Selección de personal como proceso.....	42



Desafíos de la selección de personal.....	45
<u>PARTE III DIAGNÓSTICO</u>	46
Marco metodológico.....	47
Prediagnóstico.....	48
Diagnóstico.....	51
Recolección de datos.....	52
<u>PARTE IV PLAN DE INTERVENCIÓN</u>	57
Justificación en base al diagnóstico.....	58
Objetivos de la intervención generales y específicos.....	61
Desarrollo de la herramienta.....	62
Planilla para la modificación de una descripción de puesto	64
Planilla para entrevista de selección.....	66
Descripción de puesto Coordinador de logística y distribución.....	75
Descripción de puesto Auxiliar de recepción.....	79
Descripción de puesto Auxiliar de almacenamiento.....	83
Descripción de puesto Auxiliar de picking.....	87
Descripción de puesto Auxiliar de packaging.....	91
Descripción de puesto Auxiliar de despacho.....	95
Descripción de puesto Asistente de tienda naranja.....	99
Descripción de puesto Coordinador de ingreso de documental.....	103
Descripción de puesto Data entry de administración de análisis.....	107
Descripción de puesto Administrador de personal.....	111



Descripción de puesto Administrador de sobres con documentación variada.....	115
Descripción de puesto Administrador de plásticos.....	119
Descripción de puesto Coordinador de egreso de documental.....	123
Descripción de puesto Resolutor de papelería interna.....	127
Descripción de puesto Resolutor de juicios.....	131
Descripción de puesto Coordinador de mantenimiento.....	135
Descripción de puesto Auxiliar de limpieza	139
Descripción de puesto Auxiliar de mantenimiento	143
Descripción de puesto Auxiliar de depósito.....	147
<u>PARTE V EVALUACIÓN DE RESULTADOS</u>	151
Conclusión.....	152
<u>PARTE VI BIBLIOGRAFÍA</u>	153
<u>PARTE VII ANEXO</u>	155
Entrevista a socio gerente.....	156
Entrevista a gerente general.....	159
Entrevista a la responsable de recursos humanos.....	161
Entrevista a los coordinadores de Logística y distribución.....	164
Cuestionarios para colaboradores de logística y distribución.....	166
Descripciones anteriores.....	167



“A mis padres Edgar y María Celia,

a Facundo,

a mi abuela Uma,

a mi familia”

Carolina Amigó Aliaga

“A mi hija Alfonsina,

a mi familia,

a Dios por la felicidad de este momento”

María Florencia Córdoba



Agradecemos a nuestras familias que nos han apoyado en el transcurso de la carrera, a novios y amigos que nos acompañaron en esta última etapa del proyecto final y nos dieron las fuerzas necesarias para seguir adelante.

A nuestro tutor de proyecto de grado Ing. Adrián Dolgonos que desde el momento en que nos pusimos en contacto con él, aportó su tiempo, dedicación, experiencia y conocimientos, demostrándonos día a día la vocación que tiene para enseñar.

A las Licenciadas Rossana Malaman, Olga Singeser y Susana Barrale por la rapidez de respuesta que nos brindaron; sus observaciones claras y puntuales nos motivaron a continuar con nuestro Proyecto de Grado.

Por último agradecemos a los directores y colaboradores de File Management Com por su disposición y entrega en este proyecto.

¡Muchas gracias a todos!



FORMULARIO C



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la
Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Córdoba, Abril de 2015

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado: Análisis y descripción de puestos de trabajo aplicado a File Management Com.

Integrantes: Amigó Aliaga Carolina, Córdoba María Florencia,
Licenciatura en Recursos Humanos.

Profesor Tutor del PG: Ing. Dolgonos Adrián.

Miembros del Tribunal Evaluador:

PRESIDENTE. Malaman, Rossana.

VOCAL. Singeser, Olga.

Resolución del Tribunal Evaluador

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

Observaciones:



“Análisis y Descripción de puestos de trabajo aplicado a File Management Com”



SÍNTESIS

Bajo el título de *“Análisis y descripción de puestos de trabajo aplicado a File Management Com”*, se presenta una propuesta de intervención, en la que a partir del desarrollo de las descripciones de puestos de trabajo de áreas operativas y de niveles medios, se buscará aportar información para el mejoramiento global de la empresa y particularmente se apuntará al proceso de selección de personal con el fin de facilitar futuras búsquedas que deba efectuar FMC.

Se realizó un acercamiento exploratorio de la organización para conocer su estructura, misión, visión, valores, los procesos que la componen, su cultura y los clientes. A continuación se diagnosticó la situación de la empresa y así se procedió a desarrollar la intervención propiamente dicha.

Aplicando diversas técnicas, se reunieron datos valiosos y se procesó la información. El resultado final fue el desarrollo de la herramienta: las descripciones de los puestos de niveles operativos y medios para aplicarlas en el proceso de selección de personal, facilitando así la búsqueda e incorporación de candidatos idóneos según las necesidades actuales de la empresa. Además se diseñó un sistema de selección de personal, contribuyendo a la realización del mismo.

Se ha tomado como base una perspectiva sistémica, por lo que las descripciones de puestos de trabajo no se consideran un fin en sí mismo, sino que su verdadera utilidad radica en facilitar el desarrollo de otras tareas en la empresa. Por esta razón, la intervención es el puntapié inicial para que en un futuro cercano, File Management Com utilice las descripciones de puestos en el momento de selección de personal y en todas aquellas circunstancias que se las requieran.



Selección de la empresa



Marco teórico



Diagnóstico



Plan de intervención



Evaluación de resultados



Bibliografía



Anexo



INTRODUCCIÓN

El proyecto de grado será realizado en File Management Com, una empresa cordobesa que se dedica al BPO (Business Process Outsourcing): es la subcontratación de funciones de procesos de negocios en proveedores de servicios, ya sea internos o externos a la compañía, usualmente en lugares de menores costos. BPO en español se traduce como "Externalización de Procesos de Negocios".

Desde sus comienzos el único cliente fue Tarjeta Naranja; en el último año se amplió la visión de negocio, sumando las áreas de personal de Conci Carpinella y compras de Coca Cola.

FMC inició sus actividades en el mes de Junio del año 2006 y se encuentra ubicada en el camino a Alta Gracia, ruta 5 KM 4 y ½.

Actualmente la organización cuenta con una dotación de 37 empleados.

File Management Com pretende ser una "*Empresa Ética y Socialmente Responsable*", construida sobre sus pilares fundamentales: respeto, responsabilidad, lealtad y honestidad de todos sus colaboradores.

Aspira brindar a sus clientes el mejor servicio. Para poder cumplir con ese objetivo necesita que todos apuesten a la calidad de un trabajo bien hecho, garantizando un servicio en tiempo y forma que satisfaga sus requerimientos.

Luego de una serie de entrevistas con el Gerente General, coordinadores y distintos colaboradores de la organización, se determinó la situación general de la empresa. En File Management Com no se encuentran formalizadas las descripciones de puestos de trabajo de las distintas áreas. Es decir, el perímetro de trabajo no se encuentra definido formalmente.

Así se plantea como situación problema: "En la medida en que no se cuenta con un sistema de descripciones de puestos formalizado, el proceso de selección se desarrollará intuitivamente". La información obtenida del análisis y



descripción de puestos se relaciona con la eficiencia en el proceso de selección.

De esta manera, el propósito del proyecto de grado es aportar información sobre los puestos operativos, coordinadores y ambiente laboral, en pos de mejorar el proceso de selección, contribuyendo al funcionamiento general de la organización.

La intervención tendrá relevancia social en cuanto a que los miembros de la empresa se verán beneficiados con los resultados del proyecto, tanto colaboradores como coordinadores, el área de recursos humanos y la gerencia general.

La implicación práctica estará dada en la medida en que se resolverá un problema real que afecta a FMC.

La utilidad metodológica de la intervención radica en el diseño de métodos de recolección de datos (entrevistas, cuestionarios y observación) para obtener información útil y relevante.

Por último se trata de un proyecto viable ya que se cuenta con los recursos humanos y materiales necesarios para poder realizarlo. Se tendrá acceso a la empresa y a los miembros que la componen, permitiendo el desarrollo del proyecto de intervención.



PARTE I

SELECCIÓN DE LA EMPRESA



Antecedentes históricos

File Management Com empieza a funcionar en el mes de Junio del año 2006 tras la propuesta de la empresa Tarjeta Naranja (actual cliente del Estudio Mansilla Loredo, Mansilla Garzón y Asociados), de tercerizar la operación de administración de los archivos generales. El Estudio Mansilla es prestador de distintos servicios a Tarjeta Naranja. Entre ellos se encuentra el de Consultoría de Procesos que da origen a la idea de FMC.

Los creadores de este proyecto son el Ing. Javier Mansilla Garzón, Dr. Gonzalo Mansilla Garzón y el Dr. Alfredo Mansilla Loredo.

Anteriormente, Tarjeta Naranja contaba con 5 depósitos localizados en diferentes partes del país. Tras la propuesta realizada, comienza el proyecto unificando los 5 depósitos en Córdoba por lo que se realizaron las mudanzas, llevando también adelante la logística y el relevamiento de todos los documentales. FMC asesoró a Tarjeta Naranja en la adquisición del inmueble necesario, su reacondicionamiento para poder comenzar con las actividades y el rediseño de la logística de las cajas contenedoras de documentales.

Como toda empresa nueva, se plantearon objetivos a cumplir en distintas etapas.

En la primera de ellas se llevó adelante una transferencia de conocimientos por parte de los colaboradores de Tarjeta Naranja, que ya estaban trabajando en este proceso, hacia los colaboradores de FMC. Este proceso duró aproximadamente unos 6 meses, hasta que el 30 de Noviembre del año 2006, FMC queda al mando. En ese período se habían migrado 96.000 cajas estándares de archivo a 39.000 cajas normalizadas con trabajos de relevamientos, embolsados, acondicionamientos y cargas de documentales a la base de datos.

Este proceso demandó un gran esfuerzo por parte de quienes conformaban FMC y de cada uno de los gerentes, jefes y colaboradores de Tarjeta Naranja que brindaron los conocimientos necesarios para la puesta en



marcha de la empresa y así aportaron su forma de pensar, sus vivencias, sus ideas, moldeando y formando las bases de la cultura de esta empresa.

El crecimiento paulatino que atravesó File Management Com, la fortaleció no sólo en sus procesos de trabajo, sino también en sus proyectos de negocios. Esto permitió que hoy empresas importantes como Coca Cola y Conci Carpinella le confíen a File Management Com la gestión de algunos de sus procesos.

Descripción de la organización

FMC tiene una estructura organizacional que cuenta con las siguientes características:

Pocos niveles jerárquicos: la empresa tiene un socio gerente, un gerente general, cinco coordinadores, recursos humanos y sistemas (las dos áreas de staff). El resto de los colaboradores se encuentran en un mismo nivel de jerarquía.

Estructura flexible: existe un alto grado de adaptabilidad a los cambios y rapidez en las respuestas frente a los estímulos del entorno. Se fomenta constantemente que los colaboradores puedan desarrollarse y trabajar en otros puestos que no son de su área. El tamaño de la organización, la cantidad de personal (37 colaboradores) y la simpleza de la comunicación contribuye a la flexibilidad de la estructura.

Participación de las decisiones: la empresa comunica permanentemente las ideas y propuestas, y genera espacios de escucha activa para que los colaboradores, especialmente los coordinadores, puedan opinar, brindar ideas para la futura toma de decisiones. Sin embargo, todas las decisiones pasan por la gerencia, de todos modos, actualmente la empresa se encuentra en un proceso de descentralización de la toma de decisiones. Recursos humanos tiene una gran participación en dicho proceso.



Énfasis en equipo de trabajo: FMC promueve la consecución de objetivos a partir del compañerismo, la solidaridad, el complemento entre pares y el enriquecimiento entre todos los miembros.

Uno de los valores fundamentales de la empresa es el trabajo en equipo para así innovar, crear, emprender y reforzar sinergias con los clientes.

Centrado en el cliente: La empresa busca permanentemente superar las expectativas del cliente, siendo proactivo y ofreciendo constantemente nuevos servicios que mejoren la gestión adelantándose a lo que Tarjeta Naranja requiere. Brinda una atención personalizada, generando calidad y calidez, fidelizando de esta forma al cliente.

Modelo de gestión no tradicional: la organización tiene una mirada innovadora y abierta a nuevas propuestas, debido a que la empresa surge de la mano de Tarjeta Naranja asumiendo elementos de su cultura y empapándose de sus políticas. A su vez, el equipo humano está conformado en su mayoría por jóvenes.

Ubicación geográfica

La empresa se encuentra ubicada en el camino a Alta Gracia, ruta 5 KM 4 y ½. Está emplazada en un amplio predio en donde se encuentra el depósito del archivo y contiguamente las oficinas administrativas donde se desarrollan las tareas de ingreso, egreso de documental, recursos humanos, gerencia general y el comedor.

Por otra parte se halla otro depósito donde funciona logística y distribución.

Finalmente la empresa cuenta con un salón de usos múltiples que se utiliza eventualmente para alguna ocasión especial.



Misión, Visión y Valores

File Management Com define su:

Visión:

*“Posicionarse en el **“top of mind”** de Soluciones de BPO para Empresas de Argentina y la región, asegurando servicios de excelencia y mejora continua”.*

Misión:

“Proporcionar soluciones de BPO a partir de innovaciones desarrolladas a medida para superar las expectativas de nuestros Clientes”.

Valores:

- Valor humano

“Integrado por colaboradores capaces, comprometidos, alegres y motivados que conforman equipos de trabajo eficientes en la consecución de sus objetivos”.

-Respeto a la persona

“Este respeto debe guiar nuestro actuar para asegurarnos el éxito y la continuidad. Esto no sólo se aplica a nuestros colaboradores, sino también a nuestros Clientes, Asociados, Proveedores, Subcontratistas y toda persona alcanzada por nuestra relación laboral”.

-Trabajo en equipo

“Para innovar, crear y emprender, para reforzar sinergias con la cultura de nuestros clientes”.

-Trabajo con profesionalismo

“Como un desafío a nuestras competencias, de habilidades y de pericia, de respeto y de amor al trabajo bien realizado”.



Política de la Calidad

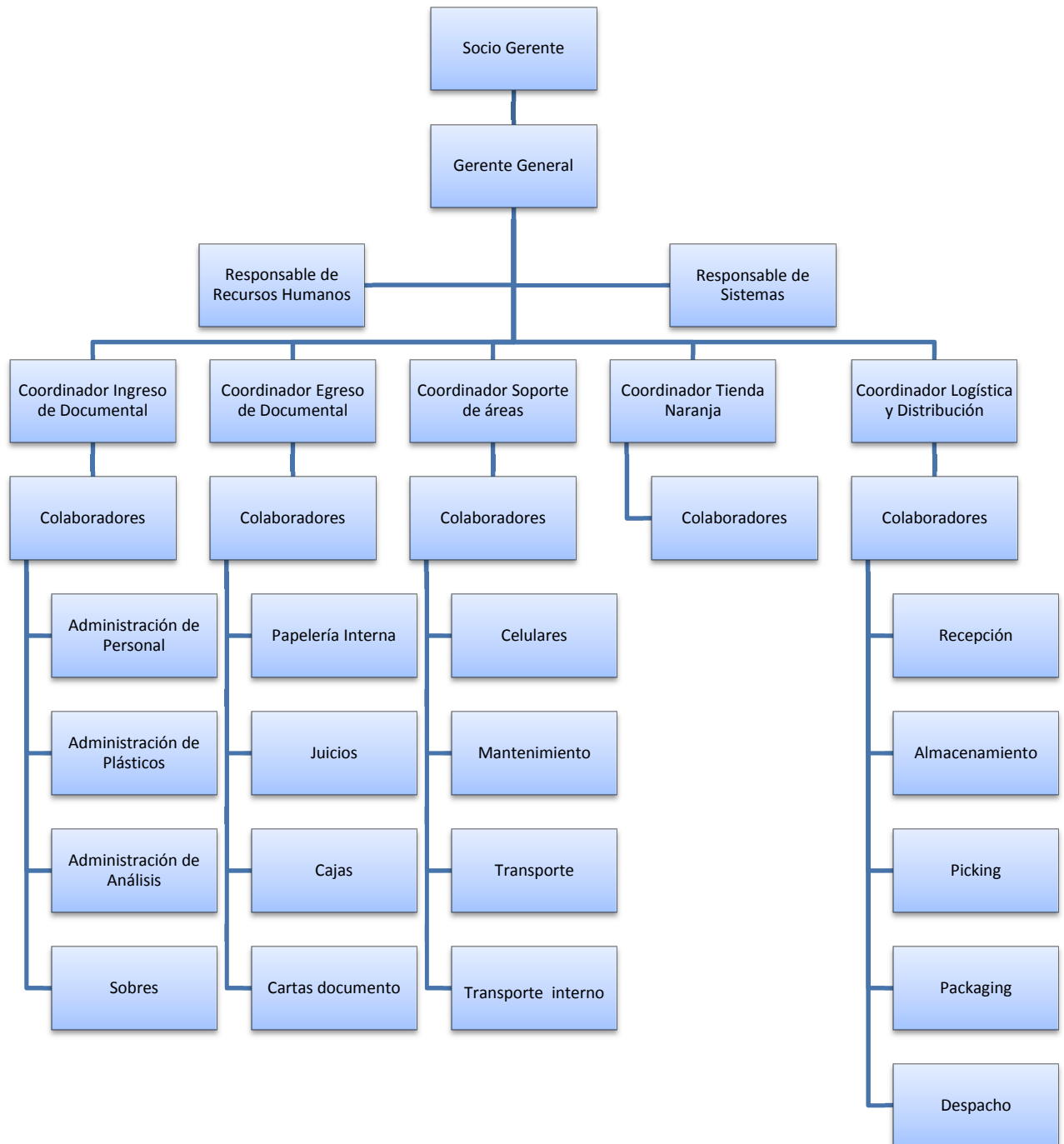
“En FMC trabajamos para brindar soluciones de BPO o Externalización de Procesos, a través de propuestas de valor fundadas en procesos monitoreados que garantizan una información acabada, confiable y oportuna.

Brindamos soluciones sinérgicas con nuestros clientes, generando relaciones comerciales duraderas, basadas en el compromiso y la confianza; creciendo a partir de la satisfacción de nuestros clientes.

Trabajamos con el criterio de la mejora continua de nuestros procesos, con colaboradores alegres, capaces y comprometidos en la superación de objetivos y resultados”.

Organigrama

La estructura formal de FMC se expone a continuación:





En la cúspide se encuentran el socio gerente, por debajo el gerente general y luego dos departamentos de staff: recursos humanos y sistemas. Cada uno de ellos cuenta con un colaborador para el desarrollo de las tareas.

Le siguen en orden de jerarquía, los coordinadores de cinco áreas: ingreso de documental, egreso de documental, soporte de áreas, tienda naranja y logística y distribución. En esta última área, hay dos coordinadores.

Ingreso de documental se ocupa de digitalizar y dar ingreso al sistema documentación sobre las áreas de administración de personal de Tarjeta Naranja, de Conci Carpinella y personal de compras de la Coca Cola. También realiza la administración de plásticos de Tarjeta Naranja y administración de análisis. Por último se incluye la carga de sobres con rendiciones de abogados. Ingreso de documental cuenta con seis colaboradores.

Egreso de documental ejecuta la búsqueda y envío de los pedidos realizados por Tarjeta Naranja según sean de papelería interna o legajos de juicios para enviar a los abogados. En esta área ingresan cajas con diferentes documentos que envía el cliente y se cargan en el sistema las cartas documentos. Aquí trabajan cinco colaboradores.

Soporte de áreas abarca el almacenamiento y gestión de celulares de la empresa "Personal" que adquiere Tarjeta Naranja para sus clientes, mantenimiento general de la empresa, transporte externo e interno. Cuenta con cinco colaboradores.

Tienda Naranja realiza el back office de la página de e-commerce de Tarjeta Naranja. Dos personas son las encargadas de esta tarea.

Finalmente, logística y distribución se encarga de recibir, almacenar, realizar el picking, packaging y despacho de insumos y todo tipo de artículos generales de Tarjeta Naranja. Aquí son nueve los colaboradores.



Cultura organizacional

La cultura organizacional es un término que se emplea para definir de cierta manera la “personalidad” de la organización.

La cultura organizacional es un sistema de significación compartida por los miembros de una organización y que distinguen a esta de otras organizaciones. Representa una percepción común compartida por los miembros de una organización. (...) Implica varias cosas. Primero, la cultura es una percepción. Los individuos perciben la cultura de la organización en función de lo que ven o escuchan dentro de ella. Aun cuando los individuos pueden tener diferentes antecedentes o trabajar en distintos niveles de la organización, tienden a describir la cultura de esta en términos similares. Esto constituye el aspecto compartido de la cultura. En segundo lugar, la cultura organizacional es un término descriptivo. Se refiere a la forma en que los miembros perciben a la organización, no a si ésta les agrada o no. Se trata de una descripción, no de una evaluación (Robbins y Coulter, 2000, p.80)

En FMC se puede identificar una cultura propia de la empresa. La cultura gira en torno a la idea de que el servicio al cliente debe ser la base de todas las actividades. Como se menciona en los valores, existe un interés fundamental por la persona y eso es percibido por los colaboradores. Se realizan eventos periódicamente que favorecen la unión y el compartir momentos que los aparta de la rutina. Se privilegia la tradición, la lealtad, el compromiso personal, el trabajo en equipo y se trata de ir más allá del intercambio trabajo-salario. *“En FMC festejamos todos los cumpleaños, hacemos un almuerzo especial el día*



del trabajador, agasajamos a las mamás en su día, entre otros festejos. Nos esforzamos por demostrar nuestro interés y agradecimiento por las personas que trabajan acá”, sostenía la encargada de recursos humanos en una de las entrevistas que tuvimos con ella.

Clima organizacional

El clima organizacional es el conjunto de percepciones, compartidas por los empleados respecto a factores de su entorno laboral (sentido de pertenencia colectiva). La teoría de Litwin y Stinger (1978), reconocen nueve dimensiones que conforman el clima organizacional.

Las mismas son:

- Estructura
- Responsabilidad individual
- Recompensas
- Desafío
- Relaciones sociales
- Cooperación
- Estándares
- Conflictos
- Identidad o identificación

A partir de las observaciones realizadas se determina que el clima de la empresa es cálido, agradable y se percibe “cierta energía positiva”.

La empresa se divide por áreas y algunas de ellas son parte de un mismo proceso. En esta relación, se observa cooperación a nivel interno (entre los integrantes de una misma área) y cooperación externa entre las distintas áreas.



La cooperación y la solidaridad son valores positivos al describir el clima organizacional en File Management Com. La empresa cuenta con colaboradores que en momentos de pico de trabajo están disponibles para realizar las tareas que sean necesarias, sabiendo que serán recompensados por dicho esfuerzo. Los coordinadores se organizan para cumplir con el cliente y cuando la cantidad de trabajo disminuye, los colaboradores vuelven a desempeñarse en sus puestos de trabajo habituales.

Se respeta el cumplimiento del reglamento interno y el código de ética de la empresa como principio rector.

Por último, en cuanto a la medición del clima laboral, en los primeros años de vida de la empresa se realizaron encuestas para determinar el clima, sin embargo con el tiempo se dejó de medir para priorizar otros temas.



PARTE II

MARCO TEÓRICO



Conceptos básicos

Lanham, afirma que el análisis de puestos es un proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas para su adecuado ejercicio y que diferencian al trabajo de todos los demás. (Fernández-Ríos, 1995, p.56).

Para Fertonani y Actis Grosso, “el análisis de puestos es la representación sistemática mediante procedimientos idóneos y siguiendo determinados principios, del contenido de la tarea, es decir, de sus elementos constitutivos. Tiene como resultado la descripción de las tareas y su especificación”. (Fernández-Ríos, 1995, p.56).

Basándonos en Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), “el propósito del análisis de cargos es dar una explicación objetiva acerca del cargo en sí. Los individuos que realizan el análisis de cargos reúnen información respecto de tres aspectos de todo cargo: contenido, requerimientos y contexto del cargo” (p.400).

Mientras que la descripción de puestos puede definirse como la exposición detallada, estructurada y ordenada del resultado del análisis y descripción de puestos.

Según Gibson et al. (2001) plantea al diseño de cargo como el resultado del análisis de puestos. Existen tres características del cargo, que son la amplitud, la profundidad y las relaciones.

Como amplitud del cargo entendemos la cantidad de tareas que ejecuta la persona en su cargo. Mientras más grande es la cantidad de tareas realizadas, más tiempo se demorará el cargo en ser completado.

La profundidad del cargo representa el grado de influencia o discrecionalidad que debe utilizar la persona en su cargo.

Finalmente, las relaciones laborales se definen como aquellas relaciones interpersonales requeridas por la misma tarea o también aquellas que se hacen en el ámbito del trabajo.



Información sobre análisis de puestos

Para que un profesional pueda actuar proactivamente, necesita de información de los recursos humanos que cuenta en su empresa y también de aquellos que necesitará a futuro. Igualmente la información respecto a las necesidades de la organización es fundamental.

El quehacer del departamento de recursos humanos se basa en la información disponible sobre los puestos que existen en la empresa. Dichos puestos son la esencia misma del nivel de productividad de la organización.

Es por esta razón que es de vital importancia contar con un sistema completo de información de recursos humanos. Si bien es una tarea que lleva tiempo y esfuerzo, las ventajas que se desprenden de dicha base de datos son muchas: el departamento de personal contará con información relevante para una gestión exitosa y favorece a la toma de decisiones proactiva.

Como se mencionó anteriormente, en el análisis de puestos, la información sobre diferentes trabajos se obtiene sistemáticamente, se evalúa y luego se organiza. Generalmente lo realizan especialistas llamados “analistas de puestos”. Ellos reúnen datos de todos los puestos de trabajo que existen en la organización, pero no necesariamente sobre cada una de las personas que la componen.

La información influye en la mayor parte de las actividades de recursos humanos.

Werther y Davis (1996)

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

- Compensar de manera equitativa a los empleados
- Ubicar al personal en puestos adecuados
- Determinar niveles realistas de desempeño
- Crear planes de capacitación y desarrollo
- Identificar candidatos adecuados para las vacantes actuales



- Planear las necesidades de capacitación de recursos humanos
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno de trabajo
- Evaluar la manera en que los cambios del entorno afectan el desempeño del personal
- Eliminar requisitos y demandas innecesarias mediante la racionalización del proceso
- Conocer y evaluar las necesidades reales de recursos humanos de la empresa. (p.87).

Información relevante desde una perspectiva sistémica

Como se citó anteriormente, el análisis y descripción de puestos de trabajo en esta intervención, se justifica desde una perspectiva sistémica ya que influye en todos los subsistemas de recursos humanos, mejorando la gestión global de la empresa. Con esto queremos decir que intentaremos hacer un análisis y descripción de puestos “lo más sistemático posible”, para obtener toda la potencialidad de la herramienta.

Utilidad del análisis y descripción de puestos

Si bien son numerosos los usos y aplicaciones del análisis y descripción de puestos, Fuertes citado en Fernández-Ríos (1995) enumera en una tabla las posibilidades de clasificación:

Cuadro 1

Clasificación de utilidades del análisis y descripción de puestos de trabajo (Fernández-Ríos, 1995, p.111 y p. 112).

<p>Utilidad teórica (taxonómica)</p> <ul style="list-style-type: none"> -planificar revisiones de la documentación - establecer mejores bases para diseñar y presentar informes de investigación - estandarizar procedimientos de investigación de campo o de laboratorio - generalizar resultados de investigación a otros puestos o tareas - potencial del desarrollo técnico -detectar lagunas del conocimiento -desarrollar bases de datos -desarrollo de test
<p>Utilidad organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> -reclutamiento de personal -selección y asignación de personal -diseño y reestructuración de puestos de trabajo -desarrollo y entrenamiento del personal -auditorias del personal -diseño y simplificación de sistemas -planificación del personal -definición de niveles de responsabilidad y autoridad -coordinación de actividades -relaciones laborales -fundamentar y analizar objetivamente quejas y reclamaciones del personal -investigar accidentes -estudio de tiempos y movimientos -planificación de la fuerza de trabajo
<p>Utilidad sindical</p> <ul style="list-style-type: none"> -definición de sectores de negociación de contratos -documentación para la negociación
<p>Utilidad para la administración pública</p> <ul style="list-style-type: none"> -clasificaciones socioeconómicas -certificaciones profesionales -definición y control de igualdad de oportunidad de empleo -definición de políticas de personal funcional -definición de programas de educación pública -temas relativos a la seguridad social y el desempleo -definición y control de políticas de higiene y seguridad <p>/.../</p>

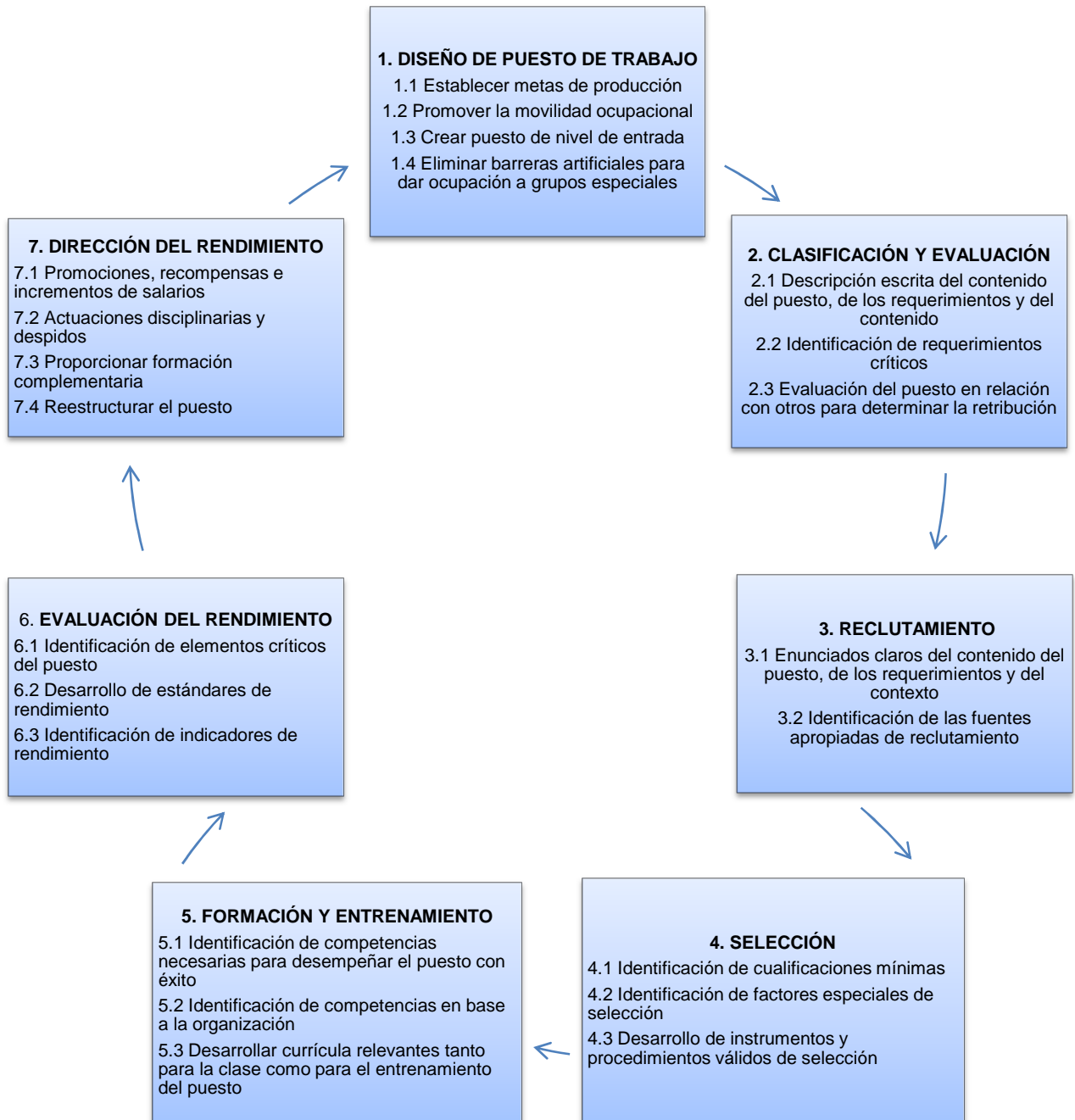


<p>Utilidad individual</p> <ul style="list-style-type: none">-elección profesional-entrenamiento profesional-entrenamiento en el propio domicilio-orientación profesional-diseño de currícula-estudios de salud y trabajo-identificación de trabajos útiles para terapia ocupacional-evaluación y medida del rendimiento-satisfacción laboral
<p>Utilidad general</p> <ul style="list-style-type: none">-descripciones y taxonomías sociológicas-descripciones y taxonomías demográficas-descripciones y taxonomías económicas-definición operacional y normalización de un lenguaje interdisciplinar

A continuación, se transcribe otro cuadro que permite clarificar como se utilizan los datos derivados de los análisis y descripción de puestos de trabajo en la dinámica de recursos humanos.

Figura 1

El ciclo de la dirección de recursos humanos: Aplicación de los datos de ADP (Bernis, Belenky y Soder, 1983. (Fernández-Ríos, 1995, p. 114).



Obtención de información para el análisis de puestos

Siguiendo los lineamientos de Werther y Davis (1996), previo a la recopilación de información sobre los puestos, es necesario informar a los empleados los motivos que llevaron a la empresa a efectuar el análisis de puestos. Esta explicación evitará desconciertos y rumores entre los empleados y garantizará la colaboración de ellos. En caso contrario, se podrán sentir amenazados y se resistirán a colaborar en el proceso de obtención de información. Entonces, mientras más claras sean las explicaciones previas al análisis, mayor será el compromiso por parte de los colaboradores de la empresa en brindar datos.

Otro punto importante es la familiarización con la organización y con su entorno externo y para ellos el analista deberá conocer a fondo el propósito, la estrategia, la estructura, los insumos (personal, materia prima y procedimientos) y los productos de la organización.

Así, una vez que el analista tenga conocimiento del entorno y los empleados comprendan el objetivo de la obtención de obtener información para el análisis de puestos, se deberá:

Identificar puestos

Antes de obtener información específica, los analistas deberán identificar los distintos puestos que existen en la organización.

Desarrollar el cuestionario

Los analistas desarrollan unos cuestionarios que les permiten obtener información. De esta manera, el procedimiento garantiza que la información sea consistente y homogénea en todos los casos. Es fundamental utilizar



siempre cuestionarios idénticos para puestos similares. El analista debe lograr que la información que recopila refleje las diferencias reales entre un puesto y otro, y no las diferencias que puede generar la inconsistencia en las preguntas formuladas.

El departamento de recursos humanos no debe limitarse a utilizar un solo formulario para conseguir información sobre puestos muy disímiles entre sí.

Nivel de identificación: debe señalarse la identificación del puesto y cómo se ajusta dentro de un departamento y división de la organización.

Deberes y responsabilidades: se establecerá el objetivo del puesto, las distintas acciones que el trabajador debe llevar a cabo para cumplir sus obligaciones, una descripción adecuada de estas y las condiciones en las que se desenvolverán. A medida que se traslada a puestos ejecutivos, la responsabilidad se expande, se tiene mayor involucramiento en la toma de decisiones, etc.

Características individuales y condiciones de trabajo: los analistas obtendrán datos sobre las características que deberá reunir la persona que llevará a cabo el trabajo, es decir, la formación académica, experiencia, habilidades y aptitudes especiales. También será de utilidad la información del entorno en que se realiza el trabajo.

Niveles de desempeño: permiten evaluar el grado en que el empleado alcanza sus objetivos.

Obtención de datos

Existen distintas formas de obtener los datos necesarios para los formularios de análisis de puestos. El analista debe determinar los aspectos positivos y los negativos de cada herramienta, para seleccionar así la que más se ajuste a la situación y la que permita más precisión.

Según Yuni y Urbano (2006), existen ciertos requisitos que deben reunir los métodos y técnicas de recolección de información, entre ellos la



confiabilidad: capacidad del instrumento para producir datos o mediciones que correspondan a la realidad que se intenta conocer.

La *fiabilidad* o *consistencia* refiere al grado en que las respuestas o registros de las observaciones realizadas son independientes de las circunstancias accidentales de la indagación. Esto quiere decir que si se repiten los estudios, utilizando las mismas técnicas, se deberían obtener los mismos resultados.

La *transferibilidad* es la capacidad de transferir los resultados a otras situaciones.

La *validez* del instrumento se relaciona con la propiedad que tiene para medir u observar lo que se pretende.

Entre las herramientas para la obtención de datos, Fernández-Ríos (1995), se encuentran:

Entrevistas: presume un intercambio de información entre una o más personas (entrevistadores y entrevistados).

Se trata de una forma efectiva de obtener información sobre un puesto. El contacto directo del analista con el entrevistado permite explorar con facilidad puntos que de otra forma no estarían claros. Así se logra un alto nivel de precisión, aunque es costoso y requiere de mucho tiempo para llevarlo a cabo.

Existen distintos tipos de entrevistas de análisis de puestos en función de la naturaleza y objetivos de la misma:

-La entrevista exploratoria trata de reunir información amplia y general sobre la naturaleza y contenidos del puesto.

-La entrevista de verificación apunta al chequeo y la comprobación de que todas las aseveraciones que arrojó la exploratoria estén bien planteadas y que no hemos olvidado ningún aspecto importante del puesto de trabajo y su entorno.

-La entrevista de seguimiento y confirmación se trata de comprobar que la forma en que quedan redactadas las aseveraciones sea clara, correcta, comprensible, precisa y exacta. Para conseguirlo, este tipo de entrevistas suele realizarse con varios entrevistados expertos simultáneamente.

Werther y Davis (1996)

Grupos de expertos: a pesar de que es costoso y se lleva a cabo más lentamente, los resultados a los que se llegan son sumamente confiables. Generalmente el grupo lo integran trabajadores con experiencia en el puesto y los supervisores inmediatos. A fin de obtener información, el analista realiza una entrevista con todo el grupo. Durante la reunión, los integrantes del grupo revisan y clarifican los aspectos de su labor diaria.

Cuestionarios por correo: consiste en distribuir un cuestionario con preguntas que permitan realizar un análisis adecuado de un puesto. Se trata de un método más rápido, menos costoso y es posible estudiar varios puestos al mismo tiempo. Sin embargo, la precisión que se logra es menor ya que algunas preguntas pueden que no se comprenda, las respuestas quizás sean incompletas o los cuestionarios no regresan a tiempo.

Bitácora de empleados: otra alternativa para obtener datos de un puesto consiste en dar instrucciones a cada empleado para que lleve un registro de sus actividades cotidianas. A intervalos de varias horas o días, según la naturaleza de la actividad, el empleado anota las tareas que realiza. Sin embargo, el estudio y la verificación de estas bitácoras es un proceso lento y costoso.

El diseño de esta herramienta es muy sencillo. El contenido incluye:

- información general sobre el diario,
- normas para su cumplimentación,
- importancia de la participación,
- cómo se deben aclarar las dudas que pudiesen surgir,
- cuándo y a quién se lo debe remitir una vez que se ha finalizado.



Observación: la observación directa es lenta, costosa, menos precisa y confiable que las otras técnicas de obtención de datos. Puede que el observador deje de notar actividades que no se desarrollan de manera regular o periódica, pero que son igualmente importantes, arrojando resultados imprecisos. A pesar de esto, es el método idóneo en ciertas ocasiones, especialmente cuando el trabajo es manual y repetitivo.

Consiste en que una persona o grupo –distinta del trabajador cuyo puesto analizamos- observa y registra las conductas que lleva a cabo el trabajador en la ejecución de las actividades o tareas que corresponden a su puesto de trabajo.

Existe la observación estructurada que se basa en el registro de datos a partir de una parrilla clasificatoria, es decir se observa conductas preestablecidas.

De modo contrario, la observación no estructurada implica observar una situación específica pero sin un sistema predeterminado de categorías de clasificación.

Combinaciones: el analista puede combinar diversas técnicas, utilizando dos o más de manera simultánea, ya que cada una tiene ventajas y desventajas.

Aplicaciones de la información sobre el análisis de puestos

En el mismo orden de ideas de Werther y Davis (1996), las fases de preparación y recolección de datos sobre puestos permiten obtener información esencial acerca de las actividades que se efectúan en la organización. La aplicación inmediata de esta información son las descripciones de puesto, especificaciones de puesto y estándares de rendimiento. Conjuntamente, estas aplicaciones se convierten en elementos esenciales del sistema informativo del departamento de personal y le permite desempeñar las tareas.

Descripción de puestos

Los elementos básicos de una descripción de puestos son:

Código: indica al observador el departamento a que pertenece el trabajador, si está sindicalizado o no y el número de personas que desempeñan la misma labor.

Fecha: es un dato primordial para determinar cuándo se actualizó la descripción por última vez.

Identificación de la persona que describió el puesto: permitirá al departamento de personal verificar la calidad del desempeño del trabajador y pueda así proporcionar retroalimentación a los analistas.

Resumen del puesto y sus responsabilidades: consiste en una descripción concisa del puesto de trabajo en la que se determina que es el puesto, cómo se lleva a cabo, por qué y para qué.

Condiciones de trabajo: circunstancias y las condiciones en las que se desempeña la labor.

Aprobaciones: de las personas que participaron en su aprobación, otorgándole así mayor precisión. La fecha en que se hizo la última verificación es importante ya que señala la última vez que se comprobaron las observaciones del departamento de recursos humanos y de los especialistas del área.



Especificaciones del puesto

Inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que desempeña la labor. Estos requisitos incluyen factores de educación formal, experiencia, capacitación y habilidad para enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental. En los casos en que una posición de trabajo comprende más de un país, la familiaridad con los aspectos lingüísticos, legales y culturales de ambos resulta una obvia necesidad.

Niveles de desempeño en el puesto

Se trata de objetivos de desempeño a los que aspiran los trabajadores y de cuyo logro puede derivar una legítima satisfacción. La existencia de niveles de desempeño claro y razonable es uno de los principales elementos en la promoción de un adecuado entorno laboral. La moral y la motivación de los trabajadores pueden descender cuando no existen niveles adecuados.

Por otra parte, los niveles de desempeño conforman un parámetro que permite medir el grado en que se están logrando las metas para la que se estableció la tarea. Son imprescindibles para los gerentes y los especialistas de recursos humanos porque les ayudan a evaluar y medir el desempeño general y a controlarlo.

Los niveles de desempeño en el puesto se determinan con la información obtenida mediante el análisis de puestos y a partir de ese momento se mide el desempeño real logrado en la labor diaria. Si las mediciones muestran desviaciones importantes respecto a los parámetros que se establecieron, los expertos de recursos humanos y los gerentes de línea intervienen en el proceso e instrumentan acciones correctivas. De esta manera las acciones de los trabajadores generan una importante serie de datos que retroalimentan la labor que están llevando a cabo.

Esta retroalimentación conduce a efectuar cambios en los parámetros establecidos, cuando estos se fijaron de manera equivocada, o en las normas que rigen las labores diarias.

Perspectiva general del diseño de puestos

“Un puesto de trabajo es mucho más que una serie de labores que se registran en una ficha de análisis de responsabilidades y acciones, y que se presentan de manera resumida en una descripción estandarizada” (Werther y Davis, 1996, p.102).

Asimismo, los puestos bien diseñados cobran valor en la medida que atraigan y retengan una fuerza de trabajo motivada y capaz de generar productos y servicios de alta calidad.

La manera en que las personas se desempeñan y cumplen con sus labores está influida por las características de su puesto. Tanto la productividad en el trabajo como la calidad de vida laboral, dependen del diseño de los puestos de la organización.

Werther y Davis (1996)

El diseño de cada puesto debe reflejar las expectativas organizativas, ambientales y conductuales. El diseñador del puesto toma estos elementos en consideración y se esmera en crear puestos productivos y satisfactorios al mismo tiempo (...) La productividad y el nivel de satisfacción de cada empleado constituyen una fuente de información respecto a la manera en que se diseñó el puesto. (p.103)

Elementos organizativos: se refieren a la eficiencia del puesto

Enfoque mecánico. Esta técnica identifica todos los movimientos y labores de un puesto de trabajo para estructurarlos de manera que se minimice el tiempo y esfuerzos necesarios para efectuar la tarea. El resultado es la especialización. Así las labores se desarrollan en ciclos breves, durando solo el tiempo necesario para llevar a cabo una operación determinada.

Este enfoque permite alcanzar niveles máximos en términos de eficiencia, tiempo, esfuerzo, costo laboral, capacitación y tiempo necesario para el aprendizaje.

Flujo de trabajo. El producto o servicio que se pretende obtener por lo general requiere que se logre un equilibrio entre los distintos puestos, para que el trabajo se efectúe de manera eficiente.

Ergonomía. La ergonomía consiste en el estudio de la interacción del ser humano con los equipos y herramientas que opera. Se debe tener en cuenta la relación física entre el operario y su labor.

Prácticas laborales. Conjunto de métodos y actividades que permiten llevar a cabo la tarea diaria.

Elementos del entorno

Habilidades y disponibilidad del empleado. La eficiencia en el trabajo está determinada por el grado de preparación de los trabajadores disponibles, la abundancia o escases de los mismos en el mercado laboral y las expectativas sociales que cada uno de ellos trae a su lugar de trabajo.

Expectativas sociales y culturales. Debido a la creciente diversidad de la fuerza laboral, estas expectativas son primordiales en el proceso de diseñar puestos de trabajo. El problema de las expectativas individuales se complica con la consideración de las influencias internacionales y la inevitable presencia de las diferencias culturales.

Elementos de conducta

Autonomía. Consiste en ser responsable de las labores que la persona lleva a cabo. Los puestos que confieren autoridad para tomar decisiones otorgan responsabilidades adicionales que incrementan el sentido de autoestima y autovaloración del empleado.

Diversidad. La ausencia de cambios produce monotonía, aburrimiento, fatiga. Al dar variedad a los puestos, los diseñadores pueden reducir los errores ocasionados por el aburrimiento. Tanto la autonomía como la diversidad en el puesto pueden otorgar mejores niveles de satisfacción laboral.



Identificación de la tarea. El nivel de satisfacción puede incrementarse considerablemente cuando las tareas se agrupan de manera que están aportando una contribución importante a la sociedad.

Relevancia de la tarea. El hecho de saber que el trabajo que se realiza es importante para muchas personas dentro y fuera de la organización, hace que el puesto adquiera valor para quienes lo desempeñan.

Retroalimentación. Cuando no se proporciona ninguna retroalimentación a los trabajadores acerca de su desempeño, estos tendrán escasas razones para mejorarlo. En cambio sí se informa sobre los avances logrados el resultado será un mejoramiento en el ánimo del equipo de trabajo.

Selección de personal

Werther y Davis (1996) define el proceso de selección:

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes. (p.180)

Asimismo se trata de la elección de un individuo adecuado para un cargo adecuado. Para ello este proceso deberá adecuar el individuo al cargo y facilitar la eficiencia del individuo en el cargo.

Si todos los sujetos fueran iguales en cuanto a las condiciones de aprendizaje y trabajo, la selección no sería una tarea importante. Sin embargo, existe una gama de diferencias individuales tanto físicas y psicológicas, que hace que las personas se comporten y perciban los estímulos de manera distinta. La gestión del tiempo de aprendizaje de la nueva tarea y la ejecución de ella, es labor de la selección.

Planificación de la selección

Planear la selección significa anticiparse de cierta manera y estimar las próximas de necesidades de personal. Así se determina el número y la calificación de las personas que son necesarias para desempeñar labores específicos en un momento determinado.

Según la Universidad Nacional de Colombia, Sede Bogotá¹, afirma que el proceso de selección se compone de una serie de etapas, entre ellas se encuentran:

1. Cuestionario de solicitud: Mediante este procedimiento se conoce el interés que tiene el solicitante de obtener el empleo y contiene la información suficiente para realizar la entrevista inicial.
2. Entrevista inicial: Evalúa rápidamente que tan aceptable es el candidato para obtener el empleo. Para esta entrevista existen una serie de puntos que deben ser tomados en cuenta:
 - a. Antes de comenzar se deben determinar las preguntas que se le hará al solicitante.
 - b. Realizar la entrevista en un ambiente tranquilo.
 - c. Dedicarle toda la atención posible al aspirante.
 - d. Observar detenidamente la forma en que habla y se comporta el entrevistado.
3. Pruebas: son herramientas muy sencillas que se encargan de evaluar, de una manera muy general, las capacidades y aptitudes que tienen los candidatos a los puestos vacantes.
4. Investigación de antecedentes y verificación de referencias: con este procedimiento lo que se pretende hacer es comprobar la veracidad de la información que es proporcionada en cuestionario de solicitud y en la entrevista.
5. Entrevistas a fondo para la selección: generalmente, es realizada por una persona que se encarga de todas las áreas; son una

¹ http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_c.htm

forma de comprobar la autenticidad de la información suministrada por el candidato, ya que las preguntas del entrevistador están basadas en el currículum o en la solicitud de empleo que le fue proporcionada.

6. Examen físico: el examen físico es todo un conjunto de estudios que proporcionan los resultados sobre el estado de salud en el que se encuentra el aspirante al empleo vacante.

7. Oferta de empleo: si el candidato ha aprobado todas las pruebas y exámenes a los que ha sido sometido, y si la empresa muestra interés de contratarlo, le envía directamente una oferta de trabajo..

La selección como proceso de comparación

Se puede decir que se trata de un proceso de comparación de dos variables: los requisitos del cargo (son las exigencias que debe cumplir el ocupante del puesto y lo proporciona el análisis y descripción del puesto) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan (se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección).

La selección como proceso de decisión

Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos, puede ocurrir que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados.

Cabe señalar que existe diferencia entre la capacidad y aptitud.

La capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento, y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento, la práctica o el ejercicio. Es decir, es resultado del aprendizaje. Posibilita la ubicación inmediata en determinado cargo. Es el estado actual del comportamiento.



La aptitud, es la predisposición natural para una tarea o actividad. Existe sin aprendizaje previo y con el entrenamiento se transforma en capacidad. Permite la orientación hacia determinado cargo en un futuro. Es el estado latente y potencial del comportamiento.

A continuación y a modo de resumen, se muestra un cuadro que sintetiza el proceso de selección. Los pasos pueden variar de una empresa a otra y de una función vacante a otra. En todos los casos se evalúa el potencial del candidato.

Figura 2

Pasos en el proceso de selección (Werther y Davis, 1996, p. 185).





Desafíos del proceso de selección

Siguiendo con la teoría de Werther y Davis (1996), el resultado del proceso es el personal que se contrata. Si todos los elementos anteriores se manejan con cuidado y los pasos se desempeñan adecuadamente, probablemente la persona contratada sea idónea para el puesto y podrá desarrollarse eficientemente en su tarea.

Un desafío importantísimo es el de someter todo el proceso a un sistema ético irreprochable.

Finalmente la retroalimentación es clave para realizar la evaluación del nuevo empleado y del proceso de selección en sí. La retroalimentación es positiva cuando se trata de juicios favorables del nuevo contratado: cumplimiento de objetivos, promociones, ausencia de conflictos, etc. En cambio, la retroalimentación es negativa si se da una renuncia prematura del ocupante del cargo, ausentismo, despido, etc.



PARTE III

DIAGNÓSTICO



Marco metodológico

Para llevar a cabo el proyecto de grado en File Management Com, nos basamos en el modelo de intervención organizacional, ya que la idea era generar una propuesta de mejoramiento en la empresa. En función a la situación actual y las necesidades de la misma, se apuntó a un cambio participativo.

Trabajamos con el total de los colaboradores, coordinadores de áreas y dirección. Todos se predispusieron positivamente y facilitaron la intervención.

Diseñamos instrumentos de recolección de datos, que se enumeran posteriormente, para conocer la situación de la organización y poder realizar el diagnóstico correspondiente. Estos instrumentos han sido seleccionados por ser los más idóneos para la intervención.

Una vez analizada la información recabada en la empresa, diseñamos un plan, donde justificamos el diagnóstico realizado y planteamos objetivos generales y específicos.

Desarrollamos herramientas para ofrecer a FMC y propusimos su aplicación para lograr demostrar el grado de relación que hay entre las descripciones de puestos y el proceso de selección.

A partir de allí se evaluaron los resultados alcanzados.

Prediagnóstico

Al comenzar el proyecto de intervención, se realizó un prediagnóstico, es decir, un acercamiento exploratorio a la organización y una observación sistemática, pautada previamente con los directivos. Se acudió a la empresa en ciertas ocasiones y se observó lo acontecido en distintas áreas.

Una vez efectuada, se expone a continuación la planilla utilizada para el registro de los resultados observados:

Fecha	Área	Eventos	Resultado de la observación
04/2014	Ingreso de documental	Desarrollo de tareas habituales	-Ausencia de dos colaboradoras. -La coordinadora del área se organiza con el personal que cuenta y pide a egreso de documental un colaborador extra para cumplir con los objetivos diarios. -Desarrollo de las tareas cotidianas.
05/2014	Distribución de documental	Organización de un pedido masivo de cajas	-Los colaboradores realizan sus tareas, cada uno cumple un rol determinado. -No se identifica quien está a cargo de la conducción del equipo
05/2014	Logística y Distribución	Desarrollo de tareas en el	-Trabajo en equipo. -Hay distribución de

		sector packaging	tareas. -Los coordinadores del área no interactúan con los colaboradores.
05/2014	Recursos Humanos	Inducción de personal ingresante	-Se realiza un recorrido por el predio y la presentación de cada colaborador con el nuevo integrante. -Inducción general sobre la empresa. -La encargada de recursos humanos no profundiza en la tarea propiamente dicha que le correspondería al nuevo empleado.
05/2014	Juicios	Desarrollo de tareas ante un pico de actividad	-La coordinadora del área y el gerente, establecen tiempos y distribución de tareas. -Una colaboradora de otra área presta su ayuda para realizar el trabajo ante el pico de actividad
06/2014	Logística y distribución	Pedido masivo del cliente	-Las áreas de almacenamiento, picking, packaging y despacho están sobrecargadas de trabajo. -Se realizan horas extra. -Se pide colaboración a



			recepción.
--	--	--	------------

Esta observación ha permitido una visión general de la situación de FMC, para después poder indagar sobre aquellos aspectos puntuales referidos a la temática específica. Con esta primera aproximación, se conoció la dinámica de la empresa tanto en aquellos días de trabajo normal como en los que se presentan picos de actividad.



Diagnóstico

A partir de un diagnóstico se conoce la situación real de la organización en un momento dado para determinar sus características, funcionamiento, puestos de trabajo y la forma en que se desarrollan las tareas.

En esta instancia, se pretende definir la situación actual en FMC respecto al tema de interés, análisis y descripción de puestos y el proceso de selección en la empresa.

Se tuvieron en cuenta informantes claves, entre ellos los coordinadores de áreas, trabajadores y la gerencia.

En una primera instancia se diseñaron los instrumentos para poder recabar los datos necesarios para confeccionar las descripciones de puestos y en una segunda instancia se implementaron dichos instrumentos para su posterior análisis y organización, y finalmente relacionar esta información con el proceso de selección de personal.

Se utilizaron las siguientes técnicas:

- Observación directa y no participante.
- Cuestionarios a los colaboradores.
- Entrevistas semi estructuradas a coordinadores y a la gerencia.
- Análisis de contenido de la documentación propia del puesto, ya sean manuales, normas y procedimientos existentes en FMC que puedan afectar al puesto y descripciones de puestos realizadas anteriormente.



Recolección de datos

En todos los casos, los instrumentos han sido seleccionados por considerarse pertinentes, confiables y válidos para la ocasión en la cual se intervendrá. Se combinaron distintas técnicas para poder potencializar las ventajas que presentan cada una y minimizar así las desventajas de ellas.

Como se citó anteriormente, para la recolección de los datos se utilizó:

Observación directa no participante: se registraron las conductas de los colaboradores en su labor diaria. Se obtuvo información cualitativa profunda, desde “que hacen los empleados”, hasta “cómo lo hacen” sin perder de vista el contexto en donde se desarrolla la tarea.

La planilla de observación se expuso anteriormente.

Entrevistas semi-estructuradas con la gerencia y los coordinadores para recolectar datos ricos y certeros sobre la situación en cuestión.

(Ver Anexo)

En la entrevista con el socio gerente, se indagó sobre el origen de FMC, la misión y la visión de la empresa; las fortalezas y debilidades que presenta la empresa, los niveles jerárquicos que presenta y cómo es la toma de decisiones. Esta reunión permitió posicionarse desde una mirada estratégica en la empresa a diferencia de la visión que nos brindaron, por ejemplo, los coordinadores.

Con el gerente general se recabó información respecto a la cantidad de empleados, cómo se organizan y cuáles son los procesos claves de la empresa. En relación a la concesión de servicios: cómo es que se consiguen los clientes y bajo qué procedimiento. También se hizo hincapié en el proceso de selección de personal y en el grado de involucramiento de él en el mismo.

Se aprovechó la entrevista destinada a los coordinadores para preguntar en torno al conocimiento sobre la utilidad de las descripciones de puestos, la



existencia de las mismas en la empresa, la información que deberían proporcionar las descripciones, etc.

Por otra parte, el *cuestionario* destinado a los colaboradores de FMC nos permitió obtener información que nos ayudó a realizar las descripciones de puestos. A través de una serie de preguntas abiertas se conoció la visión del empleado en cuanto a su tarea, el objetivo del puesto, las tareas que realiza, las competencias que necesita, la relación de su trabajo con otras áreas, etc.

Al solicitarle a la empresa las descripciones de puesto actuales, no tenían un desarrollo del total de los puestos. La responsable de recursos humanos buscó diferentes archivos, sin tener claridad en la ubicación de los mismos.

Actualmente no hay un registro ni un control de esta herramienta, pero es conocido por los mandos medios y gerencia, la importancia de la misma.

La última versión que se encontró de las descripciones fue del año 2011 y sólo de algunos puestos. La totalidad de las mismas han quedado obsoletas. La estructura de la empresa ha cambiado, los nombres de las áreas, los puestos y las tareas también.

En la entrevista con la responsable de recursos humanos indagamos sobre la relación que hay entre las descripciones y la selección, y si bien conocía de esta relación, en FMC había falta de desarrollo de ambas.

Sobre la selección de personal, nos comentaba, que el proceso era intuitivo. A partir de una necesidad concreta de algún área, se daba origen al proceso.

Si bien había pasos medianamente establecidos, no se respetaba este orden en todos los casos. Sobre los candidatos, por lo general se buscaban conocidos del personal actual. A partir de allí se concretaban entrevistas; primero con recursos humanos, y en algunos casos se realizaba una entrevista con el gerente, dependiendo el contacto interno del candidato.



A partir de esta entrevista, se llega conjuntamente con la encargada del personal a la conclusión de que se debe mejorar el proceso de selección para evitar errores de selección, que tienen un elevado costo.

Además, en File Management Com, se han detectado diversas cuestiones claves de la realidad empresarial.

Entre ellas se encuentran la falta de compromiso de algunos colaboradores hacia la empresa. Esto se detectó luego de diversas entrevistas con los empleados. Ellos perciben poca valoración por parte de la empresa en relación a la disposición que tienen para realizar tareas extras. *“Cuando hay pico de actividad y tenemos que hacer horas adicionales, o darle una mano a nuestro compañero con su trabajo, el esfuerzo que hacemos no es reconocido lo suficiente. Si bien el coordinador te agradece, no recibimos algo más que nos motive”, sostenía un colaborador del archivo en una de las charlas que tuvimos.*

Por otra parte, se está trabajando en el proyecto de implementación de las normas ISO. Si bien es un tema que avanza y requiere el compromiso de todos, existe interés por parte de la gerencia por mejorar la calidad del servicio prestado para satisfacer las necesidades del cliente. En un encuentro que pudimos presenciar con el consultor externo a cargo (Cr. Roberto Ferrero) y la responsable del personal, se percibió el trabajo y compromiso en este tema. *“Estamos trabajando para implementar las normas ISO. Implica mucho esfuerzo y dedicación, además de crear conciencia de lo que significa la calidad en el trabajo. De a poco se van logrando avances y estamos convencidos que es un paso muy importante para FMC, para los colaboradores y para nuestros clientes”, expresaba la encargada de recursos humanos.*

Según lo señalado por los coordinadores de áreas, se está implementando el uso de Tableros de Control de Gestión para medir la productividad de los colaboradores. Actualmente hay áreas donde ya están medidos los indicadores y establecidos los objetivos por lo cual se hacen devoluciones al personal. Otras áreas están en proceso de desarrollo de indicadores. Esto ha generado un acercamiento de los coordinadores a los

colaboradores. *“En el último tiempo, poco a poco, se van implementando herramientas que ayudan a que el trabajo se realice mejor. Al principio notamos cierta resistencia por parte de los colaboradores porque a veces los cambios hacen que se modifique ciertas conductas que ya se tienen incorporadas. Pero tratamos de explicar el porqué de cada cambio y de esta manera los empleados entienden y se predisponen mejor. Por ejemplo, con el caso del sector Ingreso de Documental, en donde ya se están implementando tableros de gestión, el personal conoce el objetivo cuantitativo de su puesto y tiene una devolución mensual de su desempeño”.*

Por otra parte, a partir de lo comentado por la encargada de recursos humanos, no existe un sistema formal de evaluación de puestos. Si bien hubo una serie de intentos de implementación a lo largo del tiempo, no se ha convertido en una realidad organizacional. *“Hubo varios intentos de implementar la herramienta de evaluación de desempeño. En el año 2010 se implementó pero fue una acción aislada porque nunca más se hizo”, señaló.*

A pesar del amplio y variado panorama de las realidades de la empresa, se hará foco en las problemáticas y situaciones relacionadas al análisis y descripción de puestos de trabajo, tema fundamental de este trabajo de intervención.

Actualmente en FMC no se encuentran formalizadas las descripciones de puestos de trabajo de las distintas áreas. Es decir, el perímetro de trabajo no se encuentra definido formalmente. Desde recursos humanos, la encargada sostenía: *“Hay algunos modelos de descripciones de puestos sumamente desactualizados y la verdad es que están archivados. Actualmente no contamos con descripciones de puestos formales”,* comentaba la encargada de recursos humanos.

Los empleados conocen sus tareas diarias, la mayoría son de carácter rutinario y su comprensión no requiere un gran esfuerzo.

Por otra parte, cuando el empleado es requerido por otra área y debe realizar una tarea distinta, el trabajo se lo explica un compañero ya que no



existe un detalle por escrito de las tareas a realizar en el puesto. Esta situación de “tránsito de empleados” es muy común ya que los distintos sectores de la empresa presentan picos de actividad en ciertas épocas del año, entonces hay momentos en los que se requiere la ayuda de otros compañeros y la descripción de tareas no está detallada.

Asimismo los empleados no conocen lo que se espera de ellos en función a los resultados de desempeño. Además tampoco saben cuáles son las aptitudes requeridas para el puesto como aquellas en las que deberían hacer hincapié en desarrollar para alcanzar los objetivos.

Respecto a las escalas salariales, no hay diferenciación entre la importancia relativa del puesto y su remuneración. No existe una jerarquía de puestos de acuerdo a su importancia, por lo que la remuneración no es proporcional al esfuerzo realizado en la tarea. Las descripciones de puesto facilitarían una mayor equidad interna.

Finalmente, el problema que sentará la base del proyecto de grado, es aquel que ocurre cuando el encargado del área de recursos humanos debe realizar una búsqueda para cubrir una vacante, como no cuenta con el análisis y descripción de puestos de trabajo, reúne y selecciona a los candidatos de manera intuitiva.



PARTE IV

PLAN DE INTERVENCIÓN



Justificación

Según la Teoría General de Sistemas, la organización es un sistema conformado por diversos subsistemas interdependientes que se relacionan entre sí para cumplir un objetivo. Esta nos permite concebir a la organización como un todo, en donde cada una de las partes cumple un rol fundamental.

Desde esta perspectiva se justifica el análisis y descripción de puestos ya que influye en todos los subsistemas de recursos humanos, mejorando la gestión global de la empresa. Se trata de una poderosa herramienta, que si bien no es capaz de solucionar todos los problemas, correctamente utilizada, ofrece información muy valiosa y puede desvanecer algunos problemas de la empresa.

Por ello a File Management Com le resultará de un gran valor contar con un sistema formalizado de descripciones de puestos ya que se podrán estandarizar procesos. Se definirá claramente lo que la empresa espera del empleado o de cualquier persona que pretenda ocupar un puesto, facilitando así el proceso de reclutamiento y selección de personal. El encargado de Recursos Humanos tendrá una visión clara del perfil profesional que se necesitará para cubrir una vacante y podrá identificar al candidato idóneo para el puesto.

Además de este uso asociado al proceso de selección, las descripciones tienen otras aplicaciones, entre ellas la planificación de la carrera profesional y promociones que se podrán establecer en función a la información del ADP.

También la valoración de puestos de trabajo en cuanto a procedimiento que establece el valor relativo de cada puesto.

Por otra parte, la evaluación de desempeño mide la eficiencia del trabajador en relación a las tareas, funciones y objetivos del puesto, y emplea los parámetros provenientes del ADP.

Las necesidades de capacitación se planificarán sobre la base objetiva del ADP.

Por último clarifica la estructura y colabora con el diseño organizacional y la elaboración del manual de la organización y procedimientos.



Como se puede ver, no se trata de un fin en sí mismo sino de un medio para poder alcanzar otros fines. Por ello se considera que es de gran valor práctico para la empresa además de ser un pedido expreso de la gerencia.

El objetivo del proyecto es aportar información sobre los puestos y ambiente de trabajo.

Los puestos a describir son:

Coordinador de logística y distribución,

Auxiliar de recepción,

Auxiliar de almacenamiento,

Auxiliar de picking,

Auxiliar de packaging,

Auxiliar de despacho,

Asistente de tienda naranja,

Coordinador de ingreso de documental,

Data entry de administración de análisis,

Administrador de personal,

Administrador de sobres con documentación variada,

Administrador de plásticos,

Coordinador de egreso de documental,

Resolutor de papelería interna,

Resolutor de juicios,

Coordinador de mantenimiento,

Auxiliar de limpieza,

Auxiliar de mantenimiento,



Auxiliar de depósito.

Cabe aclarar que a diferencia del organigrama que nos ha facilitado la empresa, nosotras hacemos una propuesta de cambio en cuanto a los nombres de los puestos. En vez de “Colaborador de...” utilizamos la palabra “Auxiliar de...” Creemos que el nombre es lo que identifica y relaciona persona–puesto, esto motivó nuestra propuesta.

Estas descripciones se harán en pos de mejorar el proceso de selección, contribuyendo al funcionamiento general de la organización.

Además esta herramienta quedará a disposición del área de recursos humanos para que pueda ser utilizada cuando se la necesite.

Para finalizar, Fernández-Ríos (1995):

Si se trata de la herramienta básica que nos proporciona conocimiento sobre las actividades que han de llevarse a cabo, ¿cómo podremos tomar decisiones satisfactorias relativas a los aspectos tecnológico, organizativo y humano sin aquel conocimiento que inevitablemente habrá de servir de base para dicha toma de decisiones? (p.111).



Objetivos generales y específicos

Objetivo General:

- Realizar el análisis y descripción de puestos de los niveles medios y operativos de File Management Com y utilizarlas como herramienta para la selección de personal.

Objetivos Específicos:

- Diseñar y aplicar los instrumentos de recolección de datos necesarios para realizar el análisis y descripción de puestos.

- Identificar los puestos, deberes y responsabilidades del puesto, características individuales y condiciones de trabajo.

- Servir de guía al supervisor y al empleado para el desempeño de sus funciones.

- Proponer a la empresa una herramienta práctica para la Selección de Personal.

- Proponer un plan de sensibilización y concientización sobre los beneficios que tiene la herramienta del análisis y descripción de puestos para lograr el compromiso de todos los miembros de la organización.

- Enriquecer el sistema de información de Recursos Humanos.



Desarrollo de la herramienta

Cabe señalar que a largo de la realización de dicho proyecto, contamos con el apoyo constante de coordinadores, la gerencia general y el equipo que lleva a cabo el proceso de certificación para la implementación de normas ISO. Esto último, nos permitió enriquecer nuestro trabajo, compartir experiencias y comprender de manera más profunda los procesos.

En relación al momento en que se realizó el análisis y las descripciones, no se hizo en determinada fecha o determinado momento de la jornada, porque se fue programando sobre la marcha según la disponibilidad de los colaboradores. Siempre se priorizó la idea de producir el menor impacto posible en el devenir cotidiano de FMC. Para ello se evitó interrumpir el momento del almuerzo y descanso, o aquellos días en que la jornada de trabajo presentaba picos de actividad.

Por otra parte, la comunicación del proyecto fue, desde los comienzos, un punto básico para poder lograr el cometido de la intervención. Así se logró el compromiso de las partes y se evacuaron dudas y rumores que pudiesen gestarse en la empresa.

La difusión del proyecto consistió en brindar información a la alta gerencia y gerencia general. Desde el primer momento se les comunicó la idea del proyecto y desde allí se les ha ido informando los avances del mismo. Con los mandos medios (coordinadores y recursos humanos) la comunicación fue más abierta y fluida debido a la importancia de las partes en relación a las tareas y procesos. Al resto de los colaboradores, se les explicó de manera breve y clara la relevancia del proyecto.

Consideramos importante la participación de todos los niveles de la empresa en la confección de las descripciones y la difusión de las mismas. De esta manera queremos asegurar una correcta confección y el conocimiento acabado del puesto por los coordinadores, gerencia y el área de personal. Así, al presentarse una vacante, recursos humanos se basa en la descripción de



puestos para detectar el candidato que mejor se adapte a las condiciones del puesto de trabajo

Finalmente, para que sea factible el acceso, uso y modificación de las descripciones, se archivaron tanto en formato digital como físico. Las versiones digitales se encuentran almacenadas en archivos formato PDF para evitar introducir cambios que no sean revisados por la gerencia. Esto es un requisito que plantea la norma ISO 9001, proyecto que la empresa se prepara para certificar. Mientras que las descripciones impresas, se presentaron ante el personal detallando cada punto para facilitar su comprensión.


Esta impresión cuenta con los requisitos que requiere la norma: debe ser copia fiel del original y revisada por la dirección de la empresa.

Si fuera necesario introducir alguna actualización en las descripciones, queda establecido un procedimiento para la modificación de algún componente. Cualquier modificación, por mínima que sea, quedará registrada en la revisión, como así también quién la propone y quién la revisa. Dicho procedimiento evita la manipulación y alteración del documento.

A continuación se expone la planilla por si se quisiera introducir algún cambio en las descripciones de puestos.



Planilla para la modificación de algún componente de una descripción de puesto

HOJA DE ACTUALIZACIÓN DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
	Fecha anterior:	Nombre del puesto:	Elaborado por:
	Fecha de actualización :	Código:	Aprobado por:
Motivo de la actualización			
Información anulada			
Información nueva			
Observaciones			
	Firma	Aclaración	



Además se desarrolla un procedimiento formal que establece la selección de personal en FMC. Dicho procedimiento se transcribe a continuación, en el apartado “aplicación de la herramienta”.

Por otra parte, presentamos un modelo denominado “Planilla de Selección”. La misma tiene como finalidad el registro por escrito de la selección de personal. En ella distinguimos tres entrevistas teniendo en cuenta el modo de contratación de personal en FMC.

La primera entrevista la realiza la responsable de recursos humanos y busca conocer el ámbito personal y familiar del candidato como así también los estudios, experiencia laboral y observaciones que considere relevantes. Incluye el nombre del entrevistador y fecha de la entrevista.

La segunda, la realiza el coordinador de área acompañado de la responsable de recursos humanos y la tercera con el gerente general. En ambas se registra la fecha de realización.

El último ítem de la planilla es la conclusión, donde se acepta o no el candidato y se detallan los motivos de la decisión.

Se consideró importante desarrollar esta herramienta, ya que en varias oportunidades se señaló la presencia de errores por parte recursos humanos en la selección del personal.

Entonces, a partir de esta planilla se deja un registro de las decisiones tomadas y la decisión de contratación es compartida.

Se expone a continuación.



Planilla de selección

	Nombre: Planilla de selección	Fecha: 20/08/2014
	Código: RE.RH.00. 00 Rev 00	Página 1 de 2

PLANILLA DE SELECCIÓN

Apellido y Nombre:	Edad:
Domicilio:	
Estado civil:	Hijos:
PRIMERA ENTREVISTA	
Ámbito familiar, personal	
Estudios	
Experiencia Laboral	
Observaciones	
Entrevistador: Encargado de Recursos Humanos – Nombre:.....	
Firma:.....	
Fecha:.....	



	Nombre: Planilla de selección	Fecha: 20/08/2014
	Código: RE.RH.00. 00 Rev 00	Página 2 de 2

SEGUNDA ENTREVISTA

Entrevistador: Encargado del área – Nombre:.....
 Firma:.....
 Fecha:.....

TERCERA ENTREVISTA

Entrevistador: Gerente General – Nombre:.....
 Firma:.....
 Fecha:.....

CONCLUSION

ACEPTACIÓN:

NO ACEPTACIÓN:

FECHA:



Aplicación de la herramienta

A continuación se propone el procedimiento de Selección de Personal para utilizar al producirse una vacante en la empresa y el flujograma del proceso.

Luego se presentan las descripciones de puestos de trabajo.

PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO: SELECCIÓN DE PERSONAL

1- OBJETIVO:

Definir la metodología seguida para el proceso de Selección de Personal en File Management Com de manera de asegurar la contratación del candidato más idóneo.

2- ALCANCE:

Este procedimiento es aplicable a todos los candidatos interesados en incorporarse como personal de File Management Com.

3- RESPONSABILIDADES:

Responsable de Recursos Humanos: Asegurar que el proceso de reclutamiento sea el adecuado para conseguir los mejores candidatos y seleccionar tres personas que cumplan con los requisitos del puesto.

Coordinador de área: Evaluar capacidades personales y de conocimiento del candidato

Gerente General: Tomar la decisión de contratar.

4- DEFINICIONES Y ABREVIATURAS:

Planilla de Selección: Documento firmado que permite registrar las observaciones de los candidatos y de los responsables de la selección.



5- DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

Registro Planilla de Selección (RE.RH.00)

Documento Descripciones de puesto (DO. RH.01.00 y las descripciones consecutivas)

6- PROCEDIMIENTO SELECCIÓN DE PERSONAL

1.1.1 Necesidades de selección

1.1.1.1 Pueden tener su origen en las siguientes situaciones:

1.1.1.1.1 Creación de un nuevo puesto y evolución de la empresa.

1.1.1.1.2 Salida de un trabajador (renuncias, despidos y jubilaciones.)

1.1.1.1.3 Imprevistos derivados de bajas, accidentes o enfermedades.

1.1.1.1.4 Motivos estructurales y de planificación (cambios tecnológicos, nuevas líneas y productos, reorganización y diseño de puestos.)

1.1.1.1.5 Cambios en los mercados.

1.1.2 Elección del tipo de contratación

La incorporación de personal puede hacerse siguiendo distintas modalidades y, para cada caso en particular se tendrá en cuenta las modalidades legales vigentes. Como criterio básico, adoptamos que la contratación se hará efectiva mediando un periodo de prueba de no más de 90 días. La efectivización de una persona se hará después de un periodo de inducción evaluado de acuerdo a lo definido más adelante. También puede ocurrir que la contratación se realice de manera eventual y por un periodo de tiempo predeterminado. Existen modalidades que también pueden ser adoptadas en algunos casos como es el de pasantías universitarias, que pueden o no derivar en contrataciones.

1.1.3 Análisis y descripción de puestos

En todos los casos se tendrá en cuenta para el proceso de selección la descripción del puesto correspondiente. Esto significa que al iniciar el proceso de selección se toma en cuenta si existe o no la descripción del puesto. En caso afirmativo, con una simple lectura se verifica si está actualizada, caso contrario se lo hace obteniendo una nueva versión de la misma descripción. En caso de no existir la descripción del puesto a

ocupar, se prepara una con la participación conjunta de la responsable de recursos humanos, el coordinador del área o proceso de que se trate, con la gerencia general.

6.1.4. Reclutamiento de postulantes

Las fuentes de postulantes a las que preferentemente acudimos son: redes de contactos personales, sitios web dedicados a movimientos del mercado de trabajo, universidades. Eventualmente podemos acudir a otras fuentes como agencias de búsqueda de personal, avisos en diarios, etc.

En todos los casos, los postulantes lo hacen con la presentación de su currículum vitae. Existe en Recursos Humanos de la empresa un archivo de CV de personas que lo presentan en cualquier momento y que puede ser tenido en cuenta frente a una necesidad en particular.

1.1.4 Preselección de curriculum vitae.

Recursos Humanos analiza los CV buscando la mayor adecuación con los requerimientos extraídos del análisis y descripción de puestos. Elige a aquellos que más adecuen al perfil buscado.

1.1.5 Concertación de entrevistas.

Recursos Humanos llama a los candidatos y los cita para una primera entrevista en día y hora a convenir. Se informa con claridad el lugar, fecha y hora de la entrevista, así como por quien preguntar. Arma un listado con el nombre, apellido y DNI de las personas que asistirán a la entrevista. Debe reservar días de la agenda para la realización de las mismas.

Durante el llamado, no decimos cuanto va a ganar el candidato. Le decimos que se conversa en las entrevistas personales.

1.1.6 Entrevista.

El objetivo de la misma es tomar conocimiento recíproco y tomar una primera apreciación respecto al candidato por parte de Recursos Humanos y que el mismo, haga lo propio respecto a la empresa y las tareas que deberá desempeñar en caso de aceptación. Se hace una



visión comparativa de todos los entrevistados para avanzar a la etapa siguiente.

1.1.7 Fases de la entrevista

1.1.7.1 Preparación de la entrevista.

La información con la que se cuenta es la siguiente: necesidades de selección, análisis y descripción de puestos, requerimientos del puesto y del perfil del candidato, análisis del CV presentado.

1.1.7.2 Planificación de la entrevista.

La entrevista se realiza en un lugar con privacidad, cómodo y agradable, se prevé una previa explicación o presentación de la empresa, del puesto y del proceso; la presentación del propio postulante y un desarrollo verbal de aspectos más relevantes del CV y otras cuestiones que él quiera agregar o especificar y, por último, se abre un espacio de preguntas abiertas, claras y sencillas.

1.1.7.3 Desarrollo de la entrevista.

La persona que entreviste deberá tener el CV a mano e ir realizando anotaciones sobre el mismo.

Recursos Humanos prepara un guión o una estructura de la entrevista con los temas que se van a tratar.

Se recibe personalmente al candidato. En el saludo, se es amable atento y considerado, de ser posible, tutearlo y presentarse, diciendo el nombre y el cargo que ocupa en la empresa.

Se comienza con preguntas sencillas antes de entrar en materia de la entrevista, para romper el hielo y lograr que el candidato se relaje.

Luego, se indaga sobre los aspectos que nos servirán de indicadores para saber si cumplen con los requisitos exigidos para el correcto desempeño de las funciones del puesto.

Es muy importante adoptar una postura de escucha activa y facilitar la comunicación con el entrevistado. Además, se intenta evitar las interrupciones externas a la entrevista.

La finalización de la entrevista debe ser distendida. Se informará al candidato como continuará el proceso y el plazo aproximado y forma de contestación a su candidatura.

Se le pide que tramite el certificado de buena conducta y una vez listo nos avise y nos lo entregue.

Finalmente, se agradece la colaboración y presencia del candidato y se lo acompaña hasta la salida.

1.1.8 Comprobación de antecedentes.

Mediante llamadas telefónicas rápidas, se verifican algunos de los antecedentes expuestos por el candidato en su CV y/o en su entrevista; dejando evidencia en el mismo CV de las respuestas obtenidas.

Además, se realiza un control de antecedentes de deuda en el sistema de Tarjeta Naranja para preservar la documentación con la que trabaja FMC.

1.1.9 Nuevas entrevistas

En función a los resultados obtenidos hasta el momento, se identifican algunos postulantes sobre los que continuará el proceso de selección. En caso de que los candidatos no sean muchos o suficientes, en opinión de la responsable de recursos humanos, puede continuarse el proceso con todos los que estén de acuerdo con la continuación. Para ello, la responsable de recursos humanos, puede organizar nuevas entrevistas, esta vez con la participación del coordinador del área solicitante y/o Gerente General. Estas entrevistas se realizan siguiendo las mismas recomendaciones de la primera, al cabo de las cuales se documenta las conclusiones obtenidas por el coordinador del área correspondiente, con sus respectivos fundamentos. Esta información se registra mediante la Planilla de Selección RE.RH.00.00



1.1.10 Examen Médico Pre ocupacional.

Para esto, se envía un mail a la empresa contratada para la realización de los estudios médicos, redactando una autorización, con el nombre de la persona postulante seleccionada y de la empresa y especificando que tipo de estudio se le debe realizar, en general es el básico, salvo que desde gerencia se indique otro detalle, o por algunas características particulares de la actividad a desempeñar.

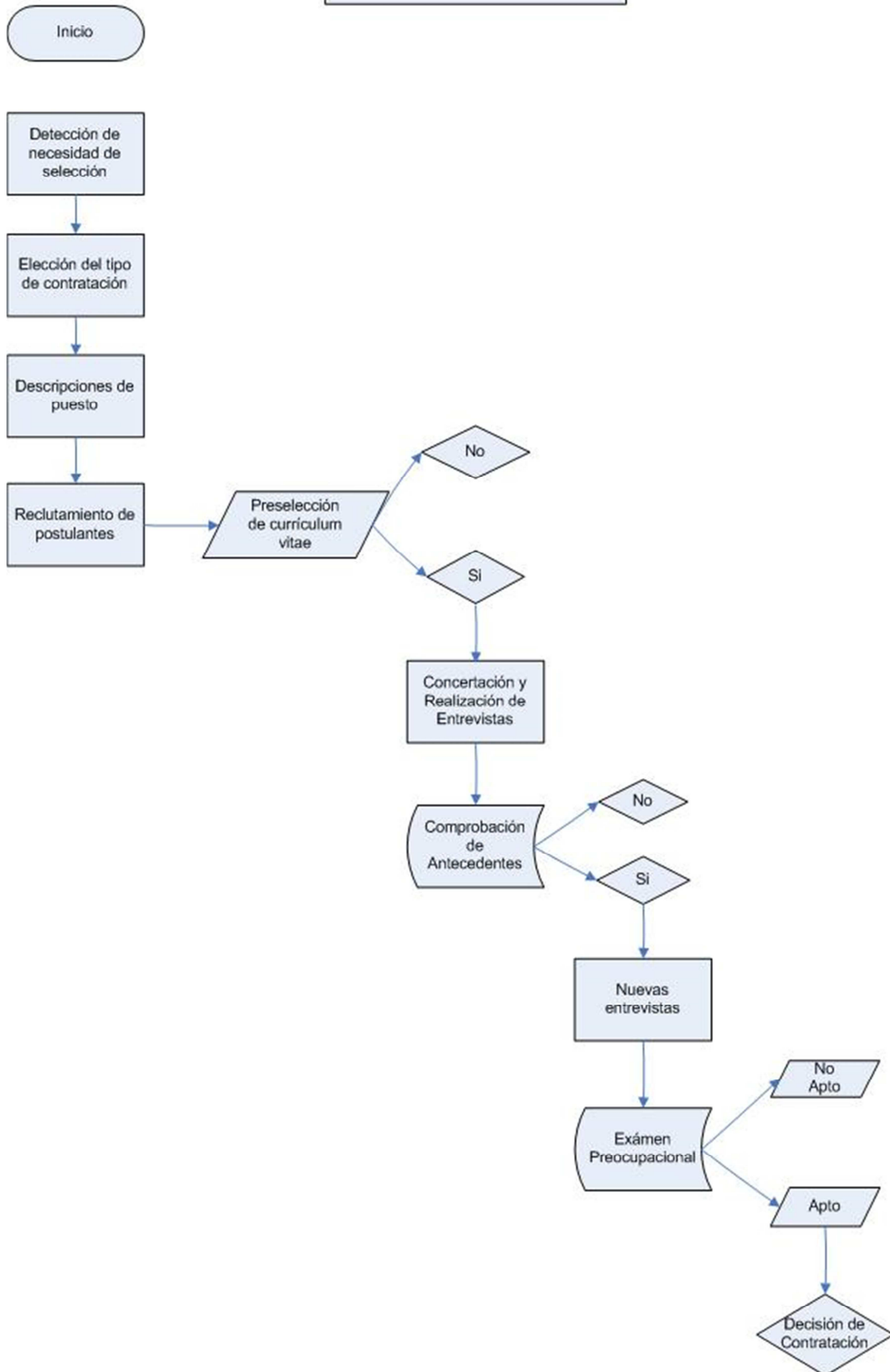
Se recomienda al postulante a que lleve su DNI e ir en ayunas, indicando el horario de atención y el domicilio al que debe dirigirse.

1.1.11 Decisión de contratar.

Una vez que el resultado del examen médico sea positivo, se toma la decisión de contratar al candidato.

El próximo paso a seguir es lo que corresponde a la Incorporación.


FLUJOGRAMA





DESCRIPCIÓN DE PUESTO COORDINADOR DE LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN




	Nombre: Descripción de puesto Coordinador de logística y distribución	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.05 REV – 00	Página 1 de 3

I DATOS GENERALES	
DENOMINACION DEL PUESTO	Coordinador de logística y distribución
DIVISIÓN	Logística y distribución
SECTOR	General
DEPENDE DE	Gerencia
PERSONAL A CARGO	10 personas

OBJETIVO DEL PUESTO	Corroborar la correcta satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos
----------------------------	--

II REQUISITOS DEL PUESTO	
TAREAS Y RESPONSABILIDADES	Administrar los tableros de control Realizar listados masivos de artículos Generar rótulos de bultos Generar remitos de egreso Controlar vencimientos Controlar ingreso de mercadería Generar remitos de ingreso de artículos (PRE) Realizar controles de stock Atender consultas por teléfono o mail Atender proveedores en recepción Atender proveedores de correo Mantener el orden y la limpieza del sector Planificar actividades de los colaboradores Compra y control de consumo de artículos de embalaje Gestión de donaciones Gestión de artículos para destrucción o fuera de vigencia Identificar necesidades de mantenimiento de las instalaciones Relevar y organizar los espacios en función a las necesidades de almacenamiento de artículos
PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS	Código: PG.LD.00.00 REV – 00
RELACIONES LABORALES	
CLIENTE INTERNO	Relación con todas las áreas de logística y distribución. Entregan información vía oral o escrita
CLIENTE EXTERNO	-Tarjeta Naranja: todas las áreas -Proveedores de insumos -Correos

	Nombre: Descripción de puesto Coordinador de logística y distribución	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.05 REV – 00	Página 2 de 3


III ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

COMPETENCIAS/HABILIDADES REQUERIDAS	Nivel*
Autogestión	5
Flexibilidad/Adaptabilidad	4
Liderazgo	5
Negociación	5
Organización/Planificación	4
Proactividad	5
Relaciones interpersonales	4
Responsabilidad	5
Trabajo en equipo	5

FORMACIÓN ACADÉMICA	Estudiante universitario de Logística o carreras afines Conocimientos de Management
EXPERIENCIA PERTINENTE	Preferentemente en el área de Logística
CONDICIONES DE TRABAJO	<u>Ambiente de trabajo:</u> Trabajo administrativo de oficina <u>Iluminación:</u> Buena <u>Ventilación:</u> Buena <u>Ruido:</u> Bajo <u>Riesgo ambiental:</u> Bajo <u>EPP Exigidos:</u> Calzado con punta de acero**

*Nota: el nivel está indicado en grados de manera que el n°1 es el nivel más bajo requerido para el puesto y el n°5 el más alto

**Nota: se exige calzado de seguridad porque se debe recorrer la planta de manera habitual

	Nombre: Descripción de puesto Coordinador de logística y distribución	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.05 REV – 00	Página 3 de 3

Competencias/Habilidades requeridas	Definición
Atención	Capacidad que tiene alguien para entender las cosas o un objetivo, tenerlo en cuenta o en consideración
Autocontrol	Habilidad de dominar las propias emociones, comportamientos y deseos con el fin de obtener alguna recompensa
Autogestión	Método a través del cual los partícipes de una actividad pueden guiar el logro de sus objetivos con autonomía de gestión
Calidez	Refiere a la cordialidad, al afecto humano. Son aquellas personas con gran carisma y queridos por muchas personas
Compromiso	Grado en que un empleado se identifica con una organización o tarea que realiza en particular y las metas de ésta
Flexibilidad/Adaptabilidad	Capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando la empresa lo demande
Liderazgo	Influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común
Negociación	Proceso por el cual las partes interesadas procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos
Ordenado/Metódico	Se aplica a la persona que hace las cosas con método y orden
Organización/Planificación	Capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea. Distribuir recursos, asignar responsabilidades
Predisposición	Inclinación del ánimo de una persona hacia una cierta meta o actividad
Proactividad	Cualidad positiva de anticiparse a un suceso con una acción o actividad
Rapidez	Velocidad con la que se realiza el trabajo
Relaciones interpersonales	Son relaciones sociales en las que se da una interacción recíproca entre dos o más personas
Responsabilidad	Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral
Trabajo en equipo	El grupo elabora reglas que deben respetar todos sus miembros



DESCRIPCIÓN DE PUESTO AUXILIAR DE RECEPCIÓN




	Nombre: Descripción de puesto Auxiliar de recepción	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.00 REV – 00	Página 1 de 3

I DATOS GENERALES	
DENOMINACION DEL PUESTO	Auxiliar de recepción
DIVISIÓN	Logística y distribución
SECTOR	Recepción
DEPENDE DE	Coordinador de logística y distribución
PERSONAL A CARGO	No

OBJETIVO DEL PUESTO	Garantizar la correcta recepción de los artículos que ingresan a FMC para asegurar los procesos subsiguientes. Se debe controlar en 48 hs las recepciones y las devoluciones
----------------------------	--

II REQUISITOS DEL PUESTO	
TAREAS Y RESPONSABILIDADES	Atender a los proveedores y recibir los remitos Indicar como deben descargarse los artículos Realizar el primer control cuantitativo de los bultos (Primer sello) Controlar cuantitativa y cualitativamente los artículos entregados según orden de compra y remito (Segundo sello) Colocar los sellos y firmar remito de recepción Informar al coordinador si existe alguna inconsistencia Colocar en pallet y rotular los artículos ya controlados Trasladar lo rotulado a almacenamiento y stock
PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS	Códigos: PE.LD.00.00 REV – 01 PE.LD.00.01 REV – 01 PE.LD.00.02 REV – 00 IS.LD.00.00 REV – 00 IS.LD.00.01 REV – 01
RELACIONES LABORALES	
CLIENTE INTERNO	-Almacenamiento y stock -Despacho
CLIENTE EXTERNO	-Diferentes correos y proveedores que contrate Tarjeta Naranja


	Nombre: Descripción de puesto Auxiliar de recepción	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.00 REV – 00	Página 2 de 3

III ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

COMPETENCIAS/HABILIDADES REQUERIDAS	Nivel*
Atención	4
Calidez	4
Compromiso	5
Destreza física	5
Flexibilidad/Adaptabilidad	4
Ordenado	5
Predisposición	4
Relaciones personales	5
Responsabilidad	5
Trabajo en equipo	3

FORMACIÓN ACADÉMICA	Secundario completo
EXPERIENCIA PERTINENTE	No
CONDICIONES DE TRABAJO	<p><u>Ambiente de trabajo:</u> Se trata de un trabajo de fuerza, levanta y traslada bultos. La tarea se realiza de pie. Maneja el apilador</p> <p><u>Iluminación:</u> Muy buena</p> <p><u>Ventilación:</u> Corriente de aire permanente</p> <p><u>Ruido:</u> Bajo</p> <p><u>Riesgo ambiental:</u> Bajo</p> <p><u>EPP Exigidos:</u> Calzado con punta de acero, faja lumbar y guantes</p>


*Nota: el nivel está indicado en grados de manera que el n°1 es el nivel más bajo requerido para el puesto y el n°5 el más alto

	Nombre: Auxiliar de recepción	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.00 REV – 00	Página 3 de 3

Competencias/Habilidades requeridas	Definición
Atención	Capacidad que tiene alguien para entender las cosas o un objetivo, tenerlo en cuenta o en consideración
Autocontrol	Habilidad de dominar las propias emociones, comportamientos y deseos con el fin de obtener alguna recompensa
Autogestión	Método a través del cual los partícipes de una actividad pueden guiar el logro de sus objetivos con autonomía de gestión
Calidez	Refiere a la cordialidad, al afecto humano. Son aquellas personas con gran carisma y queridos por muchas personas
Compromiso	Grado en que un empleado se identifica con una organización o tarea que realiza en particular y las metas de ésta
Flexibilidad/Adaptabilidad	Capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando la empresa lo demande
Liderazgo	Influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común
Negociación	Proceso por el cual las partes interesadas procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos
Ordenado/Metódico	Se aplica a la persona que hace las cosas con método y orden
Organización/Planificación	Capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea. Distribuir recursos, asignar responsabilidades
Predisposición	Inclinación del ánimo de una persona hacia una cierta meta o actividad
Proactividad	Cualidad positiva de anticiparse a un suceso con una acción o actividad
Rapidez	Velocidad con la que se realiza el trabajo
Relaciones interpersonales	Son relaciones sociales en las que se da una interacción recíproca entre dos o más personas
Responsabilidad	Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral
Trabajo en equipo	El grupo elabora reglas que deben respetar todos sus miembros




DESCRIPCIÓN DE PUESTO AUXILIAR DE ALMACENAMIENTO

	Nombre: Descripción de puesto Auxiliar de almacenamiento	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.01 REV – 00	Página 1 de 3

I DATOS GENERALES	
DENOMINACION DEL PUESTO	Auxiliar de almacenamiento
DIVISIÓN	Logística y distribución
SECTOR	Almacenamiento y stock
DEPENDE DE	Coordinador de logística y distribución
PERSONAL A CARGO	No

OBJETIVO DEL PUESTO	Que todos los artículos solicitados a los proveedores por Oficina de Compras o por los Locales (Compras Directas) de Tarjeta Naranja sean almacenados y conservados en perfecto estado hasta su despacho
----------------------------	--

II REQUISITOS DEL PUESTO	
TAREAS Y RESPONSABILIDADES	Controlar el PRE y los ajustes de ingreso de stock Identificar los pallet/cajas con rótulos Posicionar los artículos ya rotulados en los racks Preparar procesos de LEM Preparar los pedidos solicitados por las diferentes áreas de TN Respetar FIFO para el despacho Controlar y separar los artículos fuera de vigencia Mantener el orden y limpieza del área
PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS	Códigos: PE.LD.01.00 REV – 01 PE.LD.01.01 REV – 00 PE.LD.01.02 REV – 00
RELACIONES LABORALES	
CLIENTE INTERNO	-Picking -Recepción
CLIENTE EXTERNO	-No tiene


	Nombre: Descripción de puesto Auxiliar de almacenamiento	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.01 REV – 00	Página 2 de 3

III ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

COMPETENCIAS/HABILIDADES REQUERIDAS	Nivel*
Atención	4
Autocontrol	5
Compromiso	5
Destreza física	4
Trabajo en equipo	4
Ordenado	4
Proactividad	5
Relaciones interpersonales	3
Responsabilidad	5

FORMACIÓN ACADÉMICA	Secundario completo
EXPERIENCIA PERTINENTE	No
CONDICIONES DE TRABAJO	<u>Ambiente de trabajo:</u> Trabajo de fuerza, levanta y traslada bultos <u>Iluminación:</u> Muy buena <u>Ventilación:</u> Corriente de aire permanente <u>Ruido:</u> Bajo <u>Riesgo ambiental:</u> Bajo <u>EPP Exigidos:</u> Calzado con punta de acero, faja lumbar, casco y guantes

*Nota: el nivel está indicado en grados de manera que el n°1 es el nivel más bajo requerido para el puesto y el n°5 el más alto.


	Nombre: Descripción de puesto Auxiliar de almacenamiento	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.01 REV – 00	Página 3 de 3

Competencias/Habilidades requeridas	Definición
Atención	Capacidad que tiene alguien para entender las cosas o un objetivo, tenerlo en cuenta o en consideración
Autocontrol	Habilidad de dominar las propias emociones, comportamientos y deseos con el fin de obtener alguna recompensa
Autogestión	Método a través del cual los partícipes de una actividad pueden guiar el logro de sus objetivos con autonomía de gestión
Calidez	Refiere a la cordialidad, al afecto humano. Son aquellas personas con gran carisma y queridos por muchas personas
Compromiso	Grado en que un empleado se identifica con una organización o tarea que realiza en particular y las metas de ésta
Flexibilidad/Adaptabilidad	Capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando la empresa lo demande
Liderazgo	Influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común
Negociación	Proceso por el cual las partes interesadas procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos
Ordenado/Metódico	Se aplica a la persona que hace las cosas con método y orden
Organización/Planificación	Capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea. Distribuir recursos, asignar responsabilidades
Predisposición	Inclinación del ánimo de una persona hacia una cierta meta o actividad
Proactividad	Cualidad positiva de anticiparse a un suceso con una acción o actividad
Rapidez	Velocidad con la que se realiza el trabajo
Relaciones interpersonales	Son relaciones sociales en las que se da una interacción recíproca entre dos o más personas
Responsabilidad	Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral
Trabajo en equipo	El grupo elabora reglas que deben respetar todos sus miembros



DESCRIPCIÓN DE PUESTO AUXILIAR DE PICKING




	Nombre: Descripción de puesto Auxiliar de picking	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.02 REV – 00	Página 1 de 3

I DATOS GENERALES	
DENOMINACION DEL PUESTO	Auxiliar de picking
DIVISIÓN	Logística y distribución
SECTOR	Picking
DEPENDE DE	Coordinador logística y distribución
PERSONAL A CARGO	No

OBJETIVO DEL PUESTO	Realizar la tarea de selección y separado de los artículos en forma correcta, precisa y en los tiempos establecidos por el proceso
----------------------------	--

II REQUISITOS DEL PUESTO	
TAREAS Y RESPONSABILIDADES	Recibir la orden de picking Organizar tiempos y formas de los pedidos conjuntamente con los responsables del packaging Controlar calidad y cantidad de artículos requeridos Preparar los pedidos y ponerse a disposición de los responsables del packaging Controlar el stock de materiales de embalaje Mantener el orden y limpieza del sector
PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS	Código: PE.LD.02.00 REV – 01 IS.LD.02.00 REV – 00
RELACIONES LABORALES	
CLIENTE INTERNO	-Colaborador de almacenamiento -Colaborador de packaging
CLIENTE EXTERNO	-No tiene relación directa con clientes externos



	Nombre: Descripción de puesto Auxiliar de picking	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.02 REV – 00	Página 2 de 3


III ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

COMPETENCIAS/HABILIDADES REQUERIDAS	Nivel*
-------------------------------------	--------

Atención	5
Autocontrol	4
Compromiso	5
Flexibilidad/Adaptabilidad	4
Ordenado/Metódico	4
Proactividad	3
Relaciones interpersonales	4
Responsabilidad	5
Trabajo en equipo	5

FORMACIÓN ACADÉMICA	Secundario completo
EXPERIENCIA PERTINENTE	No
CONDICIONES DE TRABAJO	<u>Ambiente de trabajo:</u> Trabajo en depósito <u>Iluminación:</u> Muy buena <u>Ventilación:</u> Buena <u>Ruido:</u> Bajo <u>Riesgo ambiental:</u> Bajo <u>EPP Exigidos:</u> Calzado con punta de acero, guantes y faja lumbar

*Nota: el nivel está indicado en grados de manera que el n°1 es el nivel más bajo requerido para el puesto y el n°5 el más alto.


	Nombre: Descripción de puesto Auxiliar de picking	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.02 REV – 00	Página 3 de 3

Competencias/Habilidades requeridas	Definición
Atención	Capacidad que tiene alguien para entender las cosas o un objetivo, tenerlo en cuenta o en consideración
Autocontrol	Habilidad de dominar las propias emociones, comportamientos y deseos con el fin de obtener alguna recompensa
Autogestión	Método a través del cual los partícipes de una actividad pueden guiar el logro de sus objetivos con autonomía de gestión
Calidez	Refiere a la cordialidad, al afecto humano. Son aquellas personas con gran carisma y queridos por muchas personas
Compromiso	Grado en que un empleado se identifica con una organización o tarea que realiza en particular y las metas de ésta
Flexibilidad/Adaptabilidad	Capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando la empresa lo demande
Liderazgo	Influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común
Negociación	Proceso por el cual las partes interesadas procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos
Ordenado/Metódico	Se aplica a la persona que hace las cosas con método y orden
Organización/Planificación	Capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea. Distribuir recursos, asignar responsabilidades
Predisposición	Inclinación del ánimo de una persona hacia una cierta meta o actividad
Proactividad	Cualidad positiva de anticiparse a un suceso con una acción o actividad
Rapidez	Velocidad con la que se realiza el trabajo
Relaciones interpersonales	Son relaciones sociales en las que se da una interacción recíproca entre dos o más personas
Responsabilidad	Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral
Trabajo en equipo	El grupo elabora reglas que deben respetar todos sus miembros



DESCRIPCIÓN DE PUESTO AUXILIAR DE PACKAGING




	Nombre: Descripción de puesto Auxiliar de packaging	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.03 REV – 00	Página 1 de 3

I DATOS GENERALES	
DENOMINACION DEL PUESTO	Auxiliar de packaging
DIVISIÓN	Logística y distribución
SECTOR	Packaging
DEPENDE DE	Coordinador de logística y distribución
PERSONAL A CARGO	No

OBJETIVO DEL PUESTO	Controlar lo solicitado por cada Área y/o Local y darle a cada artículo el empaque adecuado para que su retiro, traslado y entrega por parte de los prestadores de Correo en el Área y/o Local sea el correcto, esto es, que llegue en perfecto estado. Esto se debe hacer optimizando el tiempo y los recursos insumidos en esta actividad
----------------------------	---

II REQUISITOS DEL PUESTO	
TAREAS Y RESPONSABILIDADES	Controlar con la LEM Emballar el producto según las características del mismo. Rotular el producto Registrar en la LEM la cantidad de bultos embalados y el peso de cada uno Depositar el producto en el sector designado para el correo que corresponda Mantener el orden y limpieza del área
PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS	Código: PE.LD.03.00 REV – 01 IS.LD.03.00 REV – 00 IS.LD.03.01 REV – 00
RELACIONES LABORALES	
CLIENTE INTERNO	-Picking -Despacho
CLIENTE EXTERNO	-No tiene



	Nombre: Descripción de puesto Auxiliar de packaging	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.03 REV – 00	Página 2 de 3

III ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

COMPETENCIAS/HABILIDADES REQUERIDAS	Nivel*
Atención	4
Compromiso	3
Destreza física	5
Flexibilidad/Adaptabilidad	3
Ordenado	4
Predisposición	5
Relaciones interpersonales	4
Responsabilidad	4
Trabajo en equipo	5

FORMACIÓN ACADÉMICA	Secundario completo
EXPERIENCIA PERTINENTE	No
CONDICIONES DE TRABAJO	<p><u>Ambiente de trabajo:</u> Se trata de un trabajo de fuerza, levanta y traslada bultos. La tarea se realiza de pie</p> <p><u>Iluminación:</u> Muy buena</p> <p><u>Ventilación:</u> Es un galpón con portones en los extremos Corriente de aire permanente</p> <p><u>Ruido:</u> Bajo</p> <p><u>Riesgo ambiental:</u> Medio</p> <p><u>EPP Exigidos:</u> Calzado con punta de acero y faja lumbar</p>

*Nota: el nivel está indicado en grados de manera que el n°1 es el nivel más bajo requerido para el puesto y el n°5 el más alto.




	Nombre: Descripción de puesto Auxiliar de packaging	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.03 REV – 00	Página 3 de 3

Competencias/Habilidades requeridas	Definición
Atención	Capacidad que tiene alguien para entender las cosas o un objetivo, tenerlo en cuenta o en consideración
Autocontrol	Habilidad de dominar las propias emociones, comportamientos y deseos con el fin de obtener alguna recompensa
Autogestión	Método a través del cual los partícipes de una actividad pueden guiar el logro de sus objetivos con autonomía de gestión
Calidez	Refiere a la cordialidad, al afecto humano. Son aquellas personas con gran carisma y queridos por muchas personas
Compromiso	Grado en que un empleado se identifica con una organización o tarea que realiza en particular y las metas de ésta
Flexibilidad/Adaptabilidad	Capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando la empresa lo demande
Liderazgo	Influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común
Negociación	Proceso por el cual las partes interesadas procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos
Ordenado/Metódico	Se aplica a la persona que hace las cosas con método y orden
Organización/Planificación	Capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea. Distribuir recursos, asignar responsabilidades
Predisposición	Inclinación del ánimo de una persona hacia una cierta meta o actividad
Proactividad	Cualidad positiva de anticiparse a un suceso con una acción o actividad
Rapidez	Velocidad con la que se realiza el trabajo
Relaciones interpersonales	Son relaciones sociales en las que se da una interacción recíproca entre dos o más personas
Responsabilidad	Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral
Trabajo en equipo	El grupo elabora reglas que deben respetar todos sus miembros



DESCRIPCIÓN DE PUESTO AUXILIAR DE DESPACHO


	Nombre: Descripción de puesto Auxiliar de despacho	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.04 REV – 00	Página 1 de 3

I DATOS GENERALES	
DENOMINACION DEL PUESTO	Auxiliar de despacho
DIVISIÓN	Logística y distribución
SECTOR	Despacho
DEPENDE DE	Coordinador de logística y distribución
PERSONAL A CARGO	No

OBJETIVO DEL PUESTO	Garantizar que todos los artículos sean despachados y recibidos en perfecto estado por Áreas y/o Locales de Tarjeta Naranja
----------------------------	---

II REQUISITOS DEL PUESTO	
TAREAS Y RESPONSABILIDADES	Separar por correo los bultos para enviar Generar los REX y los REE para descontar las unidades enviadas Atender a los correos y entregarle copias de los REX y REE Preparar y enviar a Logística de Tarjeta Naranja una copia del REX Asegurar que todo artículo despachado debe salir con su correspondiente remito de egreso Archivar los remitos en las carpetas correspondientes Mantener el orden y limpieza del sector
PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS	Código: PE.LD.04.00 REV – 00 IS.LD.04.00 REV – 00 IS.LD.04.01 REV – 00
RELACIONES LABORALES	
CLIENTE INTERNO	-Packaging -Recepción
CLIENTE EXTERNO	-Diferentes correos que contrate Tarjeta Naranja -Área Logística de Tarjeta Naranja




	Nombre: Descripción de puesto Auxiliar de despacho	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.04 REV – 00	Página 2 de 3

III ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

COMPETENCIAS/HABILIDADES REQUERIDAS	Nivel*
Atención	5
Autogestión	4
Compromiso	4
Destreza física	4
Flexibilidad/Adaptabilidad	3
Organización/Planificación	4
Predisposición	4
Relaciones interpersonales	5
Responsabilidad	5

FORMACIÓN ACADÉMICA	Secundario completo
EXPERIENCIA PERTINENTE	No
CONDICIONES DE TRABAJO	<p><u>Ambiente de trabajo:</u> Trabajo de fuerza, levanta y traslada bultos</p> <p><u>Iluminación:</u> Muy buena</p> <p><u>Ventilación:</u> Corriente de aire permanente</p> <p><u>Ruido:</u> Bajo</p> <p><u>Riesgo ambiental:</u> Bajo</p> <p><u>EPP Exigidos:</u> Calzado con punta de acero, faja lumbar y guantes</p>


*Nota: el nivel está indicado en grados de manera que el n°1 es el nivel más bajo requerido para el puesto y el n°5 el más alto.

	Nombre: Descripción de puesto Auxiliar de despacho	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.04 REV – 00	Página 3 de 3

Competencias/Habilidades requeridas	Definición
Atención	Capacidad que tiene alguien para entender las cosas o un objetivo, tenerlo en cuenta o en consideración
Autocontrol	Habilidad de dominar las propias emociones, comportamientos y deseos con el fin de obtener alguna recompensa
Autogestión	Método a través del cual los partícipes de una actividad pueden guiar el logro de sus objetivos con autonomía de gestión
Calidez	Refiere a la cordialidad, al afecto humano. Son aquellas personas con gran carisma y queridos por muchas personas
Compromiso	Grado en que un empleado se identifica con una organización o tarea que realiza en particular y las metas de ésta
Flexibilidad/Adaptabilidad	Capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando la empresa lo demande
Liderazgo	Influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común
Negociación	Proceso por el cual las partes interesadas procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos
Ordenado/Metódico	Se aplica a la persona que hace las cosas con método y orden
Organización/Planificación	Capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea. Distribuir recursos, asignar responsabilidades
Predisposición	Inclinación del ánimo de una persona hacia una cierta meta o actividad
Proactividad	Cualidad positiva de anticiparse a un suceso con una acción o actividad
Rapidez	Velocidad con la que se realiza el trabajo
Relaciones interpersonales	Son relaciones sociales en las que se da una interacción recíproca entre dos o más personas
Responsabilidad	Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral
Trabajo en equipo	El grupo elabora reglas que deben respetar todos sus miembros



DESCRIPCIÓN DE PUESTO ASISTENTE DE TIENDA NARANJA

	Nombre: Descripción de puesto Asistente de tienda naranja	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.06 REV – 00	Página 1 de 3

I DATOS GENERALES	
DENOMINACION DEL PUESTO	Asistente de tienda naranja
DIVISIÓN	Tienda naranja
SECTOR	Tienda naranja
DEPENDE DE	Coordinador
PERSONAL A CARGO	No

OBJETIVO DEL PUESTO	Ser un vínculo entre Tarjeta Naranja y los CA, brindándole a cada parte la asistencia correspondiente
----------------------------	---

II REQUISITOS DEL PUESTO	
TAREAS Y RESPONSABILIDADES	Recibir la papelería y cargar el comercio amigo Gestionar el proceso de activación Crear atributos, marcas y categorías Cargar tablas de correos Realizar modificaciones o bajas si son solicitadas por comercios amigos o Tarjeta Naranja Auditar el catálogo de productos según requisitos de Tarjeta Naranja Realizar seguimiento y gestión en los pedidos de los clientes Cargar, controlar y activar promociones Asignar cucardas si la promoción lo requiere Realizar up sells y cross sells
PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS	Código: PG.TN.00.00 REV – 00 (Procedimientos específicos disponibles en Carpeta Gestión de la Calidad)
RELACIONES LABORALES	
CLIENTE INTERNO	-Depósito: el conductor de la traffic entrega papelería que retira de Tarjeta Naranja
CLIENTE EXTERNO	- Correos: Oca, Correo Argentino, Andreani Tarjeta Naranja: área Tienda Naranja




	Nombre: Descripción de puesto Asistente de tienda naranja	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.06 REV – 00	Página 2 de 3

III ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	
COMPETENCIAS/HABILIDADES REQUERIDAS	Nivel*
Atención	5
Autogestión	4
Calidez	4
Compromiso	4
Negociación	5
Ordenado/metódico	4
Proactividad	4
Relaciones interpersonales	5
Responsabilidad	4
Trabajo en equipo	3

FORMACIÓN ACADÉMICA	Estudiante universitario de Administración de Empresas, Contador Público o carreras relacionadas a las ciencias de la administración Conocimiento de inglés Dominio de PC
EXPERIENCIA PERTINENTE	No necesaria
CONDICIONES DE TRABAJO	<u>Ambiente de trabajo:</u> Administrativo de oficina <u>Iluminación:</u> Intensidad requerida por ley: 300 (lux). Intensidad medida: 300 (lux) <u>Ventilación:</u> Muy buena <u>Ruido:</u> Bajo <u>Riesgo ambiental:</u> Bajo <u>EPP Exigidos:</u> No

*Nota: el nivel está indicado en grados de manera que el n°1 es el nivel más bajo requerido para el puesto y el n°5 el más alto.




	Nombre: Descripción de puesto Asistente de tienda naranja	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.06 REV – 00	Página 3 de 3

Competencias/Habilidades requeridas	Definición
Atención	Capacidad que tiene alguien para entender las cosas o un objetivo, tenerlo en cuenta o en consideración
Autocontrol	Habilidad de dominar las propias emociones, comportamientos y deseos con el fin de obtener alguna recompensa
Autogestión	Método a través del cual los partícipes de una actividad pueden guiar el logro de sus objetivos con autonomía de gestión
Calidez	Refiere a la cordialidad, al afecto humano. Son aquellas personas con gran carisma y queridos por muchas personas
Compromiso	Grado en que un empleado se identifica con una organización o tarea que realiza en particular y las metas de ésta
Flexibilidad/Adaptabilidad	Capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando la empresa lo demande
Liderazgo	Influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común
Negociación	Proceso por el cual las partes interesadas procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos
Ordenado/Metódico	Se aplica a la persona que hace las cosas con método y orden
Organización/Planificación	Capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea. Distribuir recursos, asignar responsabilidades
Predisposición	Inclinación del ánimo de una persona hacia una cierta meta o actividad
Proactividad	Cualidad positiva de anticiparse a un suceso con una acción o actividad
Rapidez	Velocidad con la que se realiza el trabajo
Relaciones interpersonales	Son relaciones sociales en las que se da una interacción recíproca entre dos o más personas
Responsabilidad	Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral
Trabajo en equipo	El grupo elabora reglas que deben respetar todos sus miembros



DESCRIPCIÓN DE PUESTO COORDINADOR DE INGRESO DE
DOCUMENTAL


	Nombre: Descripción de puesto Coordinador de ingreso de documental	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.20 REV – 00	Página 1 de 3

I DATOS GENERALES	
DENOMINACION DEL PUESTO	Coordinador de Ingreso de documental
DIVISIÓN	Archivo
SECTOR	Ingreso de documental
DEPENDE DE	Gerente – Socio gerente
PERSONAL A CARGO	6 personas

OBJETIVO DEL PUESTO	Planificar, controlar y optimizar las tareas realizadas en las áreas de administración de plásticos, administración de personal, administración de análisis y administración de sobres
----------------------------	--

II REQUISITOS DEL PUESTO	
TAREAS Y RESPONSABILIDADES	Organizar los recursos Planear y controlar la realización de tareas de sus áreas coordinadas Colaborar cuando sea necesario en la carga de datos de sus áreas coordinadas Desarrollo de potenciales clientes Gestión de nuevos clientes
PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS	PG.ID.00.00 REV – 01 PG.ID.01.00 REV – 02 PG.ID.02.00 REV - 01 PG.ID.03.00 REV – 02
RELACIONES LABORALES	
CLIENTE INTERNO	-Papelería Interna -Depósito -Distribución de documental
CLIENTE EXTERNO	-Área de Recursos humanos de Conci Carpinella -Área de compras de Coca Cola -Tarjeta Naranja: Administración de análisis , Plásticos, ABM cuentas, Administración de personal, Análisis de titulares




	Nombre: Descripción de puesto Coordinador de ingreso de documental	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.20 REV – 00	Página 2 de 3

III ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	
COMPETENCIAS/HABILIDADES REQUERIDAS	Nivel*
Atención	4
Autocontrol	4
Compromiso	4
Flexibilidad/Adaptabilidad	4
Liderazgo	5
Negociación	4
Ordenado/metódico	4
Proactividad	5

FORMACIÓN ACADÉMICA	Secundario completo Dominio del paquete de Microsoft Office Conocimientos de Management
EXPERIENCIA PERTINENTE	Preferentemente en tareas de conducción de equipos de trabajo (no excluyente)
CONDICIONES DE TRABAJO	<u>Ambiente de trabajo:</u> Administrativo de oficina <u>Iluminación:</u> Buena <u>Ventilación:</u> Buena <u>Ruido:</u> Bajo <u>Riesgo ambiental:</u> Bajo <u>EPP Exigidos:</u> No


*Nota: el nivel está indicado en grados de manera que el n°1 es el nivel más bajo requerido para el puesto y el n°5 el más alto.

	Nombre: Descripción de puesto Coordinador de ingreso de documental	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.20 REV – 00	Página 3 de 3

Competencias/Habilidades requeridas	Definición
Atención	Capacidad que tiene alguien para entender las cosas o un objetivo, tenerlo en cuenta o en consideración
Autocontrol	Habilidad de dominar las propias emociones, comportamientos y deseos con el fin de obtener alguna recompensa
Autogestión	Método a través del cual los partícipes de una actividad pueden guiar el logro de sus objetivos con autonomía de gestión
Calidez	Refiere a la cordialidad, al afecto humano. Son aquellas personas con gran carisma y queridos por muchas personas
Compromiso	Grado en que un empleado se identifica con una organización o tarea que realiza en particular y las metas de ésta
Flexibilidad/Adaptabilidad	Capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando la empresa lo demande
Liderazgo	Influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común
Negociación	Proceso por el cual las partes interesadas procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos
Ordenado/Metódico	Se aplica a la persona que hace las cosas con método y orden
Organización/Planificación	Capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea. Distribuir recursos, asignar responsabilidades
Predisposición	Inclinación del ánimo de una persona hacia una cierta meta o actividad
Proactividad	Cualidad positiva de anticiparse a un suceso con una acción o actividad
Rapidez	Velocidad con la que se realiza el trabajo
Relaciones interpersonales	Son relaciones sociales en las que se da una interacción recíproca entre dos o más personas
Responsabilidad	Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral
Trabajo en equipo	El grupo elabora reglas que deben respetar todos sus miembros




DESCRIPCIÓN DE PUESTO DATA ENTRY DE ADMINISTRACIÓN DE ANÁLISIS

	Nombre: Descripción de puesto Data entry de administracion de análisis	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.16 REV – 00	Página 1 de 3

I DATOS GENERALES	
DENOMINACION DEL PUESTO	Data entry de administración de análisis
DIVISIÓN	Archivo
SECTOR	Ingreso de documental
DEPENDE DE	Coordinador
PERSONAL A CARGO	No

OBJETIVO DEL PUESTO	Recibir por sistema y archivar en cajas las gestiones provenientes de Tarjeta Naranja en tiempo y forma. Controlar convenios ABM y archivar las cajas en el sistema custodia		
Indicadores	Tipo de gestión	Mínima	Máxima
	Aperturas	150 x hr → 1200 x día	175 x hr → 1400 x día
	ABM	150 x hr → 1200 x día	175 x hr → 1400 x día

II REQUISITOS DEL PUESTO	
TAREAS Y RESPONSABILIDADES	Aperturas Recibir el cajón Clasificar la documentación Cargar en el sistema de TN las aperturas Listar y buscar pendientes Cargar en el sistema los pendientes encontrados Ingresar las cajas en el custodia Etiquetar las cajas y avisar al sector correspondiente que las retire Convenios Pedir al depósito que ingrese las cajas de ABM Controlar la documentación contenida en las cajas Ingresar la cantidad de gestiones al sistema Custodia Pedir al sector correspondiente que retire las cajas
PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS	Código: PG.ID.02.00 REV – 01 PE.ID.02.01 REV – 00 PE.ID.02.00 REV – 00

	Nombre: Descripción de puesto Data entry de administracion de análisis	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.16 REV – 00	Página 2 de 3

RELACIONES LABORALES	
CLIENTE INTERNO	-Depósito -Traffic
CLIENTE EXTERNO	Áreas de TN -Análisis de titulares -ABM de cuentas -Administración de análisis -Centro de carga

III ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	
COMPETENCIAS/HABILIDADES REQUERIDAS	Nivel*
Atención	5
Autogestión	3
Compromiso	4
Flexibilidad/Adaptabilidad	3
Ordenado/metódico	4
Proactividad	5
Rapidez	4
Trabajo en equipo	3
FORMACIÓN ACADÉMICA	Secundario completo. Conocimientos básicos de computación
EXPERIENCIA PERTINENTE	No necesaria
CONDICIONES DE TRABAJO	<u>Ambiente de trabajo:</u> administrativo de oficina Movimiento de cajas con papelería <u>Iluminación:</u> Buena <u>Ventilación:</u> Buena <u>Ruido:</u> Bajo <u>Riesgo:</u> Bajo <u>EPP Exigidos:</u> No

*Nota: el nivel está indicado en grados de manera que el n°1 es el nivel más bajo requerido para el puesto y el n°5 el más alto.




	Nombre: Descripción de puesto Data entry de administracion de análisis	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.16 REV – 00	Página 3 de 3

Competencias/Habilidades requeridas	Definición
Atención	Capacidad que tiene alguien para entender las cosas o un objetivo, tenerlo en cuenta o en consideración
Autocontrol	Habilidad de dominar las propias emociones, comportamientos y deseos con el fin de obtener alguna recompensa
Autogestión	Método a través del cual los partícipes de una actividad pueden guiar el logro de sus objetivos con autonomía de gestión
Calidez	Refiere a la cordialidad, al afecto humano. Son aquellas personas con gran carisma y queridos por muchas personas
Compromiso	Grado en que un empleado se identifica con una organización o tarea que realiza en particular y las metas de ésta
Flexibilidad/Adaptabilidad	Capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando la empresa lo demande
Liderazgo	Influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común
Negociación	Proceso por el cual las partes interesadas procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos
Ordenado/Metódico	Se aplica a la persona que hace las cosas con método y orden
Organización/Planificación	Capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea. Distribuir recursos, asignar responsabilidades
Predisposición	Inclinación del ánimo de una persona hacia una cierta meta o actividad
Proactividad	Cualidad positiva de anticiparse a un suceso con una acción o actividad
Rapidez	Velocidad con la que se realiza el trabajo
Relaciones interpersonales	Son relaciones sociales en las que se da una interacción recíproca entre dos o más personas
Responsabilidad	Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral
Trabajo en equipo	El grupo elabora reglas que deben respetar todos sus miembros



DESCRIPCIÓN DE PUESTO ADMINISTRADOR DE PERSONAL




	Nombre: Descripción de puesto Administrador de personal	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.17 REV – 00	Página 1 de 3

III ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

COMPETENCIAS/HABILIDADES REQUERIDAS	Nivel*
Atención	5
Autocontrol	5
Calidez	3
Compromiso	5
Flexibilidad/Adaptabilidad	3
Ordenado	4
Organización/Planificación	4
Proactividad	4

FORMACIÓN ACADÉMICA	Secundario completo Estudiante terciario o universitario de carreras relacionadas a las Cs. de la administración Conocimientos básicos de PC
EXPERIENCIA PERTINENTE	No necesaria
CONDICIONES DE TRABAJO	<u>Ambiente de trabajo:</u> Administrativo de oficina <u>Iluminación:</u> Muy buena <u>Ventilación:</u> Muy buena <u>Ruido:</u> Bajo <u>Riesgo ambiental:</u> Bajo <u>EPP Exigidos:</u> No


*Nota: el nivel está indicado en grados de manera que el n°1 es el nivel más bajo requerido para el puesto y el n°5 el más alto.

	Nombre: Descripción de puesto Administrador de personal	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.17 REV – 00	Página 3 de 3

Competencias/Habilidades requeridas	Definición
Atención	Capacidad que tiene alguien para entender las cosas o un objetivo, tenerlo en cuenta o en consideración
Autocontrol	Habilidad de dominar las propias emociones, comportamientos y deseos con el fin de obtener alguna recompensa
Autogestión	Método a través del cual los partícipes de una actividad pueden guiar el logro de sus objetivos con autonomía de gestión
Calidez	Refiere a la cordialidad, al afecto humano. Son aquellas personas con gran carisma y queridos por muchas personas
Compromiso	Grado en que un empleado se identifica con una organización o tarea que realiza en particular y las metas de ésta
Flexibilidad/Adaptabilidad	Capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando la empresa lo demande
Liderazgo	Influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común
Negociación	Proceso por el cual las partes interesadas procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos
Ordenado/Metódico	Se aplica a la persona que hace las cosas con método y orden
Organización/Planificación	Capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea. Distribuir recursos, asignar responsabilidades
Predisposición	Inclinación del ánimo de una persona hacia una cierta meta o actividad
Proactividad	Cualidad positiva de anticiparse a un suceso con una acción o actividad
Rapidez	Velocidad con la que se realiza el trabajo
Relaciones interpersonales	Son relaciones sociales en las que se da una interacción recíproca entre dos o más personas
Responsabilidad	Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral
Trabajo en equipo	El grupo elabora reglas que deben respetar todos sus miembros



**DESCRIPCIÓN DE PUESTO ADMINISTRADOR DE SOBRES CON
DOCUMENTACIÓN VARIADA**

	Nombre: Descripción de puesto Administrador de sobres con documentación variada	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.18 REV – 00	Página 1 de 3

I DATOS GENERALES	
DENOMINACION DEL PUESTO	Administrador de sobres con documentación variada
DIVISIÓN	Archivo
SECTOR	Ingreso de documental
DEPENDE DE	Coordinadora
PERSONAL A CARGO	No

OBJETIVO DEL PUESTO	Cargar diariamente al sistema y depositar en cajas los sobres de gestión de productos para clientes y cobranzas que llegan al archivo	
Indicador	Carga y archivo de sobres	180 x hr → 800 x día

II REQUISITOS DEL PUESTO	
TAREAS Y RESPONSABILIDADES	Armar cajas Pedir a Distribución de documental que ingresen las bolsas que contienen los sobres Cargar sobres en el Sistema Custodia Depositar los sobres en las cajas Posicionar las cajas y etiquetarlas
PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS	PG.ID.00.00 REV – 01 PE.ID.00.00 REV – 00 PE.ID.00.01 REV – 00 PE.ID.00.02 REV – 00 PE.ID.00.03 REV – 00
RELACIONES LABORALES	
CLIENTE INTERNO	-Custodia de cajas que provee pack de cajas y retira las cajas para posicionarlas -El colaborador de transporte de FMC que le acerca el canasto con los sobres
CLIENTE EXTERNO	-No tiene




	Nombre: Descripción de puesto Administrador de sobres con documentación variada	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.18 REV – 00	Página 2 de 3

III ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	
COMPETENCIAS/HABILIDADES REQUERIDAS	Nivel
Atención	4
Autocontrol	3
Compromiso	4
Flexibilidad/Adaptabilidad	5
Ordenado/metódico	4
Proactividad	5
Rapidez	5

FORMACIÓN ACADÉMICA	Secundario completo Conocimientos básicos de PC
EXPERIENCIA PERTINENTE	No necesaria
CONDICIONES DE TRABAJO	<u>Ambiente de trabajo:</u> Administrativo <u>Iluminación:</u> Buena <u>Ventilación:</u> Buena <u>Ruido:</u> Bajo <u>Riesgo ambiental:</u> Bajo <u>EPP Exigidos:</u> No

*Nota: el nivel está indicado en grados de manera que el n°1 es el nivel más bajo requerido para el puesto y el n°5 el más alto.


	Nombre: Descripción de puesto Administrador de sobres con documentación variada	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.18 REV – 00	Página 3 de 3

Competencias/Habilidades requeridas	Definición
Atención	Capacidad que tiene alguien para entender las cosas o un objetivo, tenerlo en cuenta o en consideración
Autocontrol	Habilidad de dominar las propias emociones, comportamientos y deseos con el fin de obtener alguna recompensa
Autogestión	Método a través del cual los partícipes de una actividad pueden guiar el logro de sus objetivos con autonomía de gestión
Calidez	Refiere a la cordialidad, al afecto humano. Son aquellas personas con gran carisma y queridos por muchas personas
Compromiso	Grado en que un empleado se identifica con una organización o tarea que realiza en particular y las metas de ésta
Flexibilidad/Adaptabilidad	Capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando la empresa lo demande
Liderazgo	Influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común
Negociación	Proceso por el cual las partes interesadas procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos
Ordenado/Metódico	Se aplica a la persona que hace las cosas con método y orden
Organización/Planificación	Capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea. Distribuir recursos, asignar responsabilidades
Predisposición	Inclinación del ánimo de una persona hacia una cierta meta o actividad
Proactividad	Cualidad positiva de anticiparse a un suceso con una acción o actividad
Rapidez	Velocidad con la que se realiza el trabajo
Relaciones interpersonales	Son relaciones sociales en las que se da una interacción recíproca entre dos o más personas
Responsabilidad	Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral
Trabajo en equipo	El grupo elabora reglas que deben respetar todos sus miembros



DESCRIPCIÓN DE PUESTO ADMINISTRADOR DE PLÁSTICOS



	Nombre: Descripción de puesto Administrador de plásticos	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.19 REV – 00	Página 1 de 3

I DATOS GENERALES	
DENOMINACION DEL PUESTO	Administrador de plásticos
DIVISIÓN	Archivo
SECTOR	Ingreso de documental
DEPENDE DE	Coordinador
PERSONAL A CARGO	No

OBJETIVO DEL PUESTO	Activar en el sistema de Tarjeta Naranja los acuses de recibo de plásticos de los clientes para que estos puedan comenzar a utilizarlos	
Indicador	Carga y archivo de acuses	536 x hr → 4500 x día

II REQUISITOS DEL PUESTO	
TAREAS Y RESPONSABILIDADES	Correos Recibir las bolsas con sobres Separar en base, renovación, apertura y reposición y por correo Cargar acuses en el sistema TN Sacar reporte de acuses pendientes por cargar Rotular los lotes de acuses Archivar en cajas los acuses Ingresar y depositar las cajas en el sistema Custodia Buscar acuses pendientes y cargarlos en el sistema Sucursales Abrir las bolsas de locales Separar en base y no base Cargar los acuses Listar remitos Rotular los lotes de acuses Buscar acuses pendientes y cargarlos en el sistema Ingresar y depositar las cajas en el sistema Custodia



	Nombre: Descripción de puesto Administrador de plásticos	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.19 REV – 00	Página 2 de 3


MANUAL DE PROCEDIMIENTO	PG.ID.03.00 REV – 02 PE.ID.03.04 REV – 00 PE.ID.03.05 REV – 00
-------------------------	--

RELACIONES LABORALES	
CLIENTE INTERNO	-Archivo de FMC, donde depositan las cajas con acuses. Y el conductor de la traffic quien todos los días le entrega las bolsas con sobres que contienen los acuses
CLIENTE EXTERNO	-Área Administración de plásticos de TN. La comunicación es por mail o teléfono

III ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	
COMPETENCIAS/HABILIDADES REQUERIDAS	Nivel
Atención	5
Compromiso	5
Flexibilidad/Adaptabilidad	3
Ordenado/metódico	3
Proactividad	4
Trabajo en equipo	4

FORMACIÓN ACADÉMICA	Secundario completo Conocimientos básicos de PC
EXPERIENCIA PERTINENTE	No necesaria
CONDICIONES DE TRABAJO	<u>Ambiente de trabajo:</u> administrativo de oficina <u>Iluminación:</u> Buena <u>Ventilación:</u> Buena <u>Ruido:</u> Bajo <u>Riesgo ambiental:</u> Bajo <u>EPP Exigidos:</u> No

*Nota: el nivel está indicado en grados de manera que el n°1 es el nivel más bajo requerido para el puesto y el n°5 el más alto.

	Nombre: Descripción de puesto Administrador de plásticos	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.19 REV – 00	Página 3 de 3

Competencias/Habilidades requeridas	Definición
Atención	Capacidad que tiene alguien para entender las cosas o un objetivo, tenerlo en cuenta o en consideración
Autocontrol	Habilidad de dominar las propias emociones, comportamientos y deseos con el fin de obtener alguna recompensa
Autogestión	Método a través del cual los partícipes de una actividad pueden guiar el logro de sus objetivos con autonomía de gestión
Calidez	Refiere a la cordialidad, al afecto humano. Son aquellas personas con gran carisma y queridos por muchas personas
Compromiso	Grado en que un empleado se identifica con una organización o tarea que realiza en particular y las metas de ésta
Flexibilidad/Adaptabilidad	Capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando la empresa lo demande
Liderazgo	Influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común
Negociación	Proceso por el cual las partes interesadas procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos
Ordenado/Metódico	Se aplica a la persona que hace las cosas con método y orden
Organización/Planificación	Capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea. Distribuir recursos, asignar responsabilidades
Predisposición	Inclinación del ánimo de una persona hacia una cierta meta o actividad
Proactividad	Cualidad positiva de anticiparse a un suceso con una acción o actividad
Rapidez	Velocidad con la que se realiza el trabajo
Relaciones interpersonales	Son relaciones sociales en las que se da una interacción recíproca entre dos o más personas
Responsabilidad	Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral
Trabajo en equipo	El grupo elabora reglas que deben respetar todos sus miembros



DESCRIPCIÓN DE PUESTO COORDINADOR DE EGRESO DE
DOCUMENTAL




	Nombre: Descripción de puesto Coordinador de egreso de documental	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.13 REV – 00	Página 1 de 3

I DATOS GENERALES	
DENOMINACION DEL PUESTO	Coordinador de egreso de documental
DIVISIÓN	Archivo
SECTOR	Egreso de documental
DEPENDE DE	Gerente – Socio gerente
PERSONAL A CARGO	5 personas

OBJETIVO DEL PUESTO	Cumplir y llevar a cabo el desarrollo, control y seguimiento del área. Acompañar el desempeño de cada colaborador para cumplir con los servicios que brindamos a nuestro cliente
----------------------------	--

TAREAS Y RESPONSABILIDADES	Organizar los recursos Planear y controlar la realización de tareas de los colaboradores Colaborar cuando sea necesario en la gestión de sus áreas coordinadas Control de los pedidos de Papelería interna y Juicios Control y seguimiento del rendimiento de cada colaborador
PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS	Código: PG.ED.00.00 REV - 02 PG.ED.01.00 REV - 00 PG.ID.05.00 REV - 00 PG.ID.06.00 REV – 00
RELACIONES LABORALES	
CLIENTE INTERNO	-Administración de análisis -Custodia de cajas -Transporte externo

CLIENTE EXTERNO	-Correo Andreani -Tarjeta Naranja: Administración de análisis, Juicios, Seguridad crediticia, Coordinación jurídica y Administración de cobranzas
------------------------	--


	Nombre: Descripción de puesto Coordinador de egreso de documental	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.13 REV – 00	Página 2 de 3

III ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

COMPETENCIAS/HABILIDADES REQUERIDAS	Nivel*
Atención	5
Autocontrol	5
Compromiso	4
Flexibilidad/Adaptabilidad	5
Liderazgo	5
Ordenado/metódico	4
Proactividad	5
Relaciones interpersonales	4
Responsabilidad	5
Trabajo en equipo	4

FORMACIÓN ACADÉMICA	Secundario completo Dominio del paquete Microsoft Office Estudiante Universitario o graduado en carreras afines al ámbito legal
EXPERIENCIA PERTINENTE	Preferentemente en tareas de conducción de equipos de trabajo (no excluyente)
CONDICIONES DE TRABAJO	<u>Ambiente de trabajo:</u> Se trata de un trabajo de tipo administrativo <u>Iluminación:</u> Intensidad requerida por ley: 300 (lux) Intensidad medida: 300/340 <u>Ventilación:</u> Espacio amplio rodeado de ventanales <u>Ruido:</u> Bajo <u>Riesgo ambiental:</u> Bajo <u>EPP Exigidos:</u> No


*Nota: el nivel está indicado en grados de manera que el n°1 es el nivel más bajo requerido para el puesto y el n°5 el más alto.

	Nombre: Descripción de puesto Coordinador de egreso de documental	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.13 REV – 00	Página 3 de 3

Competencias/Habilidades requeridas	Definición
Atención	Capacidad que tiene alguien para entender las cosas o un objetivo, tenerlo en cuenta o en consideración
Autocontrol	Habilidad de dominar las propias emociones, comportamientos y deseos con el fin de obtener alguna recompensa
Autogestión	Método a través del cual los partícipes de una actividad pueden guiar el logro de sus objetivos con autonomía de gestión
Calidez	Refiere a la cordialidad, al afecto humano. Son aquellas personas con gran carisma y queridos por muchas personas
Compromiso	Grado en que un empleado se identifica con una organización o tarea que realiza en particular y las metas de ésta
Flexibilidad/Adaptabilidad	Capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando la empresa lo demande
Liderazgo	Influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común
Negociación	Proceso por el cual las partes interesadas procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos
Ordenado/Metódico	Se aplica a la persona que hace las cosas con método y orden
Organización/Planificación	Capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea. Distribuir recursos, asignar responsabilidades
Predisposición	Inclinación del ánimo de una persona hacia una cierta meta o actividad
Proactividad	Cualidad positiva de anticiparse a un suceso con una acción o actividad
Rapidez	Velocidad con la que se realiza el trabajo
Relaciones interpersonales	Son relaciones sociales en las que se da una interacción recíproca entre dos o más personas
Responsabilidad	Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral
Trabajo en equipo	El grupo elabora reglas que deben respetar todos sus miembros




DESCRIPCIÓN DE PUESTO RESOLUTOR DE PAPELERÍA INTERNA

	Nombre: Descripción de puesto Resolutor de papelería interna	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.15 REV – 00	Página 1 de 3

I DATOS GENERALES	
DENOMINACION DEL PUESTO	Resolutor de papelería interna
DIVISIÓN	Archivo
SECTOR	Egreso de documental
DEPENDE DE	Coordinadora
PERSONAL A CARGO	No

OBJETIVO DEL PUESTO	Resolver los pedidos según los plazos establecidos en el contrato con TN y según la forma que está especificada en cada pedido
----------------------------	--

II REQUISITOS DEL PUESTO	
TAREAS Y RESPONSABILIDADES	Listar, imprimir y consultar los pedidos Armar FTC Búsqueda física o por sistema Imprimir rótulos Envío de documental: se digitaliza, se envían copias u original del documental según se especifique en el pedido. Ingreso de cajas en el sistema custodia Cerrar el pedido en el sistema Custodia y sistema TN
PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS	Disponibles en carpeta Gestión de la calidad: Z:\Gestion de la Calidad\Procedimientos e Instructivos\Egreso de documental\00 Papelería interna
RELACIONES LABORALES	
CLIENTE INTERNO	-Juicios -Administración de análisis -Depósito -Administración de legajos de personal
CLIENTE EXTERNO	-Áreas de TN: Seguridad crediticia, Plásticos, Centro de carga, Administración de cobranzas y Administración de personal

	Nombre: Descripción de puesto Resolutor de papelería interna	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.15 REV – 00	Página 2 de 3


III ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

COMPETENCIAS/HABILIDADES REQUERIDAS	Nivel*
-------------------------------------	--------

Atención	4
Autogestión	4
Compromiso	4
Flexibilidad/Adaptabilidad	3
Ordenado/metódico	4
Predisposición	4
Proactividad	5
Rapidez	5
Trabajo en equipo	3

FORMACIÓN ACADÉMICA	Secundario completo Conocimientos básicos en PC
EXPERIENCIA PERTINENTE	No necesaria
CONDICIONES DE TRABAJO	<u>Ambiente de trabajo:</u> Trabajo administrativo de oficina. Levanta y mueve cajas <u>Iluminación:</u> Muy buena <u>Ventilación:</u> Muy buena <u>Ruido:</u> Bajo <u>Riesgo:</u> Bajo <u>EPP Exigidos:</u> No

*Nota: el nivel está indicado en grados de manera que el n°1 es el nivel más bajo requerido para el puesto y el n°5 el más alto.

	Nombre: Descripción de puesto Resolutor de papelería interna	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.15 REV – 00	Página 3 de 3

Competencias/Habilidades requeridas	Definición
Atención	Capacidad que tiene alguien para entender las cosas o un objetivo, tenerlo en cuenta o en consideración
Autocontrol	Habilidad de dominar las propias emociones, comportamientos y deseos con el fin de obtener alguna recompensa
Autogestión	Método a través del cual los partícipes de una actividad pueden guiar el logro de sus objetivos con autonomía de gestión
Calidez	Refiere a la cordialidad, al afecto humano. Son aquellas personas con gran carisma y queridos por muchas personas
Compromiso	Grado en que un empleado se identifica con una organización o tarea que realiza en particular y las metas de ésta
Flexibilidad/Adaptabilidad	Capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando la empresa lo demande
Liderazgo	Influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común
Negociación	Proceso por el cual las partes interesadas procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos
Ordenado/Metódico	Se aplica a la persona que hace las cosas con método y orden
Organización/Planificación	Capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea. Distribuir recursos, asignar responsabilidades
Predisposición	Inclinación del ánimo de una persona hacia una cierta meta o actividad
Proactividad	Cualidad positiva de anticiparse a un suceso con una acción o actividad
Rapidez	Velocidad con la que se realiza el trabajo
Relaciones interpersonales	Son relaciones sociales en las que se da una interacción recíproca entre dos o más personas
Responsabilidad	Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral
Trabajo en equipo	El grupo elabora reglas que deben respetar todos sus miembros



DESCRIPCIÓN DE PUESTO RESOLUTOR DE JUICIOS




	Nombre: Descripción de puesto Resolutor de juicios	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.14 REV – 00	Página 1 de 3

I DATOS GENERALES	
DENOMINACION DEL PUESTO	Resolutor de juicios
DIVISIÓN	Archivo
SECTOR	Egreso de documental
DEPENDE DE	Coordinador
PERSONAL A CARGO	No

OBJETIVO DEL PUESTO	Responder en tiempo y forma el pedido de documental por parte de los estudios jurídicos dentro de los 7 días hábiles de realizado el pedido
----------------------------	---


II REQUISITOS DEL PUESTO	
TAREAS Y RESPONSABILIDADES	Listar, imprimir y consultar los pedidos Armar FTC Realizar la búsqueda física del pedido Armar FTC de rebúsqueda Realizar la rebúsqueda física de los pedidos Armar FTC de cartas documento Procesar el documental buscado (fotocopiar y escanear) Enviar legajos por e-mail y correo a los estudios jurídicos Separar las cartas documento por número de abogado y ordenar por DNI Cargar por sistema Cerrar la caja en el sistema, imprimir los rótulos de las mismas y depositarlas

	Nombre: Descripción de puesto Resolutor de juicios	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.14 REV – 00	Página 2 de 3

MANUAL DE PROCEDIMIENTO	PG.ED.01.00 REV - 00 PE.ED.01.06 REV – 00 PE.ED.01.07 REV – 00 PE.ED.01.08 REV – 00 PE.ED.01.09 REV – 00	PE.ED.01.10 REV - 00 PE.ED.01.11 REV - 00 PE.ED.01.12 REV - 00 PE.ED.01.13 REV – 00 PE.ED.01.14 REV - 00
RELACIONES LABORALES		
CLIENTE INTERNO	-Papelería interna -Administración de análisis -Administración de plásticos -Depósito	
CLIENTE EXTERNO	-Tarjeta Naranja: Operaciones mora tardía judicial -Correo Andesmar	

III ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	
COMPETENCIAS/HABILIDADES REQUERIDAS	Nivel*
Atención	5
Autogestión	4
Compromiso	4
Flexibilidad/Adaptabilidad	3
Ordenado	4
Proactividad	5
Rapidez	5
Trabajo en equipo	3
FORMACIÓN ACADÉMICA	Secundario completo
EXPERIENCIA PERTINENTE	No necesaria
CONDICIONES DE TRABAJO	<u>Ambiente de trabajo:</u> Trabajo de tipo administrativo <u>Iluminación:</u> Intensidad requerida por ley: 300 (lux) Intensidad medida: 340/380 (lux) <u>Ventilación:</u> Muy buena <u>Ruido:</u> Bajo <u>Riesgo:</u> Bajo <u>EPP Exigidos:</u> No

*Nota: el nivel está indicado en grados de manera que el n°1 es el nivel más bajo requerido para el puesto y el n°5 el más alto.

	Nombre: Descripción de puesto Resolutor de juicios	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.14 REV – 00	Página 3 de 3

Competencias/Habilidades requeridas	Definición
Atención	Capacidad que tiene alguien para entender las cosas o un objetivo, tenerlo en cuenta o en consideración
Autocontrol	Habilidad de dominar las propias emociones, comportamientos y deseos con el fin de obtener alguna recompensa
Autogestión	Método a través del cual los partícipes de una actividad pueden guiar el logro de sus objetivos con autonomía de gestión
Calidez	Refiere a la cordialidad, al afecto humano. Son aquellas personas con gran carisma y queridos por muchas personas
Compromiso	Grado en que un empleado se identifica con una organización o tarea que realiza en particular y las metas de ésta
Flexibilidad/Adaptabilidad	Capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando la empresa lo demande
Liderazgo	Influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común
Negociación	Proceso por el cual las partes interesadas procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos
Ordenado/Metódico	Se aplica a la persona que hace las cosas con método y orden
Organización/Planificación	Capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea. Distribuir recursos, asignar responsabilidades
Predisposición	Inclinación del ánimo de una persona hacia una cierta meta o actividad
Proactividad	Cualidad positiva de anticiparse a un suceso con una acción o actividad
Rapidez	Velocidad con la que se realiza el trabajo
Relaciones interpersonales	Son relaciones sociales en las que se da una interacción recíproca entre dos o más personas
Responsabilidad	Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral
Trabajo en equipo	El grupo elabora reglas que deben respetar todos sus miembros



DESCRIPCIÓN DE PUESTO COORDINADOR DE MANTENIMIENTO




	Nombre: Descripción de puesto Coordinador de mantenimiento	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.12 REV – 00	Página 1 de 3

I DATOS GENERALES	
DENOMINACION DEL PUESTO	Coordinador de Mantenimiento
DIVISIÓN	General
SECTOR	Archivo
DEPENDE DE	Gerencia
PERSONAL A CARGO	5 personas

OBJETIVO DEL PUESTO	Planificar y controlar las tareas de mantenimiento de las instalaciones de la empresa. Administrar celulares de Tarjeta Naranja. Responsable de bóveda de TN. Asegurar la distribución de documental a las diferentes áreas que lo requieran
----------------------------	--

II REQUISITOS DEL PUESTO	
TAREAS Y RESPONSABILIDADES	Planificar y organizar las tareas de mantenimiento, celulares y distribución de documental Realizar mantenimiento y control de las instalaciones (eléctricas, edilicias, vehicular, entre otras) Realizar y controlar el ingreso, archivo y despacho de celulares Organizar y supervisar la destrucción anual de documental Ingreso y egreso de elementos a la bóveda de TN Asistir a proveedores y personal de Tarjeta Naranja, responsables del mantenimiento de determinados sectores (grupo electrógeno, sala de bombas, alarma de incendio y robo) Planificar y coordinar la distribución de documentos a las diferentes áreas
MANUAL DE PROCEDIMIENTO	Código: PG.MA.00.00 REV – 00 RE.MA.00.00 REV – 00
RELACIONES LABORALES	
CLIENTE INTERNO	-Con todas las áreas de la empresa a través del sistema Mantis
CLIENTE EXTERNO	-Tarjeta Naranja: Higiene y seguridad Infraestructura y seguridad de redes -Proveedores varios -Correo Andreani (por celulares)



	Nombre: Descripción de puesto Coordinador de mantenimiento	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.12 REV – 00	Página 2 de 3


III ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	
COMPETENCIAS/HABILIDADES REQUERIDAS	Nivel*
Atención	4
Autogestión	5
Compromiso	4
Liderazgo	5
Negociación	3
Ordenado	5
Organización/planificación	5
Proactividad	4
Relaciones interpersonales	3
Responsabilidad	4

FORMACIÓN ACADÉMICA	Secundario completo
EXPERIENCIA PERTINENTE	En tareas de conducción. No excluyente
CONDICIONES DE TRABAJO	<p><u>Ambiente de trabajo:</u> Se trata de un trabajo en parte administrativo y de campo</p> <p><u>Iluminación:</u> Buena</p> <p><u>Ventilación:</u> Buena</p> <p><u>Ruido:</u> Bajo</p> <p><u>Riesgo ambiental:</u> medio. Realiza tareas de fuerza y contacto con agentes potenciales de riesgo</p> <p><u>EPP Exigidos:</u> Calzado de seguridad**</p>

*Nota: el nivel está indicado en grados de manera que el n°1 es el nivel más bajo requerido para el puesto y el n°5 el más alto.

** Se exige solamente el calzado de seguridad para el desempeño de tareas de campo y recorrido en la planta. No se exige faja ni casco ya que solo se controla la actividad del auxiliar de mantenimiento. A este último si se le exigen dichos elementos.



	Nombre: Descripción de puesto Coordinador de mantenimiento	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.12 REV – 00	Página 3 de 3

Competencias/Habilidades requeridas	Definición
Atención	Capacidad que tiene alguien para entender las cosas o un objetivo, tenerlo en cuenta o en consideración
Autocontrol	Habilidad de dominar las propias emociones, comportamientos y deseos con el fin de obtener alguna recompensa
Autogestión	Método a través del cual los partícipes de una actividad pueden guiar el logro de sus objetivos con autonomía de gestión
Calidez	Refiere a la cordialidad, al afecto humano. Son aquellas personas con gran carisma y queridos por muchas personas
Compromiso	Grado en que un empleado se identifica con una organización o tarea que realiza en particular y las metas de ésta
Flexibilidad/Adaptabilidad	Capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando la empresa lo demande
Liderazgo	Influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común
Negociación	Proceso por el cual las partes interesadas procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos
Ordenado/Metódico	Se aplica a la persona que hace las cosas con método y orden
Organización/Planificación	Capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea. Distribuir recursos, asignar responsabilidades
Predisposición	Inclinación del ánimo de una persona hacia una cierta meta o actividad
Proactividad	Cualidad positiva de anticiparse a un suceso con una acción o actividad
Rapidez	Velocidad con la que se realiza el trabajo
Relaciones interpersonales	Son relaciones sociales en las que se da una interacción recíproca entre dos o más personas
Responsabilidad	Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral
Trabajo en equipo	El grupo elabora reglas que deben respetar todos sus miembros



DESCRIPCIÓN DE PUESTO AUXILIAR DE LIMPIEZA



	Nombre: Descripción de puesto Auxiliar de limpieza	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.11 REV – 00	Página 1 de 3

I DATOS GENERALES	
DENOMINACION DEL PUESTO	Auxiliar de limpieza
DIVISIÓN	General
SECTOR	Soporte de áreas
DEPENDE DE	Coordinador
PERSONAL A CARGO	No

OBJETIVO DEL PUESTO	Mantener los edificios en óptimas condiciones de limpieza
----------------------------	---

II REQUISITOS DEL PUESTO	
TAREAS Y RESPONSABILIDADES	Sacar la basura Limpiar la división archivo (baños, oficinas y comedor) Limpiar los baños y oficina de Logística y distribución Limpiar la entrada del archivo (vidrios y escalera) Controlar el stock de productos de limpieza y armar el pedido Pasar el lampazo en lugares libres Limpiar el comedor de Tarjeta Naranja Controlar que se hayan cerrado todas las ventanas Limpiar los vestuarios de Logística y distribución
PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS	Código: DO.MA.00.00 REV – 00
RELACIONES LABORALES	
CLIENTE INTERNO	-Con todas las áreas de la empresa por las tareas que realiza
CLIENTE EXTERNO	-No tiene



	Nombre: Descripción de puesto Auxiliar de limpieza	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.11 REV – 00	Página 2 de 3


III ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

COMPETENCIAS/HABILIDADES REQUERIDAS	Nivel*
Atención	3
Compromiso	4
Destreza física	4
Flexibilidad/Adaptabilidad	4
Predisposición	4
Proactividad	5
Rapidez	5
Responsabilidad	4

FORMACIÓN ACADÉMICA	Secundario completo
EXPERIENCIA PERTINENTE	No
CONDICIONES DE TRABAJO	<u>Ambiente de trabajo:</u> Es un predio extenso en el que se debe desplazar para realizar su tarea <u>Iluminación:</u> Muy buena <u>Ventilación:</u> Muy buena <u>Ruido:</u> Bajo <u>Riesgo ambiental:</u> Bajo <u>EPP Exigidos:</u> Guantes de látex

*Nota: el nivel está indicado en grados de manera que el n°1 es el nivel más bajo requerido para el puesto y el n°5 el más alto.




	Nombre: Descripción de puesto Auxiliar de limpieza	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.11 REV – 00	Página 3 de 3

Competencias/Habilidades requeridas	Definición
Atención	Capacidad que tiene alguien para entender las cosas o un objetivo, tenerlo en cuenta o en consideración
Autocontrol	Habilidad de dominar las propias emociones, comportamientos y deseos con el fin de obtener alguna recompensa
Autogestión	Método a través del cual los partícipes de una actividad pueden guiar el logro de sus objetivos con autonomía de gestión
Calidez	Refiere a la cordialidad, al afecto humano. Son aquellas personas con gran carisma y queridos por muchas personas
Compromiso	Grado en que un empleado se identifica con una organización o tarea que realiza en particular y las metas de ésta
Flexibilidad/Adaptabilidad	Capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando la empresa lo demande
Liderazgo	Influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común
Negociación	Proceso por el cual las partes interesadas procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos
Ordenado/Metódico	Se aplica a la persona que hace las cosas con método y orden
Organización/Planificación	Capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea. Distribuir recursos, asignar responsabilidades
Predisposición	Inclinación del ánimo de una persona hacia una cierta meta o actividad
Proactividad	Cualidad positiva de anticiparse a un suceso con una acción o actividad
Rapidez	Velocidad con la que se realiza el trabajo
Relaciones interpersonales	Son relaciones sociales en las que se da una interacción recíproca entre dos o más personas
Responsabilidad	Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral
Trabajo en equipo	El grupo elabora reglas que deben respetar todos sus miembros



DESCRIPCIÓN DE PUESTO AUXILIAR DE MANTENIMIENTO



	Nombre: Descripción de puesto Auxiliar de mantenimiento	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.10 REV – 00	Página 1 de 3

I DATOS GENERALES	
DENOMINACION DEL PUESTO	Auxiliar de mantenimiento
DIVISIÓN	Archivo
SECTOR	Soporte de áreas
DEPENDE DE	Coordinador
PERSONAL A CARGO	No

OBJETIVO DEL PUESTO	Realizar tareas de mantenimiento para asegurar óptimas condiciones de trabajo en todo el predio
----------------------------	---

II REQUISITOS DEL PUESTO	
TAREAS Y RESPONSABILIDADES	Cortar el césped Podar los árboles Extraer las ramas Limpiar la alcantarilla Realizar arreglos en general Asistir al sector depósito de archivo Relevar tareas preestablecidas en el programa de mantenimiento Limpiar y mantener en orden del pañol
PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS	Código: PG.MA.00.00 REV – 00
RELACIONES LABORALES	
CLIENTE INTERNO	-Con todas las áreas de la empresa por las tareas que realiza
CLIENTE EXTERNO	-No tiene




	Nombre: Descripción de puesto Auxiliar de mantenimiento	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.10 REV – 00	Página 2 de 3

III ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	
COMPETENCIAS/HABILIDADES REQUERIDAS	Nivel*
Atención	4
Compromiso	4
Destreza física	
Flexibilidad/Adaptabilidad	4
Predisposición	4
Proactividad	5
Rapidez	3
Responsabilidad	4

FORMACIÓN ACADÉMICA	Secundario completo
EXPERIENCIA PERTINENTE	No necesaria
CONDICIONES DE TRABAJO	<p><u>Ambiente de trabajo:</u> Trabajo de fuerza que se realiza al aire libre o en el depósito y oficinas</p> <p><u>Iluminación:</u> luz natural</p> <p><u>Ventilación:</u> trabaja al aire libre o en el depósito con portones siempre abiertos en los extremos. Corriente de aire permanente</p> <p><u>Ruido:</u> Bajo</p> <p><u>Riesgo ambiental:</u> Medio-Alto. Realiza arreglos relacionados con la electricidad y mecánica.</p> <p>Movimiento manual de carga (peso entre 14 y 19 kg. Menores a 25 kg.).</p> <p><u>EPP Exigidos:</u> Calzado con punta de acero, faja lumbar, casco protector, guantes</p>

*Nota: el nivel está indicado en grados de manera que el n°1 es el nivel más bajo requerido para el puesto y el n°5 el más alto.


	Nombre: Descripción de puesto Auxiliar de mantenimiento	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.10 REV – 00	Página 3 de 3

Competencias/Habilidades requeridas	Definición
Atención	Capacidad que tiene alguien para entender las cosas o un objetivo, tenerlo en cuenta o en consideración
Autocontrol	Habilidad de dominar las propias emociones, comportamientos y deseos con el fin de obtener alguna recompensa
Autogestión	Método a través del cual los partícipes de una actividad pueden guiar el logro de sus objetivos con autonomía de gestión
Calidez	Refiere a la cordialidad, al afecto humano. Son aquellas personas con gran carisma y queridos por muchas personas
Compromiso	Grado en que un empleado se identifica con una organización o tarea que realiza en particular y las metas de ésta
Flexibilidad/Adaptabilidad	Capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando la empresa lo demande
Liderazgo	Influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común
Negociación	Proceso por el cual las partes interesadas procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos
Ordenado/Metódico	Se aplica a la persona que hace las cosas con método y orden
Organización/Planificación	Capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea. Distribuir recursos, asignar responsabilidades
Predisposición	Inclinación del ánimo de una persona hacia una cierta meta o actividad
Proactividad	Cualidad positiva de anticiparse a un suceso con una acción o actividad
Rapidez	Velocidad con la que se realiza el trabajo
Relaciones interpersonales	Son relaciones sociales en las que se da una interacción recíproca entre dos o más personas
Responsabilidad	Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral
Trabajo en equipo	El grupo elabora reglas que deben respetar todos sus miembros



DESCRIPCIÓN DE PUESTO PARA AUXILIAR DE DEPÓSITO



	Nombre: Descripción de puesto Auxiliar de depósito	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.08 REV – 00	Página 1 de 3

I DATOS GENERALES	
DENOMINACION DEL PUESTO	Auxiliar de depósito
DIVISIÓN	Archivo
SECTOR	Soporte de áreas
DEPENDE DE	Coordinador
PERSONAL A CARGO	No

OBJETIVO DEL PUESTO	Realizar los movimientos de cajas en tiempo y forma para satisfacer las oficinas del sector archivo que así lo requieran
----------------------------	--

II REQUISITOS DEL PUESTO	
TAREAS Y RESPONSABILIDADES	Armar cajas Armar y entregar los FTC solicitados Escanear las cajas al ingresar o retirarlas Notificar al coordinador el faltante de alguna caja Retirar y guardar los FTC Controlar que el contenido de la caja esté envuelto en una bolsa cerrada Reemplazar las cajas que estén en mal estado Descargar la documentación que llega en la traffic Realizar la destrucción Mantenimiento y limpieza del área
PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS	Código: PG.CC.00.00 REV - 00 PE.CC.00.00 REV - 00 IS.CC.00.00 REV – 00
RELACIONES LABORALES	
CLIENTE INTERNO	-Administración de análisis -Papelería interna -Juicios -Tienda Naranja -Recursos Humanos -Administración de legajos de personal -Administración de plásticos
CLIENTE EXTERNO	No tiene



	Nombre: Descripción de puesto Auxiliar de depósito	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.08 REV – 00	Página 2 de 3


III ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

COMPETENCIAS/HABILIDADES REQUERIDAS	Nivel*
Atención	4
Compromiso	4
Destreza física	5
Flexibilidad/Adaptabilidad	3
Ordenado	4
Predisposición	4
Proactividad	5
Rapidez	4
Responsabilidad	5
Trabajo en equipo	3

EXPERIENCIA PERTINENTE	No necesaria.
FORMACIÓN ACADÉMICA	Secundario completo
CONDICIONES DE TRABAJO	<p><u>Ambiente de trabajo:</u> Trabajo de fuerza, levanta y mueve cajas</p> <p><u>Iluminación:</u> Buena</p> <p><u>Ventilación:</u> Corriente de aire permanente</p> <p><u>Ruido:</u> Bajo</p> <p><u>Riesgo ambiental:</u> Medio. Movimiento manual de carga (peso entre 14 y 19 kg. Menores a 25 kg.)</p> <p><u>EPP Exigidos:</u> Calzado con punta de acero, faja lumbar, casco protector, guantes</p>

*Nota: el nivel está indicado en grados de manera que el n°1 es el nivel más bajo requerido para el puesto y el n°5 el más alto.



	Nombre: Descripción de puesto Auxiliar de depósito	Elaborado por: Carolina Amigó - Florencia Córdoba
	Fecha: 24/07/2014	Aprobado por:
	Código: .DO.RH.01.08 REV – 00	Página 3 de 3

Competencias/Habilidades requeridas	Definición
Atención	Capacidad que tiene alguien para entender las cosas o un objetivo, tenerlo en cuenta o en consideración
Autocontrol	Habilidad de dominar las propias emociones, comportamientos y deseos con el fin de obtener alguna recompensa
Autogestión	Método a través del cual los partícipes de una actividad pueden guiar el logro de sus objetivos con autonomía de gestión
Calidez	Refiere a la cordialidad, al afecto humano. Son aquellas personas con gran carisma y queridos por muchas personas
Compromiso	Grado en que un empleado se identifica con una organización o tarea que realiza en particular y las metas de ésta
Flexibilidad/Adaptabilidad	Capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando la empresa lo demande
Liderazgo	Influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común
Negociación	Proceso por el cual las partes interesadas procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos
Ordenado/Metódico	Se aplica a la persona que hace las cosas con método y orden
Organización/Planificación	Capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea. Distribuir recursos, asignar responsabilidades
Predisposición	Inclinación del ánimo de una persona hacia una cierta meta o actividad
Proactividad	Cualidad positiva de anticiparse a un suceso con una acción o actividad
Rapidez	Velocidad con la que se realiza el trabajo
Relaciones interpersonales	Son relaciones sociales en las que se da una interacción recíproca entre dos o más personas
Responsabilidad	Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral
Trabajo en equipo	El grupo elabora reglas que deben respetar todos sus miembros



PARTE V

EVALUACIÓN DE RESULTADOS



Conclusión

La realización de este proyecto de intervención llevó un trabajo de varios meses. Tuvimos que adaptarnos a los tiempos de FMC y a los cambios que se daban en la empresa.

El camino para llegar a los resultados deseados consistió en una serie de etapas, a veces con idas y vueltas, pero cada una de ellas fue necesaria para lograr buenos resultados.

Partimos de lo general hacia lo particular. Empezamos conociendo la empresa, sus áreas, su organización, su cultura y política. Fuimos indagando sobre las realidades que se vivían. Definimos el problema. Nos involucramos con este a partir de bibliografía existente para después abordarlo de forma práctica. Tuvimos entrevistas con los gerentes, coordinadores y colaboradores. De esta forma pudimos tener una visión más clara del tema.

Luego procesamos los datos para así definir la herramienta que pretendíamos crear.

El resultado de la intervención fue el diseño de las descripciones de puestos de los mandos medios y puestos operativos de FMC, con el objetivo de contar con una herramienta concreta para la selección de personal.

El desarrollo de esta fue realmente necesario y se dio en el momento más oportuno para la empresa, como es el proceso de certificación de normas ISO. Nuestra propuesta quedó a disposición de la responsable de recursos humanos para que sea implementada en los futuros procesos de selección de personal. Si se llegase a producir un cambio en el organigrama que implique la creación de un nuevo puesto de trabajo, se cuenta con la base para diseñar las nuevas descripciones de puestos que fuesen necesarias.

A lo largo de toda la intervención, hicimos referencia a la visión sistémica en la que nos basamos para interpretar la realidad organizacional. Le proponemos a FMC utilizar el resultado de este trabajo para facilitar diversos procesos, tales como la selección de personal, entre tantos otros.



PARTE VI

BIBLIOGRAFÍA

-Chiavenato, I. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fé de Bogotá, Colombia: Mc. Graw Hill, quinta edición.

-Fernández-Ríos, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo; Teoría, métodos y ejercicios*. Juan Bravo, España: Díaz De Santos S.A.

-Gibson, J., Ivancevich, J., y Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*. Mac Graw Hill, décima edición.

-Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc. Graw Hill, cuarta edición.

-Robbins, S.P.y Coulter, M. (2000). *Administración*. México: Prentice Hall.

- Werther, W. y Davis K. (1996). *Administración de personal y recursos humanos*. Mac Graw Hill, quinta edición.

-Yuni, J.A. y Urbano C.A. (2006) *Técnicas para investigar 2. Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Córdoba, Argentina: Brujas, Segunda edición.



Páginas web:

- Artículos sobre la Administración de Recursos Humanos. (2007). Análisis y Descripción de puestos de trabajo. Manual del Director de Recursos Humanos. Recuperado de <http://administracion-de-rr-hh.blogspot.com.ar/2007/10/anlisis-y-descripcin-de-puestos-de.html#sthash.2nmzonXa.dpuf>

- Alles, M. (2006). Dirección estratégica de Recursos humanos. Gestión por competencias. Recuperado de <http://www.marthaalles.com/pdf/direccion-estrategica/3.pdf>

- Herman Bachenheimer (s.f). Selección de Personal. Recuperado de http://drupal.puj.edu.co/files/OI050_Herman_0.pdf



PARTE VII

ANEXO

Anexo

Entrevista al Socio Gerente

Sr. Socio Gerente de File Management Com:

Le pedimos su colaboración con la siguiente entrevista. La información recabada será utilizada en nuestro proyecto final de grado y tendrá carácter confidencial.

Agradecemos su predisposición.

Saludos cordiales.

Florencia y Carolina.

¿Cómo surge la idea de formar File Management Com?

Todo empezó en el año 2006, en el mes de Junio. Tarjeta Naranja, que en ese momento era cliente del Estudio Jurídico Mansilla Loredo, Mansilla Garzón y Asociados, propone la tercerización de la administración de archivos en general. Actualmente Tarjeta Naranja sigue siendo cliente del estudio, y poco a poco la cartera de clientes de clientes de FMC se va incrementando. Se adquirió el inmueble y se unificaron los distintos archivos que Tarjeta Naranja tenía en el país. Fue un proceso que demandó mucho esfuerzo y tiempo pero la verdad es que si hoy no paramos y miramos hacia atrás, todo lo que hicimos valió la pena.

Según su criterio, ¿cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa?

Los puntos fuertes, podemos decir que FMC es una empresa que va creciendo, poco a poco vamos sumando clientes. Las ganas por ser cada vez mejor se materializan en aquellos cambios que progresivamente se van manifestando. Estamos trabajando en la implementación de Normas ISO, eso es un claro ejemplo de las ganas de querer ser cada vez mejor y fortalecernos como empresa. Nuestra gente es muy valiosa, el ambiente y el clima de trabajo es muy bueno.



Entre los puntos débiles, quizás un poco la centralización de decisiones, todo pasa por mí. También tenemos mucha informalidad en procesos, vamos solucionando los problemas que van surgiendo sobre la marcha.

¿Cuáles son sus responsabilidades como Socio Gerente de File Management Com?

Mis responsabilidades son amplias. Me encargo desde lo financiero y la contabilidad y lo legal. También me ocupo del trato con el cliente en la negociación de contratos entre otras funciones.

¿Cuáles son los niveles jerárquicos que posee la organización y cómo se toman las decisiones?

Como se observa en el organigrama. La estructura es sencilla, me ubico yo en la cabeza, le sigue en orden de jerarquía el gerente general. Luego recursos humanos y sistemas. Después tenemos los coordinadores y las respectivas áreas.

¿Cómo define la visión y misión de la empresa?

Nuestra visión es posicionarnos en el “top of mind” de Soluciones de BPO para empresas de Argentina y la región, asegurando servicios de excelencia y mejora continua. Nuestra misión es proporcionar soluciones de BPO a partir de innovaciones desarrolladas a medida para superar las expectativas de nuestros Clientes.

¿Qué valores identifica como deseables en la empresa?

Hemos definido nuestros valores como empresa:

- *Valor humano*

“Integrado por colaboradores capaces, comprometidos, alegres y motivados que conforman equipos de trabajo eficientes en la consecución de sus objetivos”.

- *Respeto a la persona*

“Este respeto debe guiar nuestro actuar para asegurarnos el éxito y la continuidad. Esto no sólo se aplica a nuestros colaboradores, sino también a

nuestros Clientes, Asociados, Proveedores, Subcontratistas y toda Persona alcanzada por nuestra relación laboral”.

- *Trabajo en equipo*

“Para innovar, crear y emprender, para reforzar sinergias con la cultura de nuestros clientes”.

- *Trabajo con profesionalismo*

“Como un desafío a nuestras competencias, de habilidades y de pericia, de respeto y de amor al trabajo bien realizado”.



Entrevista al gerente general

Sr. Gerente General de File Management Com:

Le pedimos su colaboración con la siguiente entrevista. La información recabada será utilizada en nuestro proyecto final de grado y tendrá carácter confidencial

Agradecemos su predisposición.

Saludos cordiales.

Florencia y Carolina.

¿Cuántos empleados cuenta la organización? ¿Cómo están organizados?

Somos 37 personas que formamos parte de File Management Com. Como muestra nuestro organigrama, nuestra estructura es muy sencilla. Hay mandos directivos (Dirección, gerencia), medios medios (dptos. De Staff y coordinadores) y cargos operativos (los diferentes puestos, todos a un mismo nivel).

¿Conocen los colaboradores la misión y visión de la empresa?

Está expuesta en una entrada de la empresa. Hubo un proyecto de realizar un taller destinado a los colaboradores para que conozcan la misión, visión y valores de la empresa, pero por cuestiones urgentes se postergó quedando sin efecto la implementación del mismo.

Tanto el director como yo tratamos de transmitir los valores que definimos para FMC en cada una de nuestras acciones.

¿Cómo consiguen la concesión de servicios de los clientes? ¿Hay algún procedimiento preparado para tal fin?

Como procedimiento no hay nada desarrollado ya que es una tarea que nos encargamos de manera conjunta con el Director.

Cada cliente es diferente y cada uno implica una negociación distinta para la cual estamos preparados.

¿Qué procesos considera clave en la empresa?

Nuestros procesos claves son: Ingreso de documental, Egreso de documental, Custodia documental y Logística y distribución. Esos procesos son los que generan un ingreso directo a la empresa.

Claro está que para sostenerse necesitan de las demás áreas internas de la empresa.

Se realiza algún tipo de control o medición de objetivos? En todas las áreas está definido? ¿Cómo se definieron los indicadores?

Ese es un tema que estamos desarrollando. Actualmente una sola área hoy realiza medición de objetivos de sus colaboradores, Ingreso de Documental.

Nuestro objetivo es que todas las áreas lo puedan hacer. Para ello se realiza un proceso de acompañamiento a los coordinadores en el desarrollo de estos primeros indicadores.

En nuestra primera experiencia de Ingreso documental nos sucedió que para llegar a los objetivos que hoy tenemos definidos nos ha implicado un largo proceso donde se han cambiado varias veces las formas de medición de tiempos. Hoy es la única área que implementa este control.

¿Cómo se definieron los indicadores? ¿Cómo califica al proceso de selección de personal? ¿Ud. como Gerente General, forma parte de la selección?

Si bien el personal de RRHH ha ido cambiando en el transcurso de vida de FMC, considero que el personal que tenemos es muy bueno por lo cual el proceso de selección ha sido efectivo.

Soy consciente que nos falta desarrollo en el mismo, pero mal no nos ha ido.

He formado parte de algunas selecciones. No tenemos nada establecido ni reglado para el proceso de selección pero estoy muy interesado en que se haga de la mejor manera posible.



Entrevista a la responsable de recursos humanos

Srita. Responsable de Recursos Humanos de File Management Com:

Le pedimos su colaboración con la siguiente entrevista. La información recabada será utilizada en nuestra tesis final de grado y tendrá carácter confidencial

Agradecemos su predisposición.

Saludos cordiales.

Florencia y Carolina.

¿Qué tareas realiza como responsable del Dpto. de Recursos Humanos?

Como responsable de este departamento tengo a cargo tareas de administración de personal, como control de asistencia, vacaciones, sanciones, compra de uniformes y elementos de protección personal; tareas que se están por implementar e implican mayor desarrollo como la medición del clima laboral y el proceso de certificación de normas ISO. Esas son algunas de mis tareas.

¿Bajo qué convenio está encuadrado el personal de FMC?

Lo que nosotros llamamos sector archivo, esto es las oficinas y el resto de las áreas, en el convenio colectivo de empleados de comercio. El depósito del archivo en el convenio colectivo de camioneros al igual que el sector logística y distribución.

¿Cómo es el nivel de rotación de personal?

Es muy bajo, la mayoría del personal tiene más de cuatro años de antigüedad en la empresa, considerando que es una empresa relativamente nueva. La rotación se produce mayoritariamente por reducción de la estructura de la empresa que implica lamentablemente la reducción del personal.

¿Cómo fue seleccionado el personal actual? ¿Existe un procedimiento para tal fin?



Nuestro proceso de selección ha sido más bien intuitivo, comenzando a partir de una necesidad concreta de algún área, reclutando candidatos, conocidos de los miembros actuales del personal, si no coincidían con el perfil, se realizaba una búsqueda externa. A partir de allí se concretaban entrevistas; primero con recursos humanos, y en algunos casos con el gerente dependiendo el contacto interno del candidato.

¿Considera que las personas que ocupan un lugar dentro de File Management Com son las adecuadas?

Sí. Hoy en día tenemos un equipo preparado en el que confiamos y apostamos para crecer en el mercado.

Al tratarse de personas tenemos la ventaja que con la capacitación podemos revertir aspectos que afecten al proceso y creemos en ello.

¿Existen procedimientos que indiquen como realizar las tareas de los colaboradores? De ser así, ¿son conocidos por las personas que desempeñan su tarea en la organización?

En el año 2009 se desarrollaron procedimientos para todos los puestos de trabajo. Al día de la fecha se han actualizado pocos. Creemos que esta herramienta permite una visión clara al colaborador sobre la tarea que se espera él realice.

Hoy tenemos como proyecto la implementación de un sistema de gestión de la calidad que nos exige desarrollar los procedimientos de todos los puestos de trabajo y lo estoy haciendo en conjunto con los coordinadores de área. Una vez finalizada la elaboración, serán presentados a los colaboradores.

¿Actualmente disponen de descripciones de puesto? ¿Se han realizado alguna vez?

Sólo de algunos puestos. La última actualización que tenemos es del año 2011 y por supuesto hay muchas tareas que no se realizan de la misma forma gracias al desarrollo del sistema informático.

Estas descripciones no están al alcance de los colaboradores ya que no tiene ningún sentido.

¿Considera ud. que la definición de las descripciones de puesto pueden contribuir al proceso de selección de personal? ¿Considera que puede contribuir a otra actividad de la empresa?



Si, desde luego que sí. Estoy convencida que es una herramienta muy útil para la selección de personal por la riqueza en la información que contiene.

Por una cuestión de tiempo y prioridades, en FMC no se han desarrollado como debería.

Hoy en día necesitamos las descripciones de puesto como requisito para implementar nuestro sistema de gestión de la calidad.



A continuación se reproduce la entrevista realizada a los mandos medios de la empresa, en este caso, con los coordinadores de logística y distribución.

Entrevista a los coordinadores de logística y distribución

Sres. Coordinadores del área de logística y distribución:

Le pedimos su colaboración con la siguiente entrevista. La información recabada será utilizada en nuestro proyecto final de grado y tendrá carácter confidencial

Agradecemos su predisposición.

Saludos cordiales.

Florencia y Carolina.

¿Cuántas personas tienen a cargo?

Son 10 personas

¿Por medio de qué canal se comunica con sus colaboradores y con su superior? ¿Cómo califica dicha comunicación?

Con los colaboradores de manera verbal e informal. Con nuestro superior de manera verbal, mails y llamados. La comunicación es buena y constante.

¿Sus colaboradores tienen en claro las tareas que deben desempeñar?

Sí. Nosotros como coordinadores nos encargamos de controlar el desempeño de los colaboradores. Los errores que se pueden presentar son más bien a causa de distracciones. Las tareas son sencillas de aprender, lo que más cuesta es adaptarse a los códigos de los productos que manejan.

¿Existe algún tipo de dificultad cuando un colaborador debe trasladarse a otra área para realizar una tarea diferente a la habitual?



Por lo general no, les gusta salir de su espacio de trabajo, pero lo hacen sin ninguna oposición.

¿Uds. como coordinadores, forman parte de los procesos de selección de los colaboradores a su cargo?

Si, hemos participado en algunos casos, acompañados de RRHH.

Creemos que es importante formar parte de estos procesos de selección ya que somos los responsables del área y quienes trabajaran de manera directa con el nuevo colaborador.

¿Existe feedback hacia sus empleados? ¿Cómo lo calificarían?

El feedback que tenemos hacia los colaboradores es muy sencillo. Ante alguna consulta se les hace una devolución, pero actualmente no medimos el desempeño para poder hacer devoluciones. Ese es un objetivo de la empresa, lograr implementar el sistema de evaluaciones de desempeño.

¿Consideran que la definición de las descripciones de puesto pueden contribuir positivamente?

Si, creemos que contribuye a la claridad en la relación colaborador – empresa. Es importante que el colaborador sepa que espera la empresa de él para orientar sus esfuerzos hacia esos objetivos.



A continuación se transcribe el modelo de cuestionario destinado a los colaboradores del área de logística y distribución.

Modelo de cuestionario para colaboradores

Por medio del presente cuestionario queremos conocer las tareas, las características y condiciones del lugar donde desarrollan sus actividades diarias los colaboradores de File Management Com.

Datos generales del puesto

- ¿Cómo se llama su puesto? A qué área pertenece?
- Tiene personal a cargo? Cuántas personas?
- A quién reporta los resultados obtenidos por su desempeño?
- ¿Cuál es el objetivo del puesto?

Requisitos del puesto

- Cuáles son las tareas que realizas?
- ¿Existe algún manual de procedimiento para el puesto?
- ¿Con qué otras áreas de FMC tenes relación? ¿Cómo se comunican?
- ¿Quien es tu proveedor externo? ¿Cómo te comunicas con el para que te sientas satisfecho en tus necesidades?

Especificación del puesto

- ¿Qué conocimientos o habilidades crees que debes tener para desarrollar tus tareas?
- ¿Qué nivel de estudios se requieren para realizar tu trabajo?
- ¿Necesita dominar algún lenguaje?
- ¿El puesto requiere tener experiencia previa? Cuáles?
- ¿Cómo es el lugar físico donde desarrolla sus actividades? ¿Se encuentra expuesto a algún tipo de riesgo?
- ¿El puesto requiere el uso de Elementos de Protección Personal?
- ¿Están disponibles? ¿Se controla su uso?
- ¿Habitualmente el puesto requiere trabajar hs. extra?
- Preferentemente ¿Qué sexo debe ser el ocupante de este puesto?



Descripciones de puestos realizadas anteriormente en FMC

DESCRIPCION DE FUNCIONES LOGISTICA Y DISTRIBUCION

Nombre del Puesto: RECEPCION (Física).

Área a la cual pertenece: LOGISTICA Y DISTRIBUCIÓN.

Finalidad del Puesto: "Recibir y controlar los artículos que ingresan al Depósito en el tiempo establecido (48hs.)"

Proveedor: Proveedores y correos de Tarjeta Naranja.

Cliente: Asistente de Depósito responsable de Sector.

Descripción de tareas y forma de realizarlas:

El Asistente de Depósito encargado de Recepción recibe el Remito que le entregará el Proveedor que contrata Tarjeta Naranja, y le indica cómo y dónde debe descargar los artículos.

Una vez descargados los artículos, con el Remito realiza el control de cantidad de bultos, colocando el 1º Sello de Control al dorso del mismo. También, verifica el estado general de los bultos, es decir, del embalaje, colocando alguna observación en el sello en el caso que presente deficiencias.

Luego, le entrega el Remito al Asistente de Depósito Data Entry para que éste le imprima la Orden de Compra Interna (OCI) y con los detalles que figuran en ambos documentos, el Remito y la OCI, realiza el segundo control. Para colocar el 2º Sello, debe verificar la calidad y la cantidad de artículos, esta vez, por unidades.

En las observaciones del sello detalla si se trata de una Entrega Completa (cuando se entrega la totalidad de los artículos), de una Entrega Parcial (el proveedor entrega una parte de la totalidad de los artículos que figuran en la OCI) o de una Completa Entrega (cuando se completó una entrega que había sido parcial). También observará si se trata de una entrega "Con faltante" (cuando existe una diferencia entre la cantidad que figura en el Remito y las cantidades recibidas) o de una entrega "Con demasía" (cuando se entregan artículos de más). Por último, se coloca como observación si los artículos no cumplen con la calidad requerida y están "No conforme".

- Cuando se trate de una Compra Directa, esto aparecerá detallado en el Remito junto con el nombre del colaborador de Tarjeta Naranja que realizó la compra, sólo controlará la cantidad de bultos colocando el 1º Sello, le entregará el Remito al Data Entry y a los artículos se los dará al Asistente de Depósito encargado de Despacho para que los envíe al Local que hizo ese pedido.
- Cuando se trate de una Orden de Compra Manual, procederá de una forma similar a la anterior, sólo que también realizará el segundo control y colocará el 2º Sello. En el Remito aparecerá detallado que se trata de una Orden de Compra Manual.
- Si se trata de Artículos con Destino, coloca el 1º Sello, le entrega al Data Entry el Remito y recibe del mismo el Remito de Proveedor (PRE) impreso. Le entrega los artículos junto con el PRE a los Asistentes de Depósito encargados de Sector como PRIORITARIO.
- Cuando son Devoluciones, recibe de los proveedores los artículos que devuelven los Locales de Tarjeta Naranja y completa una planilla que se utiliza en estos casos denominada "Planilla de Devolución".

El encargado de Recepción coloca los artículos en una posición determinada a la espera del PRE.

Entrega al Data Entry el Remito y la OCI para que imprima el PRE.

Por último, coloca el PRE junto con los artículos y los deja a disposición de los encargados de Sector para que procedan a almacenarlas.



Nombre del Puesto: RECEPCION (Virtual, por Sistema).

Área a la cual pertenece: LOGISTICA Y DISTRIBUCIÓN.

Finalidad del Puesto: "Ingresar por sistema los artículos que se han decepcionado físicamente en el Depósito".

Proveedor: Proveedores y correos de Tarjeta Naranja.

Cliente: Asistente de Depósito responsable de Sector.

Descripción de tareas y forma de realizarlas:

El Asistente de Depósito Data Entry recibe el Remito que le entrega el encargado de Recepción e ingresa al Sistema de Compras y Stock (SCyS) el número de Orden de Compra que figura en el mismo para generar e imprimir la OCI. Si en el Remito no figura el número de OC, se la consulta vía mail a Tarjeta Naranja.

Entrega al encargado de Recepción ambos documentos, quien después de colocar los dos sellos de control al Remito, se los devolverá.

Ingresa al sistema la cantidad de artículos que se detallaron el 2º Sello. También, genera e imprime el PRE (dos copias) y anota al dorso del remito su número

En este momento, si en el 2º Sello hubo alguna observación anotada por el encargado de Recepción también la debe cargar en el sistema. La observación se hace cuando el artículo se encuentra no conforme, esto se puede deber a que se trata de una Entrega Parcial, de una "Entrega con faltante" o de una "Entrega con demasía". Debe informar estas situaciones a Tarjeta Naranja por medio de un mail, haciendo el reclamo y solicitando que se le indiquen los pasos a seguir.

- Cuando se trate de una Compra Directa, el Data Entry recibe el Remito, le saca y conserva una copia y envía el original a Pablo Puches de Tarjeta Naranja.

- Cuando se trate de una Orden de Compra Manual, recibe el remito y se comunica con el Área de Compras de Tarjeta Naranja para averiguar que se hace este caso, de que artículos se trata, el destino de los mismos, cual es la cantidad, etc. Esto se lo trasmite al encargado de Recepción.
- Si se trata de Artículos con Destino, recibe el Remito, ingresa el número de OC al sistema y genera una LEM, que será impresa en una hoja de color amarilla para indicar la prioridad del pedido.
También genera el PRE. Le entrega estos documentos al encargado de Recepción.
- En caso de Devoluciones, con los datos que figuran en el Rótulo que poseen los bultos, ingresa al sistema los artículos que han sido devueltos.

Entrega el PRE al encargado de Recepción.

Ingresa al sistema con el código del artículo, que lo saca de las OCI o del PRE, y cambia el estado de los artículos de recepción a stock.

Completa la "Planilla de Envíos Diarios de Remitos, Facturas y Muestras a Compras".

Por último, envía a Compras el Remito sellado y la OCI y archiva una copia de estos documentos. También conserva una copia de la "Planilla de Envíos Diarios de Remitos, Facturas y Muestras a Compras".