



FORMALIZACIÓN DE PROCESOS DE
RECURSOS HUMANOS

PARA LA EMPRESA VILLA NUEVA

S.A.

Universidad Empresarial Siglo 21

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Lic. en Gestión de Recursos Humanos

FORMALIZACIÓN DE PROCESOS DE

RECURSOS HUMANOS PARA

VILLA NUEVA S.A.

Alumna: Destéfanis, Yanina

Legajo: RHU – 652

2012

RESUMEN

En el presente Trabajo Final de Graduación se realiza una propuesta de Formalización del Proceso de Selección y del Manual de Puesto para la empresa Villa Nueva S.A. Esto se planteó en función de un diagnóstico del área de recursos humanos de la empresa, en el cual se detectó la escasa formalización de procesos, los altos costos en relación a la selección de personal, ausentismo y rotación de empleados.

Teniendo como meta la disminución de los costos que asume actualmente la empresa, se plantearon las acciones necesarias para lograr formalizar el proceso de selección de personal, considerando el reclutamiento, la selección propiamente dicha y la inducción del nuevo personal; por otro lado, se realizó la confección del manual de puestos y el organigrama, y el proceso de inducción al personal a esta herramienta.

De acuerdo a las estimaciones y evaluaciones realizadas sobre las propuestas, se estima una disminución del 75% en el presupuesto anual para el proceso de selección, por otro lado se estima una disminución del 25% anual en rotación de personal con una proyección a tres años del 75% y finalmente, se ahorraría el 50% de los gastos en los que se incurre por capacitación a un nuevo empleado en la empresa.

ABSTRACT

This Final Graduation is a proposal to Formalize Selection Process and Manual for the company Since Villa Nueva SA This was proposed based on an assessment of the human resources area of the company, which was detected in the low formalization of processes, high costs in relation to recruitment, absenteeism and employee turnover.

With the goal of decreasing costs currently assumed by the company, raised the necessary actions to formalize the process of selection of personnel, recruitment, selection and proper induction of new staff, on the other hand, was performed the preparation of manual jobs and the organizational structure, and the staff induction process for this tool.

According to estimates and evaluations made on the proposals, the estimated 75% decrease in the annual budget for the selection process, on the other hand estimated a 25% annual turnover with a three-year projection 75% and finally save 50% of the expenses incurred for training a new employee in the company.

AGRADECIMIENTOS

A lo largo de mi carrera como de este trabajo específicamente he estado acompañada por muchas personas que han sido importantes y que me han ayudado a finalizar este proceso, y a las cuales estoy muy agradecida.

Quisiera mencionar principalmente a mis padres Graciela y Raúl, que desde el principio han estado, a mi abuela Chiquita y a mis hermanos Rami, Ago y Tochi.

A toda mi familia y amigos que me acompañaron en esta evolución.

También quisiera mencionar a Laureana, a quien he recurrido sistemáticamente para poder terminar con mi trabajo final. Y a todos los empleados de Villa Nueva S.A. que han colaborado en cada una de las acciones que le he propuesto y pedido.

A Alelí, por su acompañamiento incondicional en todas las etapas del proceso.

Y a los docentes Varas y Bustamante, que no sólo han sido mi tribunal evaluador sino que también me han enseñado y me han hecho crecer como profesional en este proceso de construcción que fue mi trabajo final de graduación.

ÍNDICE

RESUMEN.....	1
ABSTRACT	1
AGRADECIMIENTOS.....	2
ÍNDICE.....	3
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
I.1. Introducción	6
I.2. Planteamiento	7
I.3. Objetivos:	8
I.3.1. Objetivo General:	8
I.3.2. Objetivos Específicos:.....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	10
II.1: Administración de Recursos Humanos.....	10
II.2: Subsistema De Provisión: Reclutamiento y Selección de personal.....	14
II.3: Subsistema De Aplicación: Diseño De Puestos.....	28
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	36
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	42
IV.1. Presentación De La Empresa:	42
IV.2. Análisis De Datos.....	47
IV.3. Conclusiones Diagnósticas.....	81
CAPÍTULO V. PROPUESTA DE APLICACIÓN	84
V.1. Introducción.....	84
V.2. Objetivos:.....	85
V.3. Propuesta I: Diseño Del Proceso De Selección e Inducción.	86
V.4. Propuesta II: Elaborar el Manual de Puestos, Organigrama Formal y Programa de Inducción	94
3.2. Programa de Inducción del Manual de Puestos de Villa Nueva S.A.	97
V.5. Impacto Económico y Cualitativo de las propuestas de acción.....	99
V.5.1. Estimación de ROI.....	105
V.6. Cronograma de Actividades	107
V.7. Presupuesto de Propuestas.....	109
V.8. Conclusiones Finales	110
CAPÍTULO VI. BIBLIOGRAFÍA	113
Libros consultados.....	113
Documentos Digitales	114
Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación	115
CAPÍTULO VII. ANEXOS.....	117
VII.1. Anexo I: Descripción De Las Áreas De La Empresa.....	117
VII.2. Anexo II: Catalogo De Productos	119
VII.3. Anexo III: Guía De Observación De Campo	131
VII.4. Anexo IV: Guía De Entrevista	132
VII.5. Anexo V: Guía De Entrevista A Recursos Humanos	135
VII.6. Anexo VI: Cuestionario De Satisfacción	137
VII.7. Anexo VII: Guía De Observación De Campo Completa.....	139
VII.8. Anexo VIII: Entrevista 1. Directivo De Nuevos Negocios.....	140
VII.9. Anexo IX: Entrevista 2. Directivo De Administración Y Finanzas.....	143
VII.10. Anexo X: Entrevista 3. Directivo Comercial	145

VII.11. Anexo XI: Entrevista 4. Recursos Humanos	148
VII.12. Anexo XII: Cuestionario De Relevamiento De Puestos	151
VII.13. Anexo XIII: Modelo De Descripción De Puestos.....	167
VII.14. Anexo XIV: Planillas Propuesta N° 1: Diseño del Proceso de Selección	172
VII.15. Anexo XV: Manual de Inducción de Personal.....	180
VII.16. Anexo XVI: Organigrama Formal de Villa Nueva S.A.....	198
VII.17. Anexo XVII: Manual de Puestos de Villa Nueva S.A.....	201
VII.18. Anexo XVIII: Programa de Inducción Manual de Puestos.....	458

The background features a large, stylized graphic on the right side, composed of overlapping green and pink shapes. The green shape is a large, rounded, downward-pointing triangle with a white cutout. The pink shape is a large, rounded, upward-pointing triangle with a white cutout. The text is positioned on the left side, overlapping the green and pink areas.

**CAPÍTULO I:
PLANTEAMIENTO DEL
PROBLEMA**

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Introducción

El presente Trabajo Final de Graduación fue realizado para la empresa Villa Nueva S.A., de Villa María. La empresa se dedica a la comercialización de productos agropecuarios: insumos para el mercado agrario y ganadero. Es una empresa con más de 45 años en el mercado y es representante de marcas líderes.

Desde el año 2005, la empresa cuenta con el área de Recursos Humanos, la cual ha implementado diferentes acciones y han desarrollado múltiples procesos, sin embargo no se encuentran formalizados, constituyéndose esto como la principal falencia del área y, de acuerdo al diagnóstico, una de las causas de altos costos económicos para la empresa.

Con la finalidad de realizar propuestas que puedan optimizar las actividades del área de recursos humanos, se realizó el presente Trabajo Final de Graduación, para lo cual se estructuró en siete capítulos. El primero contiene la introducción, planteamiento del problema, objetivo general, de investigación y de aplicación. El capítulo II, contiene el marco teórico dividido en tres sub-capítulos, el primero sobre administración de recursos humanos, en el segundo se especifica sobre el subsistema de provisión: reclutamiento y selección de personal, y finalmente en el tercero se trabaja el subsistema de aplicación: diseño de puestos.

El capítulo III contiene la descripción de la metodología utilizada para realizar el diagnóstico organizacional. En el capítulo IV, se trabajó la presentación de la empresa y el análisis de datos para el diagnóstico de la misma. El capítulo V contiene dos propuestas de trabajo, basadas en las conclusiones a las que se arribaron en el diagnóstico organizacional: la primera es la formalización del proceso de selección de personal, y la segunda es el diseño de manual de puestos, organigrama formal e inducción al manual.

Teniendo en cuenta que el área de recursos humanos no posee procesos formalizados en la actualidad, con las propuestas planteadas lo que se pretende es por un lado disminuir los costos económicos que tiene recursos humanos, y por el otro

sentar las bases para la formalización de otros procesos a futuro como pueden ser la evaluación de desempeño.

Finalmente, el capítulo VI contiene la bibliografía y el capítulo VII los anexos, en este último se presentan todos los recursos y herramientas utilizadas para realizar este Trabajo Final de Graduación.

1.2. Planteamiento

La problemática del presente Trabajo Final de Graduación se centra en averiguar **¿Qué necesita Villa Nueva S.A. para minimizar los costos asociados al personal desde el área de recursos humanos?** En función de esta problemática, se realizó un diagnóstico organizacional sobre las funciones del área de recursos humanos, y se calcularon diferentes indicadores asociados al área como Costos e Índice de Rotación, Costos e Índice de Ausentismo, Costos de Selección e Inducción, existencia del Manual de Puestos, y se llegó a la conclusión de que para lograr reducir los costos económicos-financieros que actualmente genera el área de recursos humanos, es necesario formalizar los procesos de recursos humanos, en base a los parámetros de eficiencia y eficacia.

I.3. Objetivos:

I.3.1. Objetivo General:

- Eficientizar los costos de la gestión de recursos humanos a través de los procesos de selección de personal y manual de puestos.


I.3.2. Objetivos Específicos:

1.3.2.1. Objetivos de Investigación

- Realizar un diagnóstico del área de Recursos Humanos de la empresa Villa Nueva S.A.
- Relevar el organigrama formal actual de la empresa.
- Analizar las tareas, responsabilidades y actividades de cada uno de los puestos actuales y las definiciones de puestos preexistentes

1.3.2.2. Objetivos de Aplicación

- Diseñar el proceso de selección de personal.
- Desarrollar una propuesta para el proceso de inducción al nuevo personal.
- Elaborar el manual de puestos de acuerdo a la estructura relevada y el proceso de inducción al mismo.

The background features a large, stylized graphic on the right side, composed of overlapping green and pink shapes. The green shape is a large, rounded, semi-circular form with a white, angular cutout. The pink shape is a similar, rounded form below it, also with a white, angular cutout. The text is positioned to the left of these shapes.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

II.1: Administración de Recursos Humanos

De acuerdo a Chiavenato (2004), al igual que otros autores, plantea que la Administración de Recursos Humanos (ARH) es de Carácter Contingencial. Para la administración de recursos humanos no se encuentran leyes o principios válidos universalmente para todas las empresas, ya que la ARH depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción organizacional acerca del hombre y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles.

Y en función de cómo cada uno de estos elementos se combinan en cada organización es que variará la manera de administrar al personal, y es por esto que diferentes autores plantean el carácter contingencial o situacional de la ARH, “*cuyas técnicas son altamente flexibles y adaptables, y sujetas a un desarrollo dinámico*” (Chiavenato. 2004. P 152). La ARH es un medio para alcanzar con eficiencia y eficacia los objetivos planteados por la organización, a través del establecimiento de condiciones favorables para que los empleados puedan alcanzar los objetivos individuales.

Chiavenato (2004) plantea que la ARH mediante sus acciones genera impactos tanto en las personas como en las organizacionales. La forma en que trata a las personas, la forma de seleccionarlas, incorporarlas a la organización, motivarlas para el desarrollo de su trabajo, recompensarlas y controlarlas, conforman un aspecto fundamental de la competitividad organizacional.

Siguiendo con el mismo autor, éste propone dividir los procesos básicos de la ARH en cinco grandes sistemas: Sistema de Provisión, Sistema de Aplicación, Sistema de Mantenimiento, Sistema de Desarrollo y Sistema de Seguimiento y Control de Personal. Estos sistemas o procesos, son interdependientes entre sí, por lo cual cualquier cambio que se realiza en un sistema termina impactando en los otros, con lo cual se deben chequear y corregir las desviaciones permanentemente.

Políticas de recursos humanos

Las políticas de recursos humanos son las reglas que establece la organización para dirigir, dividir funciones y asegurar que todo se desempeñe de acuerdo con los objetivos deseados. Estas políticas hacen referencia a como las empresas aspiran a trabajar con su personal y como alcanzar los objetivos organizacionales a la vez que cada empleado pueda alcanzar sus objetivos individuales.

Las políticas plantean el código ético de la organización, y que se verá plasmado en las relaciones con sus empleados, accionistas, clientes, proveedores, etc., y es a partir de estas políticas que se definen los procedimientos que se realizarán en la empresa.

Estos procedimientos, de acuerdo a Chiavenato (2004), se establecen como las acciones que permiten orientar la ejecución de las tareas en la organización, guían a cada persona a sus objetivos, buscando dar coherencia a la realización de las actividades de cada puesto y colaboran con lograr un trato equitativo para todos los miembros de la organización dando un trato uniforme a todas las situaciones.

Como la ARH es contingencial, sus políticas también lo son y se adaptan a las necesidades de la empresa y su filosofía. Sin embargo, Chiavenato (2004) menciona que estas políticas deben contener los siguientes aspectos:

1. **Política de provisión de recursos humanos:** este aspecto de las políticas contempla donde reclutar los recursos humanos para la organización, como hacerlo y en qué condiciones. También se deben estipular los criterios de selección de recursos humanos y los estándares de calidad que requiere la empresa, aptitudes físicas, intelectuales, experiencia laboral y potencial de desarrollo que deben tener los candidatos a seleccionar. Finalmente, este apartado debe contener información sobre cómo se integrará al nuevo personal a la empresa, considerando criterios de rapidez y eficiencia.
2. **Políticas de aplicación de recursos humanos:** en este apartado se definen cuales son los requisitos para que la fuerza laboral alcance el desempeño de las tareas y funciones en cada cargo, y para que todos los puestos funcionen como un conjunto organizado. También se consideran los criterios de planeación, distribución y traslado dentro de la organización de recursos humanos, o sea, cuales son las condiciones para que los recursos humanos se desarrollen dentro de la empresa, posiciones iniciales y plan de carrera, y

también las alternativas de posibles oportunidades futuras. Finalmente, dentro de este apartado se consideran los criterios de evaluación de la calidad y adecuación del personal a la empresa mediante evaluación de desempeño.

3. **Políticas de mantenimiento de recursos humanos:** en este caso, se definen los criterios de remuneración directa, considerando la evaluación del cargo y los salarios en el mercado laboral, y la posición de la organización frente a estas dos variables. También se deben considerar la remuneración indirecta, o sea, los programas de beneficios sociales, teniendo en cuenta las prácticas del mercado laboral. Se incluyen en este apartado, las políticas de planes motivacionales, o sea, como lograr que los empleados mantengan una conducta participativa y productiva en un clima organizacional adecuado. Finalmente, los criterios de higiene y seguridad sobre las condiciones físicas ambientales donde deben realizar las tareas los empleados, y las relaciones con los sindicatos y representantes del personal.
4. **Políticas de desarrollo de recursos humanos:** en este punto, las políticas están orientadas, de acuerdo al autor, a los criterios de diagnóstico y programación de rotación de la fuerza laboral para alcanzar el mejor desempeño de los empleados. También se deben tener en cuenta los criterios de desarrollo de los recursos humanos a mediano y largo plazo, revisando el desarrollo del potencial humano en las diferentes posiciones en la organización. Y por último, este apartado debe contener las políticas relacionadas a la creación y desarrollo de las condiciones que garanticen la excelencia organizacional mediante el cambio del comportamiento de los empleados.
5. **Políticas de control de recursos humanos:** finalmente, este apartado en las políticas de recursos humanos contiene las políticas de actualización de base de datos que pueda suministrar información para realizar análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza laboral de la organización. Y también se deben considerar los criterios para realizar auditorías permanentes a la aplicación y la adecuación de las políticas y procedimientos vinculados a los recursos humanos.

De acuerdo a Chiavenato (2004) la ARH consiste en “*planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar*” aquellas técnicas que puedan promover el desempeño del personal bajo los criterios de eficiencia y eficacia, al mismo tiempo que la organización se plantea como medio para que las personas puedan alcanzar los objetivos individuales con su trabajo.

Los principales objetivos de la ARH son:

1. *“crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.*
2. *crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.*
3. *alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles”*
(Chiavenato. 2004. P 167.)

En función de los objetivos del presente Trabajo Final de Graduación a continuación se desarrollan específicamente los subsistemas de provisión y aplicación, los cuales serán desarrollados en las propuestas de aplicación para la empresa.

II.2: Subsistema De Provisión: Reclutamiento y Selección de personal

El reclutamiento y la selección son parte del subsistema de provisión de personal, que comienza con el pedido formal de cobertura de una vacante y termina con la recepción de la solicitud de empleo. De acuerdo a Tejerina (2010), el proceso de reclutamiento permite divulgar y ofrecer al mercado de recursos humanos las vacantes que pretende ocupar dentro de la estructura organizacional.

De acuerdo a Tejerina (2010) existen principios fundamentales para realizar un reclutamiento efectivo. En primer lugar, la autora menciona que tanto el reclutamiento como la selección del personal son dos etapas de un mismo proceso, que si bien están íntimamente vinculadas se diferencian, con lo cual la calidad del reclutamiento está directamente relacionado a los resultados del proceso selección.

El área de recursos humanos no decide si se cubrirá vacantes y cuales serán dichas vacantes, sino que es necesario que se realice un pedido formal de cobertura de un puesto por parte del gerente del sector que tiene la vacante, y finalizara con la recepción de las solicitudes de empleo o CV de los candidatos que se presentan a la convocatoria.

La calidad del reclutamiento se mide por la cantidad de candidatos que se han presentado y cumplen con los requisitos solicitados y no por la cantidad de CV presentados. El proceso de reclutamiento resultará eficaz si logra atraer a una cantidad suficiente de candidatos acordes al perfil de requerimientos a fin de abastecer correctamente al proceso posterior de selección de los candidatos.

Todos los autores mencionan que existen dos tipos de reclutamiento el interno y el externo, considerando las políticas de la empresa Villa Nueva S.A. como las propuestas a realizar en el presente Trabajo Final de Graduación, sólo se desarrollara lo referente al reclutamiento y selección externa.

De acuerdo a Tejerina (2010) las ventajas de este tipo de reclutamiento se refieren, en primer lugar a que la organización se mantiene actualizada en relación al ambiente y lo que ocurre en otras empresas, y en segundo lugar, por que aprovecha las inversiones de preparación y desarrollo de personal realizadas por otras empresas o los mismos candidatos

Sin embargo, la misma autora plantea que el proceso de reclutamiento externo tiene desventajas que las empresas deben considerar al momento de optar por este medio. En primer lugar es necesario tener en cuenta que conlleva más tiempo de realización, ya que para finalizar el cierre del mismo es necesario esperar que terminen todas las actividades reclutamiento y de selección.

Por otro lado, es más costoso y requiere de mayor inversión económica mayor que el reclutamiento interno, que se observan en la publicación de avisos por ejemplo. Tejerina (2010) también menciona que el margen de incertidumbre respecto del nuevo candidato es mayor, ya que esto se observara a lo largo del tiempo, y es por esto que se lo toma a prueba durante un periodo determinado. Y finalmente, de acuerdo a esta autora, el hecho de que se reclute personal externo puede afectar la motivación de los empleados.

Para realizar el reclutamiento, existen diferentes canales, Werther y Davis (2006) plantean que algunos de estos son:

- *Espontáneos: personas que se presentan a las instalaciones de la compañía con el fin de emplearse.*
- *Referencias de otros empleados.*
- *Publicidad: diversos medios de comunicación masiva permiten dar publicidad a la necesidad de una empresa de llenar una vacante.*
- *Entidades Estatales: mantienen estadísticas e información diversa sobre los niveles de empleo que se observan en determinados campos.*
- *Agencias Privadas: funcionan a manera de puentes entre las vacantes que sus clientes corporativos les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad y ofertas espontáneas.*
- *Compañías de Ubicación Profesionales: sólo contratan personas de determinados campos específicos a cambio de un pago cubierto por al compañía contratante.*
- *Instituciones Educativas: universidades, escuelas técnicas y otras instituciones académicas constituyen una buena búsqueda de candidatos*

jóvenes.

- *Asociaciones Profesionales: promueven el pleno empleo entre sus integrantes y en consecuencia ponen en práctica programas para lograrlo.*
- *Programas Gubernamentales: establecen programas de capacitación en casos de situaciones de desempleo estructural. (P 159.)*

Una vez que se definieron los canales mediante los cuales se va a realizar el reclutamiento, se define la información que debe contener el aviso o publicación. De acuerdo a Tejerina (2010), este es uno de los costos más importantes del proceso de reclutamiento y selección, por lo cual deben ser correctamente elaborados, que sean correctos, explicativos e invitacionales.

De acuerdo a Tejerina (2010) los avisos de reclutamiento deben contener información específica, considerando los siguientes ítems:

- **Nombre de la empresa**, en caso de que la empresa no desee develar su nombre, se deberá incluir una breve descripción de la empresa mencionando el sector, servicios y o productos con los que trabaja, tamaño de la empresa, etc., de manera de orientar a los candidatos en relación a de qué tipo de empresa se trata.
- El **nombre del puesto** debe estar destacado y claramente identificable dentro del aviso.
- Se deben consignar las **funciones principales**, para que los lectores evalúen si están o no capacitados para el puesto.
- Se deben definir los **requerimientos** que son excluyentes y los que son deseables.
- También se debe consignar el **ofrecimiento** que se le hace al candidato tales como: condiciones de trabajo, beneficios sociales, remuneración, etc.,
- Finalmente, se debe consignar la dirección de mail o postal donde se deben dirigir los cv.

Por otro lado, de acuerdo a la autora antes citada, al confeccionar avisos de reclutamiento se deben tener en cuenta los siguientes aspectos

1. En primer lugar deben estar explícitos los requisitos que son sólo deseables y los que son excluyentes, de esta forma quien lea el aviso podrá saber si cumple o no con las condiciones del perfil buscado.
2. Tejerina (2010) sugiere que las publicaciones se realicen los días domingos preferentemente, aunque no exclusivamente, debido a que es el día de mayor cantidad de ejemplares venden los diarios.
3. La ubicación del aviso debe ser considerada, y dependerá del puesto a donde el aviso tendrá mayor o menor impacto. Por ejemplo, si el puesto es gerencial se sugiere que la publicación se realice dentro de las páginas del diario, aunque implica un mayor costo es conveniente de acuerdo a la autora publicar en “paginas de lectura” este tipo de búsquedas ya que destacara sobre el otro contenido, a diferencia de lo que pasaría en las páginas de empleos clasificados. Sin embargo, las páginas de clasificados son convenientes para los puestos operativos.
4. El tamaño del aviso también debe ser tenido en cuenta al momento de publicar, ya que si el aviso es muy pequeño se pierde en la cantidad de avisos publicados, y por otro lado, algunos candidatos, sobre todo a puestos jerárquicos, pueden medir la importancia de la empresa en función del tamaño del aviso (Tejerina. 2010)

Una vez que ha sido diseñado y publicado el aviso de reclutamiento, los candidatos deben completar la solicitud de empleo, el objetivo del mismo es proporcionar a la empresa información sobre los candidatos que contestaron al aviso publicado. Las solicitudes deben solicitar los siguientes datos:

1. ***“Datos Personales:*** nombre, dirección, teléfono, etc. La edad será un factor que dependerá de la relevancia para el puesto.
2. ***Situación Laboral:*** determinar si el solicitante trabaja actualmente, si tiene compromisos que le impidan iniciar de inmediato sus labores y si

esta dispuesto a aceptar otro puesto disponible es de obvio importancia para la organización.

3. **Educación y Preparación Académica:** *preparación que contribuya de manera efectiva al desempeño del puesto.*
4. **Antecedentes Laborales:** *se les pide que describan sus trabajos anteriores, con esta información se puede determinar si el solicitante cambio sistemáticamente de trabajo en el pasado o por si el contrario se mantuvo estable en determinada posición.*
5. **Asociaciones, Distinciones y Pasatiempos:** *especialmente en el caso de solicitantes de empleo a nivel ejecutivo. Revelan facetas de la personalidad, entre otros.*
6. **Referencias:** *suelen revelar aspectos importantes del candidato, no es aconsejable dedicar demasiado tiempo.*
7. **Firma:** *solicitar al candidato que firme la solicitud con su puño y letra” (Werther y Davis. 2006. P 167).*

Con la solicitud de empleo finaliza el proceso de reclutamiento y se pasa al proceso de selección. Este proceso consiste en una serie de pasos que permiten decidir cuáles de los candidatos será contratado. De acuerdo a Tejerina (2010) el proceso de selección comienza cuando una persona solicita el empleo y termina con la contratación de uno o varios solicitantes.

Werther y Davis. (2006) plantean los siguientes pasos del proceso de selección, sin embargo es importante tener en cuenta que estos pasos son flexibles, con lo cual no necesariamente se aplican todos los pasos mencionados a continuación como también puede variar el orden de aplicación, ya que este proceso debe ser adaptado a los requerimientos de la empresa.

PASO 1: Recepción preliminar de solicitudes. Cuando se reciben las solicitudes de empleo comienza el proceso, ya en este momento tanto los candidatos como quien realice el proceso de selección se forman la primera opinión sobre el otro.

PASO 2: Administración de exámenes. En estos casos se aplican diferentes pruebas de idoneidad, con el objetivo de evaluar la competitividad de los aspirantes en

relación a los requerimientos del puesto. Los autores plantean diversas pruebas, entre las cuales se pueden mencionar las: Pruebas psicológicas, Pruebas de conocimiento, Pruebas de desempeño, Pruebas de respuesta grafica, Pruebas de carácter medico. Si bien Werther y Davis. (2006) mencionan que las pruebas son el segundo paso en el proceso de selección, para Tejerina (2010) estas pruebas se aplican después de las entrevistas de selección individuales, constituyéndose el paso final antes de la contratación.

PASO 3: Entrevista de selección. Esta entrevista es la primer conversación formal que poseen el candidato con la empresa, en ella se suele profundizar sobre la idoneidad del candidato para cumplimentar con el puesto.

Las entrevistas de selección son la técnica más utilizada, una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad, ya que puede adaptarse tanto a un puesto de nivel jerárquico como a un puesto operativo que implica personal no calificado. Permite también la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información acerca del solicitante y este la obtiene de la organización. Y por otro lado, permite tanto que el candidato como el selector obtengan información.

Existen diferentes tipos de entrevistas de acuerdo a Werther y Davis. (2006), dependiendo del nivel jerárquico y de la cantidad de empleados que se seleccionen se podrán implementar diferentes modalidades de entrevista.

“Las entrevistas suelen llevarse a cabo entre un sólo representante de la empresa-el entrevistador- y un sólo solicitante. Es posible emplear estructuras diferentes. Una forma de entrevista en grupo consiste en reunir al solicitante con dos o más entrevistadores. Esto permite que todos los entrevistadores evalúen a la persona con base en las mismas preguntas y respuestas. Otra variante consiste en reunir a dos o más solicitantes con un sólo entrevistador. Esta técnica permite ahorrar tiempo y que se comparen inmediatamente las respuestas de los diferentes solicitantes.” (P 191.)

Otra modalidad de entrevista es el Assessment Center (Tejerina 2010), que son entrevistas grupales en las cuales se realiza una evaluación múltiple que introduce las simulaciones de situaciones de trabajo, tomando como referencia las situaciones de

trabajo real de un puesto dado. Es el método que más se acerca a la realidad y a las exigencias de la organización y consiste' en solicitar a las personas evaluadas- que resuelvan diferentes tipos de situaciones planteadas, en tanto un grupo de evaluadores observan y evalúan el comportamiento de los candidatos.

Algunas de las técnicas que se pueden utilizar en el Assessment Center son:

- *Construidas para evaluar competencias críticas referidas a un puesto de trabajo.*
- *Se utilizan ejercicios diversos que reflejan el comportamiento requerido en el puesto*
- *Se evalúan a no menos de 4 ni más de 8 participantes*
- *Se forma un tribunal con 1 evaluador por cada 2 participantes.*
- *Los asesores son directivos de línea jerárquica.*
- *El proceso dura de 1 a 2,5 días según la complejidad y el nivel del puesto.*
- *Los asesores necesitan de 2 a 5 días para la valoración y discusión sobre los candidatos.*
- *El proyecto es dirigido por seleccionadores previamente entrenados.*
- *La parte más compleja es la construcción de las pruebas situacionales capaces de predecir la existencia de determinadas competencias. (Tejerina. 2010. P 161)*

Por otro lado, la misma autora plantea que se pueden implementar diferentes pruebas dentro de estas entrevistas grupales, que permiten hacer una evaluación más profunda sobre competencias que son excluyentes o muy importantes dentro del puesto de trabajo. Algunas de ellas son:

- *“ENTREVISTA BIOGRÁFICA: Este ejercicio es recomendado para evaluar jóvenes profesionales. Consiste en una presentación personal de sí mismos, puntualizando algunos hechos importantes de su vida; el*

ejercicio permite evaluar el estilo de comunicación y la capacidad de argumentación, entre los aspectos más importantes.

- *BANDEJA DE ENTRADA (IN BASKED): Se refiere a los documentos (cartas, memos, e-mails; reportes) que el postulante puede encontrar en su trabajo cotidiano. Cada participante, evalúa la información que se le es presentada, por lo cual debe asumir un rol directivo y debe determinar acciones a seguir.*
- *GRUPOS DE DISCUSIÓN: Los participantes se dividen en grupos y los coordinadores les plantean alguna situación problemática. Dicha situación es discutida y se debe llegar a una resolución en conjunto; lo importante, es evaluar la estrategia de resolución. Se analizan la capacidad de liderazgo, la flexibilidad, el trabajo en equipo, la empatía y la capacidad de argumentación- Se pone énfasis en el aspecto comunicacional.*
- *PROBLEMAS DE NEGOCIOS O DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS: El participante de forma individual o grupal, debe resolver problemas "simulados" que están vinculados con la necesidad de tomar decisiones dentro de un hipotético ámbito empresarial.*
- *ROLE-PLAYING: Se le solicita a cada grupo, que seleccione a uno de sus integrantes para participar, luego se le asigna un rol específico que deberá sostener frente a una persona de otro equipo ó a algún integrante del plantel evaluador. Los roles pueden ser varios y estarán vinculados a los diferentes roles y los comportamientos que se pretenden evaluar.”*
(Tejerina. 2010. P 162)

También depende del tipo de entrevista que se aplique el tipo de preguntas que realiza en entrevistador. En función de esto Werther y Davis (2006) plantean las siguientes distinciones:

- **Entrevistas no estructuradas:** estas entrevistas permiten que el entrevistador puede indagar aspectos no considerados a priori en función de la información que brinda el candidato.

- **Entrevistas estructuradas:** al contrario del caso anterior, este modelo se basa en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se elaboran antes de que la entrevista se inicie y todo solicitante debe responderlas. Este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. En este sistema la impresión tanto del entrevistado como del entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico.
- **Entrevistas mixtas:** en este caso, se hace una combinación de los modelos anteriores, usando preguntas estructuradas y con preguntas no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La no estructurada añade interés al proceso y posibilita un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.
- **Entrevistas conductuales:** o de solución de problemas, se centran en un asunto o en una serie de ellos q se espera que el solicitante resuelva. Se trata de situaciones interpersonales hipotéticas q se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría.

Considerando las características antes mencionadas, es importante tener en cuenta que la mayoría de las entrevistas poseen una misma estructura en cuanto a su desarrollo. De acuerdo a Werther y Davis (2006), este proceso es el siguiente:

- 1) **Creación de un ambiente de confianza:** esto se logra iniciando con preguntas sencillas, evitando interrupciones ´para generar un ambiente de intimidad y concentración.
- 2) **Intercambio de información:** el proceso de entrevista se basa en una conversación. Con el fin de ayudar a establecer confianza y adquirir información sobre el solicitante, algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Esta técnica establece una comunicación en dos sentidos y permite que el entrevistador empiece a evaluar al candidato con base en las preguntas q le haga.
- 3) **Finalización:** puede preguntarse al candidato ¿tiene Ud. alguna pregunta final? A continuación el entrevistador puede resumir los siguientes pasos del proceso que tal vez consistan en esperar hasta que la empresa se comunique

telefónicamente con el solicitante o este concrete una nueva cita. No es conveniente indicarle que perspectivas tiene de obtener el puesto.

- 4) **Evaluación:** después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales respecto al candidato.

PASO 4: Verificación de referencias y antecedentes. Es importante antes de contratar un candidato que se chequeen las referencias brindadas en lo cv. Las referencias laborales describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo, como se ha comportando anteriormente, si ha tenido problemas en otras empresas, sus virtudes y competencias, vínculos laborales, etc.

PASO 5: Evaluación médica. Esta instancia implica realizar los exámenes médicos, con el objetivo de chequear que la persona se encuentra en condiciones optimas para realizar el trabajo para el cual se lo contrata, y que no posea heridas o problemas que puedan ser motivos de conflictos legales a futuro.

PASO 6: Entrevista con el supervisor. En casi todas las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien en último termino tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados.

PASO 7: Descripción realista del puesto. Es importante que se le muestre al candidato todos lo que hace referencia a su puesto, de acuerdo a Werther y Davis (2006) *“varios investigadores demuestran que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte a los futuros empleados sobre las realidades menos atrayentes de su futura labor, sin destacar sólo los aspectos positivos”* (P 203).

PASO 8: Decisión de contratar. La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al supervisor del candidato o al departamento de personal.

Una vez que se ha llegado al final de proceso de selección y se contrata a un candidato, se debe realizar un proceso de inducción, el cual tiene como objetivo que el nuevo empleado pueda incluirse dentro de la empresa.

Normalmente, el proceso de inducción es realizado por personal del área de recursos humanos, sin embargo no se excluye la posibilidad de que participen el jefe inmediato y los compañeros de mayor antigüedad en la empresa.

Este proceso, de acuerdo a Werther y Davis (2006) es un programa de orientación para lograr la socialización de los nuevos empleados. La socialización es el proceso mediante el cual un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones de una organización.

“A medida que una persona se expone a la orientación, capacitación e influencia de un grupo de la organización, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa se incorporan de manera paulatina a las actuaciones espontáneas de la persona, hasta que finalmente el recién llegado se adapta por completo”. (P 220)

Tejerina (2010) plantea que realizar los planes o procesos de inducción presenta los siguientes beneficios:

- Permite contar con documentación escrita que sirve como material de consulta permanente por parte de los empleados.
- Se logra una mayor productividad ya que el trabajador estará listo para el desempeño completo de sus funciones en un tiempo menor.
- Los manuales y capacitaciones del personal, disminuyen los riesgos y los accidentes al interior de la organización y favorecen la promoción de una cultura segura.
- El conocimiento físico de la organización, evita las pérdidas de tiempo por desconocimiento, genera bienestar en las personas y favorece el ambiente de trabajo, en cuanto al conocimiento global de la organización, se favorece la buena imagen corporativa.
- Se favorece el sentido de pertenencia del personal, con lo cual la gente trabaja mejor y puede ser más efectiva al estar más comprometida.
- Se mejora la comunicación interna entre todo el personal, lo cual evita errores, facilita y agiliza los trabajos interdisciplinarios y favorece el buen ambiente y clima organizacional.

- Es un primer proceso motivador interno, el cual induce a las personas a trabajar mejor, con más ánimos, y empeño en las funciones para las que fue contratado.

Por otro lado, Werthery Davis (2006) plantean que hay dificultades que tanto el departamento de personal como el supervisor deben considerar para que el programa obtenga éxito. En primer lugar hay que tener en cuenta que no se debe abrumar al nuevo empleado con mucha información y debe evitarse dar muchos formularios o planillas para llenar. Y finalmente se debe tener cuidado de pedir al nuevo empleado que realice tareas para las cuales no está preparado y en las que tiene posibilidad de fracasar.

Tejerina (2010) propone que un programa de inducción “*debe permitir encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la empresa*” (P 173), por lo tanto, considera que en estos procesos se deben tener en cuenta tres etapas:

1. ***“Informar:*** *información general (historia de la empresa, misión, visión, estrategias, estructura, políticas, valores, productos y servicios que produce y comercializa, ubicación de sucursales, cultura empresarial, cuestiones de seguridad interna, etc.). Información específica (descripción del puesto, horarios de trabajo, reglamentos, vacaciones, obra social, beneficios sociales, posibilidades de desarrollo, etc.).*
2. ***Adiestrar/Entrenar:*** *en esta etapa se debe brindar toda la información específica de las tareas a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto relevante del puesto. Para el caso de puestos técnicos/operativos son muy importantes los diagramas de flujo de producción de los productos y subproductos o servicios. También es importante explicar la incidencia que tiene el área en q trabajara con relación a todo el resto del proceso, cuales son los clientes internos y externos con quienes tendrá relaciones y los riesgos a los que se someterá mientras desempeña sus funciones y las medidas de control que se implementan en la empresa para*

mantener niveles bajos de peligrosidad. El proceso de entrenamiento en el puesto diferirá en complejidad y duración según el puesto de trabajo y el tipo de organización.

- 3. **Integrar/Socializar:** su finalidad es facilitar la integración del empleado nuevo a su nuevo entorno de trabajo. En nuestro medio, resulta conveniente asignarle un padrino o tutor, el que deberá ser elegido entre los mejores empleados del área en la que el ingresante debe desempeñar su trabajo. La función de este tutor será la de acompañar al nuevo empleado, durante un periodo de tiempo a determinar en cada organización a fin de que se familiarice con sus compañeros de trabajo, que conozca donde se gestionan los insumos de trabajo, los procedimientos básicos cotidianos, etc., y fundamentalmente q le transmita las normas informales de la organización” (Pp173-175).*

Respecto del proceso de inducción, es importante tener en cuenta cuales son los responsables de llevarlo a cabo. De acuerdo a Tejerina (2010) tanto el responsable de recursos humanos como el supervisor directo del empleado son los responsables directos.

En general se asienta esta planificación en un manual de inducción en el cual se estandariza buena parte del procedimiento. El área de personal se ocupara también de proveer la indumentaria de trabajo y de aportarle al empleado todo lo que hemos incluido como información específica, parte de la cual será información verbal y parte estará por escrito como la descripción del puesto y el reglamento interno.

El supervisor directo del nuevo empleado será quien se ocupe de presentarle a sus compañeros de departamento y a quien será su tutor, de mostrarle su lugar y equipamiento de trabajo, de transmitirle con total claridad las expectativas que tiene respecto al personal y estimular al empleado a que exprese las suyas en relación a la empresa y al sector, es este modo, el ingresante podrá establecer el contrato psicológico con la compañía. También será el supervisor quien deberá darle las indicaciones respecto a la forma de realizar su trabajo y a los tiempos a cumplir, a menos que esto requiera de un proceso de capacitación más formal y estructurado.

El proceso de inducción finaliza con una evaluación del nuevo candidato que puede ser llevada a cabo por el supervisor y el profesional de recursos humano. El objetivo de esta evaluación es identificar cuáles de los puntos clave de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos (nueva inducción, refuerzos y otros) (Tejerina. 2010).

II.3: Subsistema De Aplicación: Diseño De Puestos

La administración de Recursos Humanos, tiene como una de sus tareas proporcionar un ambiente de trabajo donde se desarrollen capacidades humanas, para esto es necesario determinar que hará cada colaborador en su puesto de trabajo, cuales son los requisitos del puesto, cuales son las condiciones ambientales, las responsabilidades y los vínculos; esto permitirá que cada empleado conozca que debe hacer y como lo debe hacer, y por otro le permitirá a Recursos Humanos seleccionar a la persona más idónea para cada puesto definido.

En función de lo dicho antes, el empleado podrá vivenciar diferentes grados de calidad de vida laboral, que ayudarán a que el colaborador se desarrolle más eficazmente en su puesto de trabajo, acompañando los objetivos de eficacia y eficiencia que posee toda empresa.

Por otro lado, el área de Recursos Humanos, mediante la definición de puestos, podrá generar programas de crecimiento laboral o carrera profesional interna, que ayudarán al desarrollo tanto del empleado como de la estructura organizacional.

Para Chiavenato (2004) la descripción de puestos

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa, es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace) (P 331)

Los puestos representan el vínculo del sujeto con la organización, y para que este vínculo se establezca de forma clara y precisa, y con el objetivo de mantener una fuerza de trabajo idónea, es necesario tener un conocimiento profundo sobre el diseño de puestos. Este último tiene en cuenta elementos organizativos relacionados a la eficiencia (cumplimiento de objetivos), a los que o Werther y Davis (2006) lo denominan factores organizativos; los ambientales (disponibilidad de los empleados y entorno social) o del entorno para Werther y Davis (2006) y conductuales (autonomía y responsabilidad, variedad, identificación y significado de la tarea y retroalimentación).

Cuando existen diferencias entre el diseño de puestos requerido por la organización, y lo realizado en la práctica, es cuando se presentan diferentes fenómenos tales como la rotación de personal, ausentismos, carpetas medicas/psiquiátricas, protestas, entre otros, que terminan repercutiendo en la eficiencia de la empresa.

Se podría decir que existen tantas formas diferentes de diseñar puestos como empresas, sin embargo hay factores o elementos en común que tienen la mayoría de las descripciones de puestos, y que se han empezado a considerar recientemente. Chiavenato (2004), por ejemplo, presenta el Modelo Situacional o de Contingencias, que tiene en cuenta las dos grandes variables de un diseño de puestos: los factores propios del puesto, y las características propias del individuo.

A este modelo se lo denomina situacional debido a que adecua el contenido de la descripción de puestos a las dos variables antes mencionadas. Así, este modelo de diseño contiene tres grandes áreas diferenciadas, la primera hace referencia a la estructura de la organización, donde se detalla el puesto, las relaciones de dependencia y supervisión, la posición en el organigrama, condiciones de trabajo, entre otras. La segunda área es la de tareas, en donde se detallan el objetivo del puesto y todas las actividades que debe realizar la persona en el mismo, la frecuencia, etc. Finalmente, la tercera área de desarrollo hace referencia a las características de la persona que requiere el puesto, por ejemplo nivel educativo, especialización, experiencia previa, etc. Considerando estas tres dimensiones el objetivo es lograr la mejor adecuación sujeto-puesto.

La mayoría de los autores, hacen referencia a cuatro elementos esenciales de las definiciones de puestos: 1) descripción del puesto: tareas y responsabilidades; 2) especificaciones del puesto: experiencia, formación académica, etc.; 3) Estándares de desempeño; y 4) Condiciones ambientales.

De acuerdo a Rodríguez y Tejerina (2004) las descripciones de puestos tienen el fin de

Definir de manera sencilla y completa, las actividades que se realizan en un determinado puesto de trabajo, las condiciones ambientales en las que se desenvuelve, los riesgos que comporta y los requisitos físicos, intelectuales y de experiencia que debe reunir quien

ocupe dicho puesto, para ejecutar correctamente el trabajo.

(P 37)

Contemplar todos estos elementos en una descripción o definición de puesto permite que el ocupante entienda claramente cuál es su rol dentro de la empresa, sus obligaciones, responsabilidades y como debe comportarse. Rodríguez y Tejerina (2004), plantean cinco puntos por los cuales la descripción y análisis de puestos son importantes para la organización:

1. Ayudan a esbozar la estructura de la empresa, y como deberán agruparse los puestos en unidades, departamentos, divisiones, áreas, etc.
2. Permiten establecer tramos de control, mediante el conocimiento de las relaciones de dependencia jerárquica en la estructura empresarial, como la cantidad de personas supervisadas por un puesto.
3. Colaboran en el establecimiento de estándares de desempeño, ya que al tener parámetros claros sobre qué es lo que debe realizar un sujeto, los criterios de rendimiento se adecuan a cada puesto o grupo de puestos, por lo tanto permite evaluar el rendimiento individual y grupal.
4. Permite comprender como se distribuye la autoridad para tomar decisiones, mostrando el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la estructura organizacional.
5. Ayuda a detectar la necesidad de rediseño de puestos, ya que se pueden observar las superposiciones de tareas entre puestos debidas a reducciones o incrementos de plantillas, fusiones, asignación arbitraria de tareas, etc.

Por su parte, Chiavenato (2004), postula que cada cargo diseñado debe reunir cinco dimensiones esenciales:

1. *Variedad*: número y variedad de habilidades exigidas por el cargo. Reside en el conjunto de operaciones del trabajo o en el uso de equipos y procedimientos para que el desempeño del cargo sea menos monótono y repetitivo.

Los cargos que presentan gran variedad eliminan la rutina y la monotonía, e implican mayores desafíos porque los empleados deben utilizar todas sus habilidades

y capacidades para realizar el trabajo con éxito. No hay variedad cuando el cargo es secuencial y monótono.

2. *Autonomía*: grado de independencia y criterio personal que tiene el empleado para planear y ejecutar el trabajo.

La autonomía proporciona libertad de métodos, de programar el trabajo y los intervalos de descanso; desplazamiento físico ilimitado y autoabastecimiento de los insumos de trabajo, sin depender de la gerencia o de otras personas. La falta de autonomía se da cuando los métodos de trabajo son predeterminados.

3. *Significado de la tarea*: volumen del impacto reconocible que el cargo produce en otras personas.

Se refiere a la interdependencia del cargo con los demás cargos de la organización, y a la contribución de su trabajo en el departamento o la organización como totalidad. Se trata de aumentar la noción de significado de las tareas ejecutadas y, en consecuencia, del papel de la persona en la organización.

Entender el significado de las tareas requiere una explicación completa del trabajo, de sus objetivos, de su utilidad e importancia, de su interdependencia con los demás cargos de la organización y, en especial, a saber a qué cliente interno o externo se destina el trabajo. En cambio la tarea pierde significado cuando el empleado recibe órdenes que debe cumplir y no sabe cuál es la finalidad o el objetivo del trabajo.

4. *Identidad con la tarea*: grado en que el cargo requiere que la persona complete una unidad integral del trabajo.

El ocupante del cargo se identificará con la tarea, a medida que la ejecuta cabal e integralmente como producto final de su actividad.

La identidad con la tarea se logra a medida que la persona ejecuta un trabajo completo cuyo resultado final es un producto o un módulo integral del trabajo que le da una noción de la totalidad, la extensión y el objetivo por alcanzar.

5. *Retroalimentación*: grado de información de retorno que recibe el empleado para evaluar la eficiencia de su esfuerzo en la producción de resultados.

Se refiere a la información de retorno que la persona recibe cuando está trabajando, la cual le indica cómo está desempeñando su tarea. Esta

retroalimentación le permite obtener una autoevaluación continua y directa de su desempeño, sin necesidad de que el superior lo evalúe con periodicidad. La retroalimentación ocurre sólo cuando el empleado tiene conocimiento de los resultados de su propio trabajo o cuando su producción por horas o diaria puede verse o palpase.

Las cinco dimensiones esenciales o profundas crean condiciones para que el empleado encuentre satisfacción intrínseca en el cumplimiento de la tarea que realiza. Estas condiciones permiten que los factores motivacionales o de satisfacción influyan en su puesto.

El enfoque de contingencias del diseño de los puestos se anticipa al cambio y aprovecha todas sus ventajas en circunstancias que exigen flexibilidad y adaptación creativa a nuevos problemas y objetivos, en especial cuando el ambiente es dinámico, cambiante, y los cambios son continuos e intensos.

Los cambios desactualizan constantemente el contenido y la estructura de los puestos, ya que exigen nuevas actitudes y habilidades a los empleados, nuevos empleados, cambios de jerarquías, etc. De ahí la necesidad de rediseñar continuamente los puestos y actualizarlos de acuerdo con los cambios ocurridos en el contexto organizacional y en las características de las personas, puesto que éstas también cambian: aprenden nuevas habilidades, nuevos conceptos, desarrollan actitudes y enriquecen su comportamiento en el trabajo que ejecutan. En consecuencia, el cambio principal que debe tenerse en cuenta es la modificación permanente del comportamiento humano debido a la actualización continua de su potencial.

COMPONENTES DE LA DEFINICIÓN DE PUESTOS

La descripción de puesto es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En el entorno de una organización todas las descripciones de puestos deben seguir un formato, pero el contenido varía en función de la empresa.

Los elementos básicos en una descripción de puestos, de acuerdo a Werther y Davis (2006), son:

1. Descripción del Puesto:

1.1. Elementos básicos:

1.1.1. Código: un código puede indicar el departamento al que pertenece el trabajador, si está sindicalizado o no, y el número de personas que desempeñan la misma tarea.

1.1.2. Fecha: mediante la fecha se detecta las actualizaciones y cambios que se van realizando en las descripciones de puesto.

1.1.3. Identificación de la persona que describió el puesto: información de utilidad esencial para que el departamento de personal verifique la calidad del desempeño del trabajador y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.

1.2. Resumen del puesto y sus Responsabilidades: consiste en una descripción concreta del puesto, se especifica qué es el puesto, cómo se lleva a cabo, por qué y para qué.

1.3. Misión del puesto: define de forma general el puesto, que contiene la meta a alcanzar en el puesto (Tejerina. 2010)

1.4. Objetivos: en este apartado se consignan las metas concretas del puesto, y un puesto puede tener más de un objetivo. (Tejerina. 2010)

1.5. Tareas: a partir de definir la misión del puesto y los objetivos, se redactan las funciones y tareas, o sea, las actividades que deben realizar cotidianamente (Tejerina. 2010).


1.6. Condiciones de trabajo: Describe las circunstancias y condiciones en que se deben desempeñar las actividades de un puesto (Werther y Davis 2006).

1.7. Aprobaciones: el grado de precisión y confiabilidad es un elemento fundamental, por lo cual es importante que quienes participan en la elaboración del documento lo aprueben (Werther y Davis 2006).

2. Especificaciones: las especificaciones del puesto se relacionan a las demandas que el puesto implica para la persona que las realizará. Se plantea como inventario de las

características humanas que debe poseer el individuo que se desempeñara en ese puesto (Werther y Davis 2006). Estos requisitos incluyen factores de:

- 2.1. Educación formal.
 - 2.2. Experiencia laboral previa.
 - 2.3. Capacitación.
 - 2.4. Habilidades físicas y mentales.
3. **Niveles de desempeño en el puesto:** los niveles de desempeño se refieren los estándares mediante los cuales se medirá el desempeño del empleado en su puesto, brindado retroalimentación para que los responsables de recursos humanos o jefes inmediatos tomen las medidas y acciones necesarias para revertir los desvíos.

The background features a large, stylized graphic on the right side. It consists of a light green upper section and a light pink lower section, separated by a white horizontal line. The green section contains a white, angular shape that resembles a stylized letter 'E' or a similar geometric form. The pink section contains a white, rounded rectangular shape. The overall design is modern and minimalist.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

Para recabar los datos necesarios con el fin de realizar el diagnóstico organizacional, es necesario poder describir cómo se comportan diferentes variables en la empresa. Ante esta necesidad, queda claro que la elección del diseño de investigación debe ser lo suficientemente flexible que permita la utilización de diferentes instrumentos y diferentes tipos de datos.

A los fines de realizar el diagnóstico institucional, se llevó a cabo una investigación de tipo descriptiva, ya que ofrece la posibilidad de visualizar las variables como se presentan en la realidad. Este modelo es flexible en cuanto a la rigurosidad metodológica, y permiten la utilización de diferentes instrumentos de recolección de datos, como los tipos de datos a utilizar (Vieytes. 2004), como así también explicar el por qué del funcionamiento institucional.

A continuación se describen, en cuatro apartados, los participantes e instrumentos que se seleccionaron para relevar la información necesaria para realizar el Diagnóstico Situacional de la empresa Villa Nueva S.A. Posteriormente se describen los procedimientos y estrategias de análisis de datos llevadas a cabo para responder al problema planteado.

Para cada instrumento y nivel jerárquico se establecieron variables o dimensiones específicas de indagación, lo cual se observa en el apartado “Instrumentos”.

La utilización de diferentes tipos de datos, permitió realizar un análisis con mayor profundidad sobre las dimensiones organizacionales que se relevaron, lo que brindó un conocimiento de la situación de la empresa que sentó las bases para desarrollar una propuesta adecuada a su estructura y dinámica, pudiendo brindar mayor viabilidad al proyecto.

1. Participantes:

Para el relevamiento de datos con fines diagnósticos, fueron partícipes todos los empleados de la empresa, a quienes se dividió de acuerdo a los niveles jerárquicos de la misma para un mejor estudio.

- a- **Nivel Estratégico:** Compuesto por los miembros del Comité Directivo de la empresa. Cuatro Directores.
- b- **Nivel Táctico:** Compuesto por 26 personas con cargos de diferente jerarquía.
- c- **Nivel Operativo:** Compuesto por 111 empleados de las diferentes áreas de la empresa.

2. **Instrumentos:** Dentro de este apartado se describen dos sub-apartados, el primero se refiere a los instrumentos utilizados a los fines de realizar el diagnóstico institucional, y el segundo se refiere a los instrumentos utilizados a los fines de realizar las propuestas de aplicación.

2.1. Instrumentos de Investigación

A continuación se describen los instrumentos y sus características, los cuales se aplicaron en el trabajo de campo. Fueron elaborados en base a lo propuesto por Vieytes (2004), los cuales darán respuesta a los objetivos de investigación del presente Trabajo Final de Graduación.

- a. **Fuentes Documentales:** estos documentos permitieron relevar información de la estructura de la empresa Villa Nueva S.A. sobre:
 - i. Reseña Histórica de la Empresa.
 - ii. Misión, Visión, Valores y Estrategias empresariales.
 - iii. Manual de Inducción.
 - iv. Organigrama.
 - v. Listado y Descripción de productos y servicios de la empresa.
 - vi. Descripción de las áreas.

- b. **Técnicas de Campo y Fuentes Primarias**
 - i. **Observación Directa:** basado en lo propuesto por Vieytes (2004), y considerando las dimensiones de análisis que plantea Rodríguez

(2003), se realizó una Guía de Observación de Campo (Anexo III), en la cual se registraron los datos de la realidad organizacional que el investigador relevó. En la misma se observaron las siguientes variables:

- a) Grupos
- b) Identificación Corporativa.
- c) Relaciones Interpersonales.
- d) Comunicación.

ii. **Entrevista:** Se aplicaron entrevistas semi-estructuradas a los directivos (Anexo IV) y a Recursos Humanos (Anexo V), basadas en las variables establecidas por Rodríguez (2003) para el modelo de diagnóstico organizacional, en las siguientes categorías de análisis:

- a. Modelo de negocio.
- b. Estructura y Dinámica Organizacional:
 - i. Puesto de Trabajo.
 - ii. Relaciones Entre Pares y Áreas.
 - iii. Relaciones entre los Niveles Jerárquicos.
 - iv. Comunicación Organizacional.

iii. **Cuestionario:** se aplicó un cuestionario estructurado de Satisfacción Laboral (Anexo VI), basadas en el modelo planteado por Avellaneda y Rodríguez (2004), a todos los empleados de Villa Nueva S.A., de Nivel Táctico y Nivel Operativo. El objetivo del cuestionario fue relevar los principales indicadores del comportamiento organizacional, que permitieron visualizar las áreas conflictivas para el personal en la empresa. En el cuestionario se desarrollan las siguientes dimensiones de análisis:

- a. Datos Socio-demográficos:
 - i. Antigüedad en la Empresa.
 - ii. Sexo
- b. Satisfacción laboral:
 1. Puesto de Trabajo.

2. Relaciones Interpersonales.
3. Comunicación organizacional.
4. Beneficios no remunerativos.
5. Capacitación.
6. Conocimiento sobre objetivos y políticas de la empresa.
7. Observaciones.

En el cuestionario se utilizó una escala de Likert con una puntuación de 1 a 5, donde los empleados debieron señalar para cada indicador el grado de satisfacción que poseen. Esta escala comprende los siguientes valores:

1. Totalmente en desacuerdo
2. Parcialmente En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Parcialmente de acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

2.2. Instrumentos de Aplicación

Para realizar las propuestas de aplicación, se utilizaron diferentes metodologías en función de los objetivos de cada una. A continuación se describen los instrumentos y/o procedimientos que se llevaron a cabo para diseñar cada una de las propuestas.

2.2.1. Propuesta de Formalización del Proceso de Selección

- **Entrevistas:** Se realizaron entrevistas con la responsable de recursos humanos de la empresa a los fines de relevar como se llevaba a cabo el proceso de selección actual, las planillas o documentos que se utilizan en la actualidad en la empresa.
- **Diagrama de Gantt:** esta es una herramienta gráfica cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades, responsables y recursos utilizados a lo largo de un tiempo total determinado. Así se realizó el diagrama de Gantt del proceso de selección para el nivel operativo y el nivel táctico.

2.2.2. Propuesta de Manual de Puestos y Proceso de Inducción

- **Entrevistas:** Se realizaron entrevistas con la responsable de recursos humanos de la empresa la información actual sobre manual de puestos y como se realiza el proceso de inducción a la empresa del nuevo personal.

También se realizaron entrevistas a medida que se construyo el manual de puestos, con el objetivo de chequear la información contenida en las mismas. Las entrevistas fueron realizadas con todo el nivel táctico y el nivel estratégico.

- **Cuestionarios:** Se utilizaron cuestionarios para relevar los puestos actuales, para realizar la definición de puestos.
- **Diagrama de Gantt:** se realizó un Diagrama de Gantt de las actividades realizadas para el manual de puestos, y se realizo una proyección para realizar la inducción al manual de puestos.

3. **Estrategia de análisis de datos:** Los datos recabados son de carácter cualitativo y cuantitativo en función de los instrumentos antes mencionados (Punto 2 del presente apartado). En función de esto se realizó un análisis mixto de los datos, buscando consistencias y/o inconsistencias entre los mismos (Vieytes 2004).

The background features abstract, overlapping shapes in light green and light pink. The green shape is a large, curved form that partially overlaps the pink shape. The pink shape is a large, rounded form that also overlaps the green one. The overall composition is clean and modern.

**CAPÍTULO IV:
ANÁLISIS DE
RESULTADOS Y
DIAGNÓSTICO
ORGANIZACIONAL**

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

ORGANIZACIONAL

Con la intención de realizar un análisis ordenado del tema o de presentar la información, se desarrolló el diagnóstico de la organización Villa Nueva S.A. en dos apartados. En primer lugar se realizó una descripción de la empresa y en segundo lugar, encontramos un análisis de datos y conclusiones diagnósticas.

IV.1. Presentación De La Empresa:

FICHA TÉCNICA DE LA EMPRESA

Tabla 1: Ficha Técnica de la empresa Villa Nueva S.A.

Nombre de la empresa	Villa Nueva
Razón Social	Villa Nueva S.A.
Sector	Industria Agropecuaria
Ramo de actividad	Producción y Distribución de insumos para el Agro.
Mercado al que apunta	Empresas del Rubro Agropecuario, en la República Argentina.
Ubicación Geográfica	Avenida Presidente Perón 1775. B° Industrial Villa María, Provincia de Córdoba, Argentina. CP: 5900
Casa Central	Ubicación: Villa María.
Sucursales de Villa Nueva S.A.	Sucursal 1. Ubicación: Villa María. Sucursal 2. Ubicación: Capital Federal. Sucursal 3. Ubicación: Rafaela. Sucursal 4. Ubicación: General Pico. Sucursal 5. Ubicación: Corrientes. Sucursal 6. Ubicación: Bahía Blanca.
Unidad de Negocio Punto Agro Y Sucursales	Sucursal 1: Ubicación: Villa María. Sucursal 2: Ubicación: Etruria.
Cantidad de empleados	144
Cantidad de Puestos	Estratégicos: 3 Tácticos: 17 Operativos: 44
Directivos	1 (Sin funciones en la empresa). 3 (ocupantes de los puestos Estratégicos)
Fecha de relevamiento	Marzo-Junio 2011

RESEÑA HISTÓRICA

A comienzos del año 1965 el Sr. Raúl Destefanis (padre), adquiere a un grupo de inmigrantes italianos radicados en Villa María (Pcia. de Córdoba), la empresa destinada a la fabricación de herramientas para el cuidado de ganado, principalmente vacuno. Conocedor de la zona y su potencial, comienza a comercializar sus productos en las

veterinarias cercanas, para luego ir creciendo en ventas en las demás provincias argentinas.

Con el paso de los años se traslada a la vecina ciudad de Villa Nueva, de donde toma su nombre: VILLA NUEVA S.A. y genera un fuerte desarrollo hasta convertirse en líder en la comercialización de estos productos, con un servicio integral cubriendo todo el país a través de su casa central y cinco sucursales orientando tanto al mercado minorista como el mayorista, a nivel nacional como internacional.

En 1976 a raíz del fallecimiento del Sr. Raúl Destefanis, se constituye un directorio familiar compuesto por la esposa y sus tres hijos, directorio que hasta hoy dirige la firma y el cual es renovado según lo establecido por la ley cada tres años.

En 1999 Villa Nueva S.A. se dividió por una cuestión de espacio; ubicándose la administración, depósito y ventas en Villa María, quedando en la ciudad de origen dirección y demás áreas. Y el 1 de julio del año 2002 se decide unificar todos los sectores, quedando así inaugurada la estructura actual.

Con el tiempo las diferentes sucursales que se ha ido inaugurando, a partir del año 1984, se han debido a desarrollo de estrategias regionales, detectando mercados potenciales y necesidades del mercado del agro. Y a partir del año 2003, mediante las investigaciones realizadas por el área de Nuevos Negocios, se abrió la nueva unidad de negocio “Punto Agro”.

A través de la conjunción de capital, trabajo y tecnología Villa Nueva S.A. logra crecer con eficiencia; su gestión empresarial se basa fundamentalmente en el servicio al productor agropecuario, apoyada en una planificación organizativa con clara distribución de responsabilidades.

En cuanto a los cambios tecnológicos, en Villa Nueva S.A. las maquinarias y herramientas de trabajo se transforman, no se conservan, regalándose las mismas al colegio fiscal de Villa María.

Con un trabajo bien elaborado e invirtiendo en investigación, capacitación y desarrollo de todos los integrantes de la empresa, Villa Nueva S.A. ofrece a sus clientes una amplia variedad de productos y servicios, fruto del trabajo responsable de profesionales en los cuales prima el concepto de calidad, eficiencia y atención en pos de la modernización y rentabilidad del productor.

La empresa nunca se ha fusionado con otra, pero si cuenta con representaciones y distribuciones exclusivas, actualmente se encuentra tercerizado el servicio de seguridad y maestranza; por otro lado, Villa Nueva S.A. compra la producción de otras empresa, por ejemplo de semillas, pero no compra marca sino que estos productos salen al mercado con el nombre de Villa Nueva S.A., con lo cual este tipo de asociaciones no se las considera tercerizaciones.

En pocas palabras, todos los recursos están dedicados a los mejores productos y servicios posibles, para ayudarle a ejecutar las aplicaciones más importantes hoy y en el futuro.

Misión

“Ser proveedor de productos líderes para el campo”

Visión

“Estimulamos la búsqueda e incorporación de productos y/o servicios innovadores que satisfagan necesidades insatisfechas del mercado”.

Valores

- Investigamos los adelantos tecnológicos y de aplicaciones disponibles en el mundo
- Desarrollamos el marco del desarrollo comercial de las innovaciones
- Investigamos el mercado para detectar necesidades insatisfechas
- Desarrollamos proveedores nacionales y extranjeros

Estrategias

I Excelencia en la comercialización

“Mejoramos continuamente nuestro sistema comercial pretendiendo Alcanzar el máximo nivel de eficiencia y eficacia.”

- Medimos el desempeño alcanzado para detectar oportunidades de mejoras
- Nos proponemos alcanzar mejoras sustanciales en cuanto a la calidad de nuestro servicio
- Buscamos mejorar nuestra productividad de distribución

- Incorporamos los avances tecnológicos que nos permitan sostener el mejor sistema de distribución

- Trabajamos en conjunto con los distribuidores para mejorar el sistema global

II. Servicio al Cliente

“Afianzamos nuestra relación con los clientes brindándoles servicios que le permitan satisfacer plenamente sus necesidades.”

- Desarrollamos servicios que agreguen valor a nuestra relación con el cliente
- Nos preocupamos por facilitar el trabajo y/o uso de los productos de nuestros clientes

III. Trabajo en Equipo

“Somos un equipo que buscamos alcanzar nuestras metas a partir del aporte de todos manteniendo y respetando la individualidad de la persona.”

- Confiamos y nos comprometemos.
- Nos preocupamos por el éxito del equipo.
- Cooperamos y buscamos la colaboración.
- Primero comprendemos y después buscamos ser comprendidos

IV. Equilibrio de Intereses

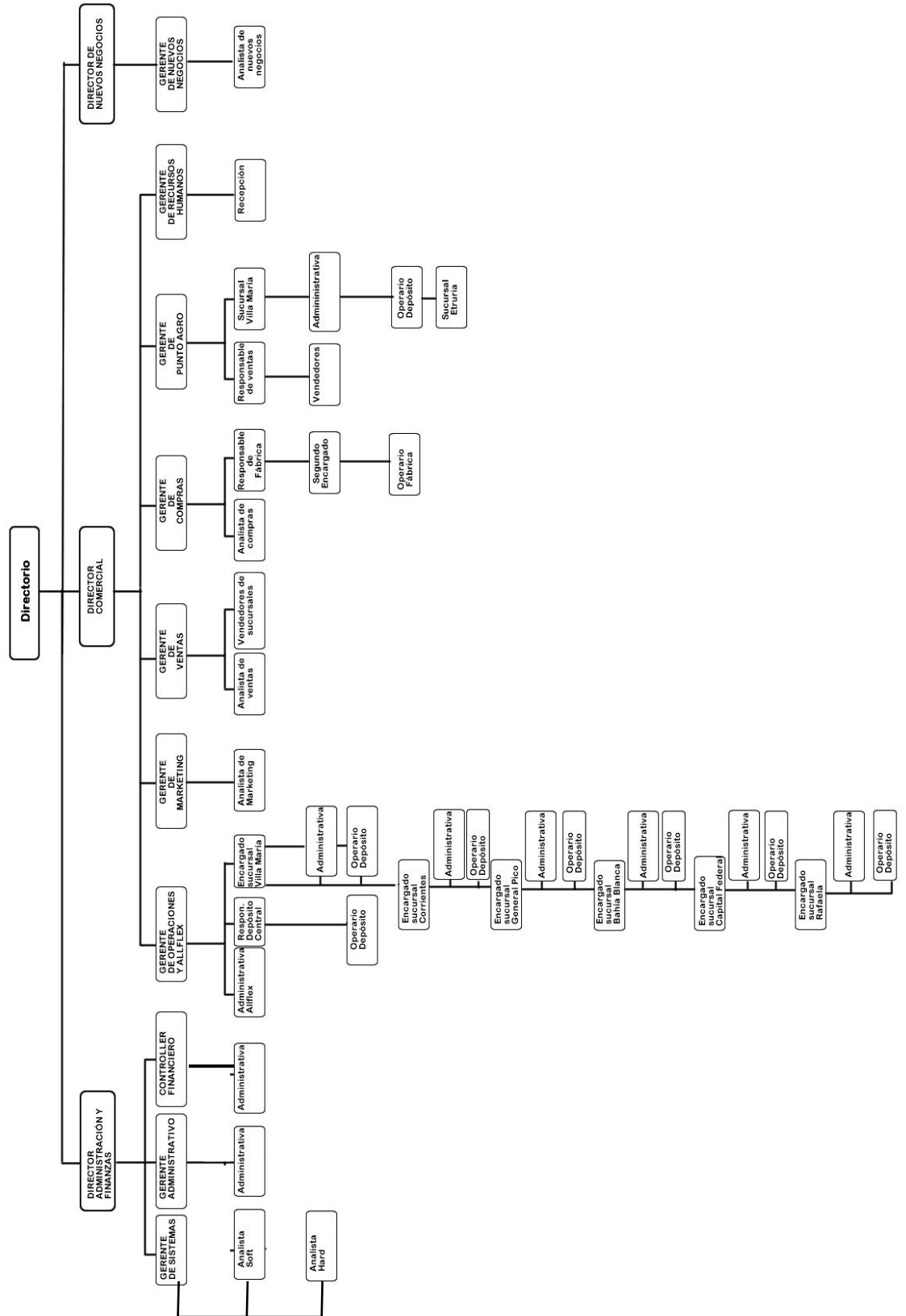
“Nos preocupamos por establecer las condiciones de trabajo que permitan a todos desarrollarse y alcanzar sus aspiraciones.”

- Buscamos que los esfuerzos sean recompensados
- Nos preocupamos por la seguridad de las personas
- Nos capacitamos para mejorar nuestras habilidades

ESTRUCTURA FORMAL ORGANIZACIONAL

ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

ORGANIGRAMA:



IV.2. Análisis De Datos

En el año 2005 se creó el área de Recursos Humanos en la empresa Villa Nueva S.A., previamente se trabajaba con un consultor externo y su función consistía en la selección de personal.

En la actualidad se cuenta con una persona que ocupa el puesto de responsable de recursos humanos en la casa central de Villa María, la cual trabaja todos los días en el horario de comercio y la modalidad contractual es de tiempo indeterminado, pasando la consultora a manejar ciertas funciones desde Córdoba, lugar donde se encuentra originalmente y presentándose en la empresa una vez a la semana.

De acuerdo a las entrevistas realizadas al director de la consultora y a la responsable del área de Recursos Humanos en Villa Nueva S.A., las actividades de la misma de acuerdo a lo que estipula la responsable en la entrevista son:

[...] selección de personal, inducción a los puestos, capacitaciones principalmente para los gerentes y mandos medios, modificaciones de sueldos, control de ausentismo, y comunicación de las actividades de la organización. (Entrevista 4: Recursos Humanos).

En función de las actividades que lleva a cabo el área se realizará un análisis de datos teniendo en cuenta los 5 subsistemas de Recursos Humanos que plantea Chiavenato (2004): 1) Provisión; 2) Aplicación; 3) Mantenimiento; 4) Desarrollo; 5) Seguimiento y Control.

SUBSISTEMA DE PROVISIÓN:

El subsistema de provisión hace referencia a cual es el proceso que lleva a cabo la empresa para ingresar nuevo personal y ocupar vacantes, planificando los flujos de ingreso y salida de empleados en la empresa.

Es importante tener en cuenta, que en Villa Nueva S.A. no existe un proceso estandarizado de selección de personal. En la actualidad cuando surgen vacantes en la organización quienes la dan a conocer a Recursos Humanos son los encargados de las diferentes áreas, igual pasa en las sucursales. Esta comunicación normalmente se realiza por teléfono o vía e-mail a la responsable de recursos humanos y al directivo correspondiente, quien deberá aprobar la búsqueda, para que comience el proceso.

El proceso de reclutamiento se inicia con un análisis del mercado laboral local, provincial y nacional, dependiendo también de donde surja la demanda y del perfil buscado, ya que en algunos casos se han trasladado personas de una provincia a otra por la falta de candidatos en el lugar de búsqueda. Para realizar esto no existe un proceso formal, sino que se evalúa la oferta y la demanda en función del conocimiento que posee la responsable del área de Recursos Humanos.

El mercado de Villa María, donde está ubicada la casa matriz de la empresa Villa Nueva S.A., tiene un mercado amplio en cuanto a la variedad en rubros y tamaños de las empresas localizadas allí. Lo que provoca, de acuerdo a la responsable de recursos humanos, una alta demanda de personal por parte de las empresas y poco personal capacitado o una oferta escasa. También agrega que en ciertas sucursales encontrar personal capacitado es más difícil, como en la ciudad de Corrientes, pero en ese caso fue por falta de personal capacitado para los puestos.

Estas problemáticas se ven reflejadas principalmente cuando las vacantes son de nivel táctico, para lo cual una búsqueda de personal puede llevar hasta 8 meses dependiendo de la locación de la sucursal. Es importante tener en cuenta que el reclutamiento a nivel táctico es llevado a cabo en conjunto con el director de la consultora externa, y a nivel operativo por la encargada del área de recursos humanos de la organización.

Finalmente, estos datos no se obtienen a partir de un estudio formal del mercado, sino que se obtienen de acuerdo a como se resuelven los procesos desde el área de recursos humanos, la experiencia y la necesidad del momento, provocando acciones reactivas y no proactivas.

Volviendo al proceso de reclutamiento, una vez que la vacante fue comunicada y la búsqueda aprobada por la dirección, comienza el proceso de comunicación de la misma.

La vacante se da a conocer mediante avisos en los medios locales, en diarios con mayor cobertura local y nacional, como Clarín, La Voz del Interior, El Diario y Puntal (los dos últimos pertenecen a la ciudad de Villa María) dependiendo del puesto a cubrir y de la locación geográfica, además se publican avisos en Internet como por ejemplo en la página Computrabajo.com o ZonaJobs.com. También en algunos casos se recurre a universidades en la búsqueda de profesionales o estudiantes.

En cuanto a la base de datos con la que cuenta la empresa, se registran archivos de búsquedas de los últimos tres años. Sin embargo, la base de datos no se encuentra sistematizada, sino que los CV están guardados y clasificados de acuerdo al área al que se postulan, ya sea en formato digital o papel.

Ante una búsqueda quien conoce la disponibilidad de CV es la responsable, y si esta persona se fuera se dificultaría poder disponer efectivamente de esos datos ante una búsqueda por la falta de sistematización de los datos y de los documentos.

El siguiente paso en el proceso de reclutamiento, es determinar los requisitos del puesto a cubrir. Los requisitos básicos para cada puesto dependen siempre del cargo a cubrir, como por ejemplo el manejo de PC, idioma, experiencia mínima, etc. y como requisito general son fundamentales aspectos como: el compromiso, la iniciativa y la ética, según lo expresado por la responsable de RECURSOS HUMANOS.

Es necesario destacar que la empresa no posee manual de puesto o perfiles de puestos, que le permitan agilizar este proceso, sino que con el comienzo de cada búsqueda o solicitud de vacante, la responsable de recursos humanos en conjunto con el gerente del área correspondiente, deben definir el perfil del puesto. Esta informalidad en el proceso, presenta varias desventajas para la empresa: se insume tiempo en la definición de perfiles de personal táctico, se pueden generar errores en la selección de los candidatos, los procesos de selección pueden ser infructuosos por la falta de especificaciones, entre otros, todo lo cual genera un costo económico-financiero para la empresa.

Una vez que se publicaron los avisos con los requisitos de la vacante, la oferta que hace la empresa, etc., se comienza la recepción de los CV. La empresa no tiene requisitos sobre los formatos de los CV, los candidatos no completan una solicitud de empleo, debido a que la empresa no cuenta con la misma.

Una vez reclutados los postulantes se pasa al proceso de selección propiamente dicho, donde como primer paso se analizan y seleccionan los CV de las personas que se entrevistarán de acuerdo a ciertos parámetros del perfil buscado.

Luego, como segundo paso se realizan las entrevistas de filtro donde se trata, siempre que sea factible, seleccionar dos o tres postulantes que cumplan con el perfil. En una tercera instancia se presentan el/los postulantes a quien soliciten la búsqueda, (Responsable de área, Director o Responsable de Sucursal), en base a esta selección se procede a realizar los exámenes preocupacionales, y psicotécnicos en los puestos tácticos, que los realizan las clínicas que se tienen designadas en la ciudad donde se sitúe la búsqueda. Previo a esto, se realiza la verificación de referencias laborales, que es llevada a cabo por la responsable de área.

La inducción del personal en Villa Nueva S.A. se realiza de manera informal, debido principalmente a que no existe un programa de inducción formalizado. En general las actividades que se llevan a cabo son una charla con el seleccionado y la responsable del área de recursos humanos, donde se le comenta a la persona el origen de Villa Nueva, políticas, productos, ubicación de las sucursales, comentarios generales como a quien reporta, de que director depende su área, horarios, uniforme, fechas de pago, etc.

Posteriormente, se le entrega la documentación respectiva a completar para su legajo, además de explicarle su obra social, ART, asignaciones familiares y banco donde cobrará su sueldo, el cual no varía finalizando el período de prueba. Se presenta a todo el personal de la empresa y se le muestra las instalaciones. La modalidad contractual que prima en Villa Nueva SA es por tiempo indeterminado. Por último el jefe inmediato se encarga de la inducción al puesto de trabajo, capacitándolo sobre las tareas a realizar, se le presenta a sus compañeros, etc.

La empresa no posee material formal para entregarle al nuevo empleado, sino que se imprime la reseña histórica de la empresa desde la página web, como la misión, la visión, los objetivos, etc. En la actualidad, Villa Nueva S.A. no cuenta con un manual de puestos que permita brindarle al empleado cuando ingresa información detallada sobre su puesto.

Respecto de esto, la responsable de recursos humanos plantea que una de las falencias respecto de la selección de personal es que no se cuenta con un manual de puestos en el cual basarse. Puntualmente menciona que:

No, no tenemos un manual de puestos o de perfiles, por eso se dificulta mucho la selección de personal.... Cada vez que se hace una selección hay que definir los perfiles prácticamente desde cero.

(Entrevista 4: Recursos Humanos).

Esto evidencia una de las principales falencias del área, y puede implicar uno de los problemas más importantes para alcanzar niveles de eficiencia y eficacia óptimos en su rendimiento. A continuación se presentan los cálculos sobre el impacto económico-financiero de la selección de personal:

Impacto Económico de la Selección de Personal

A los fines de considerar el impacto que posee la gestión de personal en la empresa Villa Nueva S.A. se elaboraron indicadores de rotación, ausentismo y selección de personal.

Respecto de la selección de personal, en la empresa se realizan procesos de selección externa y en pocos casos se utiliza la selección interna para realizar cambios horizontales o verticales, que de acuerdo a los datos relevados se realizaron tres por año. En función de esto, se realizaron los costos de selección externa de personal.

La importancia de evaluar el impacto económico de este proceso, se relaciona a la necesidad de comprender no sólo cualitativamente el impacto de un proceso de selección sino también de poder visualizar el impacto cuantitativo que implica para una empresa.

Para realizar las estimaciones pertinentes, se tomaron todos los datos referidos al año 2011 como base, se dividió los procesos de selección de acuerdo al nivel jerárquico al que pertenecen los empleados, así se realizó una estimación para el nivel operativo y otro para el nivel táctico, y no se consideró el nivel estratégico ya que al ser una empresa familiar los empleados de este nivel pertenecen al grupo familiar y por consiguiente el proceso de selección está asociado a planes de carrera donde los miembros interesados en acceder al directorio deben cumplir con los requisitos planteados por el protocolo familiar.

A nivel operativo, se realizó la siguiente estimación:

Costo de la Selección Externa (1)	
Cant. Hs, Hombre	\$ 1.062,50
Publicación	\$ 500,00
Tres meses de Adaptación (2)	\$ 11.600,99
Capacitación	\$ 1.138,30
TOTAL (4)	\$ 14.301,79
Mensual (Promedio 4 empleados por mes)	\$ 57.207,16
Anual	\$ 686.485,92

Tabla 2: Costo de Selección de Personal Operativo. (Fuente Elaboración Propia)

1. Costos Directos de Selección Externa

- 1.1. **Costo Hora Hombre:** El personal de recursos humanos encargado de realizar la selección de personal, utiliza en

promedio una cantidad de 40 hs para la selección de un empleado operativo en dos semanas a tres. El costo hora del personal de recursos humanos es de \$26.56, con lo cual da un total de \$1.062,50 para realizar la selección de un operativo.

- 1.2. **Costo publicación de Aviso:** la empresa pública en diferentes provincias de acuerdo a la sucursal correspondiente, según los datos brindados el promedio de costo por aviso publicado para un nivel operativo es de \$500 pesos.
2. **Periodo de Adaptación o Inducción:** se consideró un promedio de los sueldos del nivel operativo, considerando las 111 personas empleadas en los 44 puestos de acuerdo a la estructura actual de la empresa (que no es la que se encuentra plasmada en el organigrama antes presentado). Este promedio alcanza \$3866,99, con un máximo de \$6.905,91 y un mínimo de \$1.056,22 (es importante tener en cuenta que este mínimo responde a personal contratado por media jornada para cubrir vacantes por licencia o a personal temporal de depósito o administrativas para las sucursales). Considerando la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744, los empleados tienen tres meses de prueba en los cuales pueden ser efectivizados o desvinculados de la empresa sin causa, así el costo de la inducción de los empleados alcanza un total de \$ 11.600,99.
3. **Capacitación:** Se entiende por este ítem el tiempo dedicado por el superior inmediato para capacitar al nuevo empleado. De acuerdo a lo señalado por la responsable de recursos humanos ante un empleado nuevo se le dedica un promedio de 30 hs en una semana, aproximadamente 6 horas por día para realizar acompañamiento y seguimiento. Considerando el costo promedio de hora/hombre del nivel táctico es de \$37,94, el costo final de capacitación sería de \$1.138,38.
4. **Total:** el costo total de la selección para un empleado de nivel operativo alcanza \$ 14.301,79
5. **Costo Mensual (Promedio 4 empleados por mes):** En la empresa se selecciona un promedio de 4 empleados por mes, lo que daría como costo mensual de selección de \$57.207,16.

6. **Costo Anual:** El costo anual de selección de personal operativo alcanza \$ **686.485,92**.

En segunda instancia se estimaron los costos de selección del nivel táctico, para lo cual se obtuvieron los siguientes datos:

Costo de la Selección Externa (1)	
Cant. Hs, Hombre (1.1.)	\$ 1.859,38
Publicación (1.2)	\$ 2.000,00
Tres meses de Adaptación (2)	\$ 21.855,38
Capacitación (3)	\$ 8.586,71
TOTAL (4)	\$ 34.301,47

Tabla 3: Costo de Selección de Personal Táctico. (Fuente Elaboración Propia)

1. Costos Directos de Selección Externa

1.3. **Costo Hora Hombre:** El personal de recursos humanos encargado de realizar la selección de personal, utiliza en promedio una cantidad de 70 hs para un empleado táctico en tres semanas. El costo hora del personal de recursos humanos es de \$26.56, con lo cual da un total de \$ 1.859,38 para realizar la selección de un empleado de nivel táctico.

1.4. **Costo publicación de Aviso:** el costo promedio de publicación es de \$1000 por un aviso para nivel táctico, pero para lograr la selección de un empleado de este nivel, se publican promedio dos avisos, lo cual el costo de publicación asciende a \$2000.

2. **Periodo de Adaptación o Inducción:** se considero un promedio de los sueldos del nivel táctico, considerando las 26 personas empleadas en los 17 puestos de acuerdo al organigrama. Este promedio alcanza \$7285,12, con un máximo de \$12.692,43 y un mínimo de \$3.452.30 (es importante tener en cuenta que en este nivel se encuentra el personal de mayor antigüedad en la empresa, alcanzando más de 15 años). Considerando la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744, los empleados tienen tres meses de prueba en con lo cual el costo de la inducción de los empleados tácticos alcanza un total de \$21.855,38.

3. **Capacitación:** De acuerdo a lo señalado por la responsable de recursos humanos ante un empleado nuevo se le dedica un promedio de 75 hs en tres semanas, aproximadamente 5 horas por día para realizar acompañamiento y seguimiento. Considerando el costo promedio de hora/hombre del nivel táctico es de \$114,48, el costo final de capacitación sería de \$8.586,71.
4. **Total:** el costo total de la selección para un empleado de nivel táctico alcanza **\$34.301,47**. (En este caso se realiza una selección por año promedio).

a) Impacto económico en caso de que se repita el proceso de selección externa por renuncia o desvinculación antes del periodo de prueba del nivel operativo

En segunda instancia y en función de las aclaraciones anteriores se realiza la estimación del impacto de la implementación de la selección externa para **nivel operativo** en los resultados organizacionales, cuando debe repetirse el proceso de selección externa ya que la persona seleccionada no ha superado el periodo de prueba:

Costo de la Selección I (1)	\$ 1.562,50
Tres Meses de Periodo de Prueba Candidato I (2)	\$ 11.600,99
Capacitación I (3)	\$ 1.138,30
Costo de la Selección II (4)	\$ 1.562,50
Tres Meses de Periodo de Prueba Candidato II (5)	\$ 11.600,99
Capacitación II (6)	\$ 1.138,30
TOTAL (7)	\$ 28.603,58

Tabla 4: Costos de Repetir la Selección de Personal de Nivel Operativo por Renuncia o Desvinculación antes de finalizar el periodo de prueba (Fuente Elaboración propia)

1. Proceso de selección I = **\$ 1.562,50**.
2. Tres meses de periodo de prueba del integrante I seleccionado (puede ser reubicado o despedido): **\$ 11.600,99**.
3. Capacitación para el primer candidato: **\$1138,30**
4. Proceso de selección II = **\$ 1.562,50**.

5. Tres meses de adaptación del integrante II al puesto y a la nueva área = \$ **11.600,99**.
6. Capacitación para el segundo candidato: **\$1138,30**
7. Si se suman los costos anteriores de la repetición del proceso de selección debido a una decisión errónea en lo que respecta al primer proceso aplicado, aproximadamente el costo es de **\$28.603,58**

b) Impacto económico de aquellas personas que renuncian del nivel operativo.

- De acuerdo al índice de rotación, de las 16 personas que renunciaron durante el periodo del año 2011, el promedio de duración en la empresa es de un año y 4 meses.
- Costos de la selección para una persona

Costo de la Renuncia(1)	\$ 14.363,99
Costo de la Selección I (2)	\$ 1.562,50
Tres meses de Adaptación	\$ 11.600,99
Capacitación	\$ 1.138,30
TOTAL (3)	\$ 29.104,50

Tabla 5: Impacto Económico de personal operativo que renuncia (Fuente: elaboración Propia)

1. **Costos de renuncia** (sueldo proporcional, vacaciones proporcionales, SAC proporcional, etc), aproximadamente es **\$14.363,99**, esto considerando que la duración promedio es de un año y cuatro meses, considerando este periodo para sacar el monto total.
2. **Proceso de selección** (Costo de selección, Tres meses de adaptación, capacitación) = **\$ 14.301,79**
3. Si sumamos los costos anteriores el **total** sería **\$ 29.104,50**
4. Si se consideran las 16 renuncias durante el año 2011, el **costo en selección por renuncia** asciende a **\$465.672,00**

c) Impacto económico en caso de que se repita el proceso de selección externa por renuncia o desvinculación antes de finalizar el periodo de prueba del nivel táctico

A continuación se realiza la estimación del impacto de la implementación de la selección externa para nivel táctico en los resultados organizacionales, cuando debe repetirse el proceso de selección externa ya que la persona seleccionada no ha superado el periodo de prueba:

Costo de la Selección I (1)	\$ 3.859,38
Tres Meses de Periodo de Prueba Candidato I (2)	\$ 21.855,38
Capacitación I (3)	\$ 8.586,71
Costo de la Selección II (4)	\$ 3.859,38
Tres Meses de Periodo de Prueba Candidato II (5)	\$ 21.855,38
Capacitación II (6)	\$ 8.586,71
TOTAL (7)	\$ 68.602,95

Tabla 6: Impacto económico en caso de que se repita el proceso de selección externa por renuncia o desvinculación antes de finalizar el periodo de prueba del nivel táctico (Fuente Elaboración Propia)

1. Proceso de selección I = **\$ 3.859,38.**
2. Tres meses de periodo de prueba del integrante I seleccionado: **\$21.855,38**
3. Capacitación del primer candidato: **\$ 8.586,71**
4. Proceso de selección II **\$3.859,38.**
5. Tres meses de adaptación del integrante II al puesto y a la nueva área = **\$21.855,38**
6. Capacitación del segundo candidato: **\$ 8.586,71**
7. Si se suman los costos anteriores de la repetición del proceso de selección debido a una decisión errónea en lo que respecta al primer proceso aplicado, aproximadamente el costo es de **\$ 68.602,95**

d) Impacto económico de aquellas personas que renuncian del nivel táctico

- De acuerdo al índice de rotación, de una persona que renunció durante el periodo del año 2011, el promedio de duración en la empresa es de 3 años.
- Costos de la selección

Costo de la Renuncia (1)	\$40.675,31
Costo de la Selección I (2)	\$3.328,12
Tres meses de Adaptación	\$21.855,38
Capacitación	\$8.586,71
TOTAL (4)	\$ 74.445,52

Tabla 7: Impacto Económico de personal táctico que renuncia (Fuente: elaboración Propia)

1. **Costos de renuncia** (sueldo proporcional, vacaciones proporcionales, SAC proporcional, etc), aproximadamente puede ser **\$40.675,31**.
2. **Proceso de selección** (Costo de selección, tres meses de adaptación y capacitación)= **\$ 34.301,47**
3. Si sumamos los costos anteriores el **total** seria **\$74.445,52**

e) Impacto económico de los procesos de selección iniciados pero no finalizados

Finalmente, un dato que es importante tener en cuenta y que fue mencionado por la responsable del área, es que de todos los procesos de selección que se inician en un año, un promedio de 8 procesos de selección para el nivel operativo no se finalizan. El costo de esto se podría calcular de la siguiente forma:

Costo de la Selección Externa	
Cant. Hs, Hombre (1)	\$ 8.500,00
Publicación (2)	\$ 4.000,00
Proceso no finalizados: 8 Total: (3)	\$ 12.500,00

Tabla 8: Impacto económico de los procesos de selección iniciados pero no finalizados (Fuente: Elaboración Propia)

1. **Cantidad de horas hombre:** en este caso una selección tiene un costo de \$1.062,50, que multiplicado por 8 procesos inconclusos alcanza el total de \$8500,00
2. **Publicación:** el costo de una publicación es de \$500, y multiplicada por los 8 procesos es de \$4.000,00.
3. **Total:** El costo total de los procesos no finalizados asciende a \$12.500,00

f) Impacto económico de los procesos de selección durante el periodo 2011 que renunciaron o se los desvincularon antes de los tres meses de prueba a nivel operativo

De acuerdo a las estadísticas de la empresa, durante el año 2011 hubo 8 casos de empleados que renunciaron o se desvincularon antes de los 3 meses de prueba. En función de esto, y sacando promedio de las renunciaciones, se estimó el costo de los 8 candidatos por un periodo de 2 meses de trabajo en la empresa.

Costo de la Selección I (1)	\$ 1.562,50
Dos Meses de Periodo de Prueba Candidato I (2)	\$ 7.799,99
Capacitación por dos meses (3)	\$ 758,87
TOTAL (4)	\$ 10.121,36
TOTAL PARA 8 CANDIDATOS (5)	\$ 80.970,88

Tabla 9: Impacto económico de los procesos de selección durante el periodo 2011 que renunciaron o se los desvincularon antes de los tres meses de prueba a nivel operativo (Fuente Elaboración propia)

1. **Costo de selección:** el costo de un proceso de selección (Cantidad de horas hombres y publicación de aviso) \$1.562,50
2. **Dos meses de periodo de Prueba:** El costo del sueldo de un empleado operativo de los dos meses de prueba es de \$7.799,99.
3. **Capacitación de Periodo de Prueba:** el costo de la capacitación brindada por el superior, es de \$758,87
4. **Total:** El costo total de los procesos por un candidato es de \$10.121,36.

5. **Total por 8 candidatos:** Considerando los 8 candidatos que no superaron el periodo de prueba es de \$ 80.970,88

g) Impacto económico de los procesos de selección en la empresa

En definitiva, se puede sacar un costo aproximado de selección en un año. Para esto sólo se considera los costos de la selección de nivel operativo y táctico y los procesos que no se terminan. De acuerdo a las estadísticas de la empresa, durante el año 2011 hubo 8 casos de empleados que renunciaron o se desvincularon antes de los 3 meses de prueba.

Proceso de Selección Operativo	\$ 686.485,92
Proceso de Selección Táctico	\$ 34.301,47
Procesos de Selección Inconclusos (8 Procesos)	\$ 12.500,00
8 candidatos que no superan periodo de prueba	\$ 80.970,88
TOTAL ANUAL 2011	\$ 814.258,27

Tabla 10: Impacto económico de los procesos de selección en la empresa

Como se puede observar, el costo que posee la empresa en procesos de selección inconclusos y de personas que no superan el periodo de prueba, asciende a \$93.470,88 anuales.

Estos costos podrían ser reducidos, principalmente en lo que respecta a los candidatos que no superan los 3 meses de prueba, con procesos de selección estandarizados, herramientas como descripciones o perfiles de puestos, manual de inducción, capacitaciones sistematizadas, entre otros.

En el subsistema de provisión, Chiavenato (2004) incluye los costos de Índice de Rotación de Personal (IRP) e Índice de Ausentismo Laboral (IAL). A los fines de conocer el impacto que poseen estos indicadores en Villa Nueva S.A. se realizaron los siguientes cálculos.

Impacto del Índice de Rotación de Personal

Se considera relevante determinar el porcentaje de rotación de personal y los principales motivos a los fines de ratificar las apreciaciones cualitativas relevadas en las entrevistas y encuestas respecto a que la rotación de personal es elevada, y de este modo establecer acciones que contribuyan a disminuir la fuga de talentos en la organización.

Además es importante recordar que el costo de la rotación de personal es alto porque comprende los gastos de reclutamiento, selección, apertura de registros en el departamento de personal, el establecimiento de una nueva cuenta en la nomina, inversión en formaciones, etc.

A partir de la reestructuración aumentó la rotación de personal, hecho que se afirmó desde Recursos Humanos en las entrevistas realizadas, sin embargo el valor de este índice en la empresa nunca había sido calculado. Se realizó un análisis del Índice de Rotación de Personal (IRP) desde el año 2007, lo que arrojó los siguientes resultados:

Año	Índice de Rotación	Cantidad de Egresos	Cantidad de Ingresos
2007	25,71%	37	35
2008	18,93%	34	19
2009	15,36%	24	19
2010	21,07%	31	28
2011	19,29%	27	32

Tabla 11: Índice de Rotación de Personal con Planta Permanente (Fuente: Elaboración propia)

Como se puede observar, el IRP durante el periodo 2007 a 2011 varió considerablemente de un año a otro. Es importante tener en cuenta que durante los años 2007 y 2008 se realizó la reestructuración de la empresa, lo cual generó numerosas desvinculaciones o renunciaciones, y particularmente en el 2007 se presentó un alto ingreso de personal. En general, en el año 2009 y 2011 se presentó un índice de rotación menor al 20%.

Ante esto, se consultó el Reporte Big del primer semestre de 2011 en el cual se elaboran los índices de rotación de personal de nivel local. De acuerdo a este informe, los índices de rotación son los siguientes:

	2011	2010
Mercado General	11,9%	11,3%
Mercado de Servicios	14%	12,8%
Empresas con dotación menor a 800	11,7%	-%

Villa Nueva S.A.	19,29%	21,07%
-------------------------	---------------	---------------

Como se puede observar, existen diferencias significativas con los índices del informe. Sin embargo, de acuerdo a lo recabado en las entrevistas, un índice de rotación del 20% no es alto para el sector en el cual se desarrolla Villa Nueva S.A.

Por otro lado, si se estima el porcentaje de empleados que renunciaron y/o se desvincularon de la empresa para cada año, se observa que el porcentaje de empleados alcanza el 20% en todos los casos. Así, en el 2011 renunciaron o se desvincularon 27 empleados, que representan el 19.29% de la plantilla total de personal para ese año.

Año	Porcentaje de Empleados
2007	26,06%
2008	26,77%
2009	19,67%
2010	26,05%
2011	19,29%

De acuerdo a los datos recabados en las entrevistas, la empresa no posee políticas de retención de personal, incentivo o motivación, que permita que los empleados se sostengan en la empresa.

Tabla 12: Porcentaje de Empleados que renunciaron o se desvincularon. Periodo 2007-2011 (Fuente: Elaboración Propia)

A continuación se presentan los motivos por los cuales el personal egreso de la empresa:

	2011	2010	2009	2008	2007
Despidos con Causa	0,71%	9,24%	4,10%	7,87%	8,45%
Despidos sin Causa	7,86%				
Jubilación por Invalidez	0,71%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Renuncias	10,00%	16,81%	15,57%	18,90%	17,61%
Porcentaje de Egresos por Año	19,29%	26,05%	19,67%	26,77%	26,06%

Tabla 13: Análisis de los motivos de desvinculación o renuncia de los empleados de planta permanente para el periodo 2007-2011. (Fuente: Elaboración Propia)

Como se puede observar en la tabla, la mayoría de los egresos se han dado por renunciaciones, y son en puestos de nivel operativo como administración, depósito, recepción. De acuerdo a la responsable de recursos humanos, esta rotación es normal en esos puestos, mientras que en el nivel táctico los índices de rotación son menores.

A nivel operativo los sueldos se rigen por convenio colectivo de trabajo, sin embargo muchas veces ante una oferta económica superior el empleado se va, con lo cual no se aplican políticas de retención bajo ese criterio. A los únicos empleados sobre los cuales la empresa puede generar acciones de retención son del nivel gerencial.

Entonces, considerando esto, y el nivel sostenido en el tiempo de los porcentajes, se podría pensar que el índice de rotación de personal normal para Villa Nueva S.A. es del 20% aproximadamente.

Por otro lado, se realizó el índice de crecimiento de personal para el periodo 2007-2011, este índice arrojó hasta el año 2010 un decrecimiento en la plantilla de personal, mientras que en el año 2011 se incrementó en un 3,57%.

Año	Índice de Crecimiento	Cantidad de Egresos	Cantidad de Ingresos
2007	-1,43	37	35
2008	-10,71	34	19
2009	-3,57	24	19
2010	-2,14	31	28
2011	3,57	27	32

Tabla 14: Índice de Crecimiento de personal para el periodo 2007-2011 (Fuente: Elaboración Propia)

Nuevamente, es importante tener en cuenta que durante los años 2007 y 2008 el proceso de reestructuración produjo una cantidad de egresos lo que se observa en la planilla con un indicador máximo de decrecimiento del -10,71%.

Profundizando sobre el periodo del año 2011, sobre el personal que se ha desvinculado o renunciado a la empresa incluyendo al personal eventual, se detectó que el 3,13% se deben a despidos con causas justificadas, y un porcentaje igual a sujetos que se han jubilado por invalidez. Por otro lado, la finalización de contratos eventuales ha sido del 6,25% de los empleados que se han ido de la empresa.

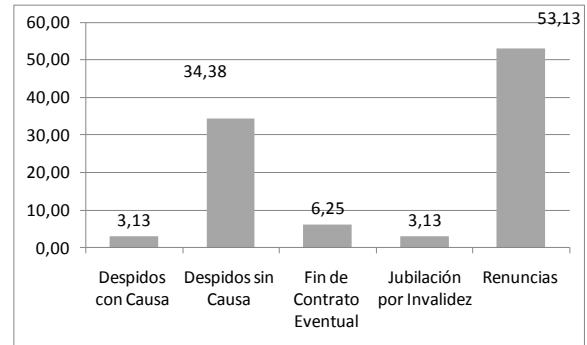


Ilustración 1: Motivos de Renuncia o Desvinculación para el año 2011 (Fuente: Elaboración Propia)

Sin embargo, los porcentajes más significativos se encuentran entre los despidos sin causa (34,38%) y las renunciaciones (53,13%). De acuerdo a la responsable de recursos humanos, los casos en que se presentó despido sin causa justificada, fue cuando el personal era conflictivo (15,62%) o tenía un mal desempeño (18,75%).

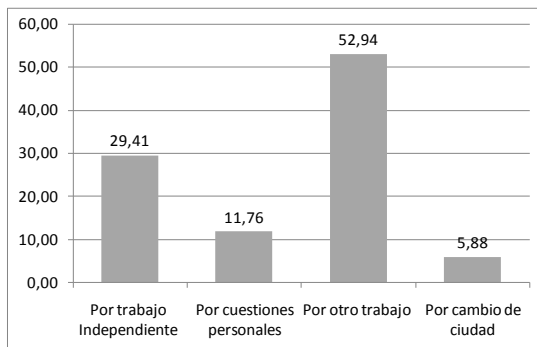


Ilustración 2: Motivos de Renuncia para el año 2011 (Fuente Elaboración Propia)

Por otro lado, de las renunciaciones, que ascienden a más de la mitad de las personas que se han retirado de la empresa, los motivos que se encontraron son: para cambiar por trabajo independiente (29,41%), por cuestiones personales (11,76%), por cambio de ciudad (5,88%) y finalmente el 52,94% ha cambiado por otro trabajo.

De acuerdo a los registros de recursos humanos, se realizó el relevamiento sobre los motivos específicos de los empleados que renunciaban por otro trabajo, y se encontró que la mayoría tenía ofertas económicas más altas, también se presentaron casos de personas que viajaban y optaron por otra empresa en la que no tuvieran que hacerlo, otra persona que renunció por que no le gustaba la actividad que realizaba y finalmente hubo la menor cantidad de casos que faltó y dejó de asistir.

Es importante tener en cuenta que de la plantilla completa de personal del año 2011, o sea, 140 empleados, en el lapso de un año el 20% del personal se desvinculó de la empresa por los motivos antes explicados, y el hecho de que muchos de los casos sea por despido injustificado permite pensar que el proceso de selección no es efectivo, y por otro lado, muchos despidos se deben a mal desempeño y personas que son conflictivas, lo cual podría prevenirse mediante evaluaciones psicológicas básicas a los empleados en el proceso de reclutamiento y selección.

Si se realiza un análisis de los costos de las desvinculaciones realizadas durante el periodo de 2011 y de las renunciaciones en igual tiempo, se encuentra que el costo que afrontó la empresa sólo por estos casos fue de:

	Cantidad de empleados	Sueldo Promedio¹	Costo de Selección	Total
Desvinculaciones Operativos	11	\$ 15.364,00	\$ 13.740,51	\$ 320.149,61
Desvinculaciones Táctico	1	\$ 7.300,00	\$ 34.301,47	\$ 41.601,47
Renuncias Operativo	16	\$ - ²	\$ 13.740,51	\$ 219.848,16
Renuncias Táctico	1	\$ - ³	\$ 34.301,47	\$ 34.301,47

\$ 615.900,71

Tabla 15: Costo de Desvinculaciones y Renuncias para el periodo 2011 (Fuente: Elaboración Propia)

Como se puede observar sólo en el caso de las desvinculaciones la empresa tuvo un costo de \$361.751,08 y el costo de las renunciaciones fue de \$254.149,63. Es importante tener en cuenta que los costos fueron sacados con sueldos promedios, con lo cual si se realizara un análisis más minucioso de los datos estos valores podrían incrementarse sensiblemente.

¹ Sueldo promedio se calculó en función del sueldo de todos los empleados teniendo en cuenta vacaciones, SAC proporcional, etc.

² La empresa no brindó los datos de los sueldos del personal que renunció, por lo tanto no se conoce el costo de sueldos, SAC, vacaciones, etc., proporcional en función del cargo.

³ Idem. 2

Índice de Ausentismo

De acuerdo a los datos brindados por la empresa, en el año 2011 el 47,85% de los empleados de la empresa se ausento del trabajo por diferentes motivos, esto representa 67 empleados de la plantilla de personal de 140.

Debido a que se presentaron diferentes sueldos se estipularon categorías salariales, a los fines de analizar el índice de ausentismo de forma más certera. Así, quedaron conformadas tres categorías:

- Categoría 1: \$1600 a \$4300.
- Categoría 2: \$4301 a \$7000.
- Categoría 3: \$7001 a \$10000.

De acuerdo a esta escala salarial se clasifico al personal que había presentado ausentismo de la siguiente forma

Escala Salarial	Empleados
Categoría 1	74,63%
Categoría 2	20,90%
Categoría 3	4,48%

Tabla 16: Porcentaje de empleados por escala salarial (Fuente: Elaboración propia)

Para construir estos porcentajes, se utilizo como 100% sólo aquellos empleados que presentaron ausentismo (67 personas). Como se puede observar la mayoría (74.63%) de los empleados recibe un sueldo menor a los \$4300 y pertenecen al nivel operativo. El 20,90% tiene un sueldo menor a \$7000 que también pertenecen al nivel operativo, y en la categoría 3, el 4,48% (representando 3 personas) de los empleados que se ausentaron de sus actividades, de este porcentaje 1 es operativo y los otros dos empleados son del nivel táctico.

Como se puede observar el mayor nivel de ausentismo se da en el nivel operativo, esto puede estar asociado a diferentes causas como pueden ser enfermedad comprobada o no, faltas por motivos personales, razones familiares, entre otras, lo cual se detallara a continuación.

El índice de ausentismo es importante tenerlo en cuenta ya que implica un costo económico-financiero para la empresa, esto será abordado más adelante.

A continuación se elaboró una planilla donde se observa el porcentaje de empleados de acuerdo al IAL (Índice de Ausentismo Laboral). Los empleados, por contrato colectivo de trabajo, anualmente deben trabajar 2112 hs aproximadas, en base a esto se sacó el porcentaje de ausentismo que se muestra a continuación. Como se puede observar en la tabla, el 58.21% de empleados, de la Categoría 1 de sueldos, se encuentra en un porcentaje entre 0,01% y el 10% de IAL.

IAL (%) ⁴	Cat. 1	Cat. 2	Cat. 3
0 %- 10%	58,21%	19,40%	2,99%
11 %- 20%	10,45%	1,49%	1,49%
21 %- 30%	0,00%	0,00%	0,00%
31 %- 40%	2,99%	0,00%	0,00%
41% - 50%	1,49%	0,00%	0,00%
51% - 60%	0,00%	0,00%	0,00%
61% - 70%	0,00%	0,00%	0,00%
71% - 80%	0,00%	0,00%	0,00%
81% - 90%	1,49%	0,00%	0,00%
91% - 100%	0,00%	0,00%	0,00%

Tabla 17: Índice de Ausentismo para el periodo 2011, por escala salarial (Fuente: Elaboración Propia)

Dentro de la categoría 1, se encontró que el 10,45% tiene un porcentaje de ausentismo entre el 11% y el 20%, el 2,99% tiene un IAL de 31%-40%. Por otro lado, en porcentajes idénticos, el 1,49% de los empleados, tienen un IAL entre 41%-50% (1035 hs de ausentismo) y el 81%-90% (1809 hs de ausentismo). Es importante aclarar que en estos últimos casos la inasistencia elevada corresponden en un caso a una persona que sufrió un accidente laboral, y en otro caso a un accidente en sus vacaciones por lo cual tuvo que ser operado reiteradas veces.

Respecto de los motivos de ausentismo, se encontró que el 77,61% de los empleados presentó certificado médico, esto significa reposo por enfermedad o carpeta médica específica. Por otro lado, el 5,97% tuvo inasistencia por accidente laboral, es importante observar que el porcentaje de accidentología es bajo, ya que esto corresponde a cuatro casos de toda la plantilla de personal de 2011.

Motivos	Porcentaje de Empleados
Carpeta Medica	77,61%
Por accidente laboral	5,97%
Cuidado de un Familiar	5,97%
Examen	5,97%
Carpeta Psiquiátrica	1,49%
Donación de Sangre	1,49%
Tramite personal	1,49%

Tabla 18: Motivos de Ausentismo. Periodo 2011. (Fuente: Elaboración Propia)

⁴ Se hace referencia al porcentaje de cantidad de horas laborales no trabajadas.

En porcentaje igual (5,97%) se presentó para el ausentismo por cuidado de familiar y examen. En estos casos es importante tener en cuenta que al Convenio Colectivo de Trabajo de Empleados de Comercio 130/75 brinda como licencia especial 10 días por año calendario por examen, y 30 días anuales como licencia especial sin goce de sueldo por cuidado de familiares, pero en ambos casos se deberán presentar certificados médicos o académicos.

Durante el año 2011 se presentó un sólo caso de carpeta psiquiátrica, lo cual representa un porcentaje de 1,49% de los empleados con ausentismo. En este caso, la solicitante faltó aproximadamente 800 hs de su puesto de trabajo, alcanzando un IAL de 37.08%.

Por otro lado, en porcentajes iguales al anterior (1.49%) se presentó ausentismo por tramite personal, que de acuerdo al Convenio antes mencionado la licencia es de 1 hora por mes con goce de sueldo, y por donación de sangre, al cual se le brinda un día con goce de sueldo. Es importante mencionar que en el caso de los trámites personales no es requisito presentar certificado.

Si se realiza este mismo análisis de motivos de inasistencia por categoría salarial, se presentan los siguientes resultados:

Motivos	Cat. 1	Cat. 2	Cat. 3
Carpeta Medica	56,71%	16,41%	4,47%
Por accidente laboral	5,97%	0,00%	0,00%
Cuidado de un Familiar	2,98%	2,98%	0,00%
Examen	4,47%	1,49%	0,00%
Carpeta Psiquiátrica	1,49%	0,00%	0,00%
Donación de Sangre	1,49%	0,00%	0,00%
Tramite personal	1,49%	0,00%	0,00%

Tabla 19: Motivos de Ausentismo por categoría salarial. Periodo 2011. (Fuente: Elaboración Propia)

Como se puede observar, en cada categoría el principal motivo de inasistencia son las carpetas médicas como se ha explicado anteriormente.

Si se observan los costos que tuvo la empresa en el 2011 de acuerdo a la categoría de sueldo y a los motivos, se obtiene que en total por ausentismo la empresa gastó \$198.505,45.

Motivos	Cat. 1	Cat. 2	Cat. 3	TOTAL POR MOTIVO
Carpeta Medica	\$108.599,95	\$20.559,50	\$16.718,50	\$ 45.877,95
Por accidente laboral	\$32.805,00	\$0,00	\$0,00	\$ 32.805,00
Cuidado de un Familiar	\$ 526,00	\$601,50	\$0,00	\$ 1.127,50
Examen	\$1.000,00	\$2.925,25	\$0,00	\$ 3.925,25
Carpeta Psiquiátrica	\$14.329,00	\$0,00	\$0,00	\$ 14.329,00
Donación de Sangre	\$180,50	\$0,00	\$0,00	\$ 180,50
Tramite personal	\$260,25	\$0,00	\$0,00	\$ 260,25
TOTAL POR CATEGORÍA	\$ 157.700,70	\$ 24.086,25	\$ 16.718,50	\$198.505,45

Tabla 20: Costos de Ausentismo por motivo y categoría salarial. Periodo 2011. (Fuente: Elaboración Propia)

Como se puede observar en la tabla, el mayor costo de ausentismo se encuentra en relación a las carpetas médicas, sin embargo en este caso todavía no han sido considerados los gastos de suplencia o remplazo de los empleados.

Ante esto, los datos otorgados por la empresa plantea que se realizan suplencias o se contrata personal en caso de que el lapso de tiempo de ausentismo del empleado pueda perjudicar el rendimiento del área a la que pertenece, por ejemplo en el caso de depósito en temporada alta o el caso de carpeta psiquiátrica.

Contando con estos datos, el costo de remplazo de personal asciende a \$128.949,50, estos costos fueron sacados en función de:

- La cantidad de meses de inasistencia.
- El sueldo mensual del empleado.
- La multiplicación del sueldo por la cantidad de meses.

Para obtener estos resultados la empresa facilitó los datos de las 10 personas que fueron remplazadas de las 67 que faltaron en todo el año, las cuales superaban los 30 días de inasistencia.

Si se consideran todos los gastos por inasistencia se obtiene que el costo final que la empresa tuvo que afrontar alcanzo:

Gastos por Inasistencia	\$ 198.505,45
Gastos por Remplazo	\$ 128.949,50
TOTAL	\$ 327.454,95

Tabla 21: Costos de Inasistencia y Remplazo. Periodo 2011 (Fuente: Elaboración Propia)

Subsistema de Aplicación:

De acuerdo a Chiavenato (2004), el Subsistema de Aplicación conlleva las siguientes acciones; A) Análisis y descripción de puestos; B) Planeación y distribución de los recursos humanos; C) Plan de carrera; D) Evaluación de Desempeño

Estas acciones tienen como objetivo facilitar que los empleados alcancen un máximo nivel de eficiencia y eficacia en su desempeño. Para esto se debe llevar a cabo la ejecución de un manual de puestos, definición y/o redefinición de los puestos, lo que brindará la base para realizar evaluaciones de desempeño y planes de carrera.

A) Análisis y Descripción de Puestos

Respecto del manual de puestos, como se mencionó anteriormente Villa Nueva S.A. no posee las descripciones de los diferentes puestos de su estructura. Esto tiene diferentes impactos en el rendimiento empresarial, y uno de ellos se relaciona a la falta de eficiencia y eficacia de los empleados por no conocer las tareas y los objetivos de sus puestos, como así también los del área de trabajo.

Ante esto se observó que el 43,97% considera que los conoce, estando parcialmente de acuerdo con la afirmación. El 36,21% planteó que está de acuerdo con esa afirmación. Finalmente el 13,79% dice estar parcialmente en desacuerdo y el 6,03% dice estar totalmente en desacuerdo.

También es importante tener en cuenta si los empleados conocen las tareas que deben realizar, en este caso los resultados obtenidos muestran que el 85,35% dice conocer sus tareas, mientras el 14,66% plantea que no las conoce.

Si bien se podría pensar que el 20% de personas que dicen no conocer los objetivos del puesto y el 14,66% que dice no conocer sus tareas, no son porcentajes elevados, es importante rescatar que más del 20% de los empleados se encuentran en un nivel táctico, y si son éstos quienes no poseen claridad sobre los objetivos y/o las tareas, tanto propias como de sus empleados, las consecuencias son importantes para la organización, ya que se puede presentar confusión en las directivas que se den, problemas en la asignación de tareas, entre otras, lo cual se puede asociar y es consistente con la informalidad que prima hoy en la organización.

Todo esto impacta directamente en el rendimiento del personal táctico como operativo, disminuyendo los niveles de cumplimiento de objetivos, utilización de recursos, coordinación de acciones, entre otros. Al respecto de esto, la responsable de recursos humanos, plantea que ha habido conflictos relacionados a las tareas. Específicamente dice:

“se han presentado problemas en situaciones específicas, por ejemplo con la entrega de informes, que dos o más jefes que debían realizar un informe, en un área determinada, discutían sobre quien lo tenía que hacer, o nadie lo hacía o se hacía dos o tres veces. Esto termina acarreando problemas con los gerentes, y los operativos, por que todo se maneja de manera informal. Se dicen las cosas verbalmente, pero no se escribe nada, entonces después, yo que no tengo nada que ver con ese tipo de conflictos, termino llamando y presionando a todo el mundo, o no sabiendo quien tiene que hacer las cosas”. (Entrevista 4: Recursos Humanos).

Organigrama

Al realizar un análisis y descripción de puestos es importante que la empresa posea claridad de la estructura que tiene, o sea, que la misma se vea reflejada en un organigrama formal detallando los puestos y los vínculos entre ellos.

Actualmente la empresa cuenta con un organigrama, sin embargo éste presenta errores de diseño y diagramación. Se detectó, por ejemplo, que el área de recursos humanos depende del Director Comercial, cuando el área está más vinculada a la administración de la empresa, que a la comercialización y venta de los productos o servicios de la misma, sin embargo en las entrevistas se destacó que esta dependencia se da por que el director comercial es quien está más involucrado en las actividades relacionadas a la gestión del personal de Villa Nueva S.A.

Otro ejemplo, es que las sucursales parecerían depender una de la otra, y sin embargo todas dependen del mismo gerente de operaciones. Y en el caso de la unidad de negocio Punto Agro, la dependencia del operativo de depósito y Sucursal Etruria, dependerían de la sucursal de Villa María, cuando dependen del Gerente de la unidad.

B) Planeación y distribución de los recursos humanos

Para llevar a cabo estos procesos en la empresa es importante que el área de recursos humanos conozca la demanda de personal de cada área, por ejemplo en el caso de aumento de las ventas en época de temporada alta se debe tener disponible administrativos y personal de depósito para contratar.

Actualmente, la empresa no cuenta con un sistema de planeación y distribución de personal, de hecho los pedidos se realizan de forma reactiva como se mencionó anteriormente, ante la necesidad se genera la demanda. De acuerdo a la responsable de recursos humanos, los jefes de área o gerentes conocen por experiencia cuando van a necesitar más personal, pero es raro que se haga con una antelación que permita llevar a cabo procesos eficientes, esto provoca renuncias o desvinculaciones antes de finalizar los periodos de prueba, con lo cual se deben repetir procesos de selección generando un gasto extra a la empresa.

Respecto de la demanda, la responsable menciona que la mayor demanda de personal temporal se presenta en dos momentos del año, el primero entre septiembre-octubre y el segundo entre marzo-abril (INTA. 2011), momento en que el mercado agricultor se activa ya que se realiza la siembra o la cosecha de los diferentes granos. Sin embargo en la empresa no existe un estudio formal sobre la demanda del mercado agricultor y ganadero, sino que este conocimiento se basa en la experiencia de los jefes o del directorio.

Actualmente existen en la empresa estudios sobre los clientes y la demanda de productos que tienen respecto de los mismos, también se conoce el calendario tanto agricultor como ganadero, pero esta información no está articulada con los procesos de recursos humanos, con lo cual las acciones se vuelven reactivas.

C) Plan de Carrera

El plan de carrera implica *“la determinación de secuencia óptima de carrera, definiendo las oportunidades de progreso que ofrece la organización”* (Chiavenato. 2004. Pag. 166). En función de esto se evaluaron las acciones llevadas a cabo en la empresa, y se detectó que existe un programa de carrera para los familiares que desean ingresar a Villa Nueva S.A. establecido en el protocolo familiar.

Sin embargo no existen otras acciones relacionadas para los empleados ni políticas para el desarrollo de plan de carreras. Los casos en que se han presentado ascensos o movimientos se han dado por evaluaciones informales del desempeño laboral, aptitudes, estudios y la experiencia necesaria para cubrir la vacante disponible.

Para poder diseñar un plan de carrera dentro de la empresa serían necesarias diferentes acciones, entre ellas el diseño de un manual de puesto y el desarrollo de procesos de selección interna, sistema de evaluación de desempeño, desarrollo de políticas de recursos humanos y establecimiento de la demanda y proyección de la misma.

Por otro lado, es necesario tener en cuenta que la empresa presenta una plantilla de personal estable en el nivel táctico, esto significa que el índice de rotación es bajo.

De hecho, como se puede observar en la tabla siguiente, el 30,76% de los empleados del nivel táctico tienen una antigüedad mayor a los 10 años, y del 69,23% de los que poseen menos de 10 años de antigüedad, más de la mitad tiene más de 5 años en la empresa.

Menos de 10 años	69,23%
10 - 19 años	11,54%
20 - 29 años	15,38%
30 - 40 años	3,85%

Tabla 22: Antigüedad de empleados de nivel Táctico (Fuente: Elaboración Propia)

Por otro lado, el índice de rotación del nivel táctico del 2011 en la empresa fue de 2,20%, ya que egresaron 3 personas e ingresaron 2 empleados. Por otro lado, el promedio anual de selección en el nivel táctico es de 1 por año, considerando las estadísticas de los últimos 5 años de selección de personal. Esta baja tasa de rotación y la antigüedad del personal táctico, genera que las vacantes en este nivel serán escasas.

Es importante tener en cuenta que el Directorio de Villa Nueva S.A. posee como política la priorización de la selección externa, generando la ausencia de los planes de carrera. Por otro lado, la responsable de Recursos Humanos, menciona que los directivos quieren personal nuevo cuando se trata de estos puestos, y que tengan ciertas características, por ejemplo todos los gerentes deben ser hombres por las implicancias del puesto (principalmente por el requerimiento de viajes frecuentes), mientras que para los puestos administrativos prefieren que sean mujeres. Todas estas políticas y datos antes presentados colaboran a que no se desarrollen planes de carrera dentro de la empresa.

D) Evaluación de Desempeño

De acuerdo a Chiavenato (2004) este apartado se relaciona a los “*planes y sistemas para la evaluación continua de la calidad y adecuación de los recursos humanos*” (Pág. 166) en la empresa.

En la actualidad Villa Nueva S.A. no cuenta con un sistema formal y establecido de evaluación de desempeño de los empleados. De hecho, uno de los conflictos que se detectan en relación a esto es el reconocimiento que realizan los jefes a sus supervisados, ante lo cual la responsable del Área de recursos humanos plantea que hay dos grandes falencias:

El primer problema para lograr que los jefes reconozcan a su personal, es que no contamos con un sistema de evaluación de desempeño aplicado, se quiso hacer alguna vez pero no se pudo llevar a cabo exitosamente. Costó mucho que los jefes llenaran las planillas y realizaran el feedback en el tiempo que nosotros le pedíamos, en conclusión terminamos seis meses después de que empezamos, cuando teníamos que aplicar la siguiente evaluación.

El segundo problema, se relaciona a que la falta de un diseño de puestos formal, hace que muchas veces los jefes no tengan una referencia formal para evaluar el desempeño. (Entrevista 4: Recursos Humanos).

Relacionado a esto, y de acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta realizada al

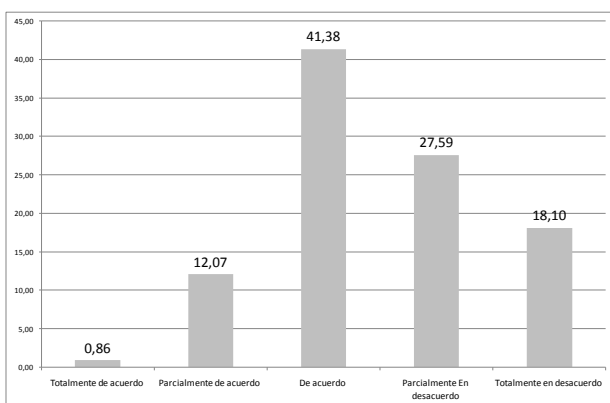


Ilustración 2: Estoy conforme con el reconocimiento que recibo por parte de mis superiores (Pregunta 2.3 Encuesta de Satisfacción Laboral)

personal, se puede observar en el siguiente gráfico que se marca una clara tendencia negativa. En este caso, 45,69% posee algún grado de disconformidad con el reconocimiento que reciben por parte de sus superiores (parcialmente en desacuerdo 27,59% y totalmente en desacuerdo 18,10%). Por otro lado, el 41,38% está de acuerdo con el reconocimiento que perciben, y el restante 12,93% presenta algún grado de conformidad

con lo mismo.

Nuevamente se hace visible la informalidad que prima en la empresa respecto a la gestión de recursos humanos. La falta de formalidad en procesos de evaluación de desempeño y reconocimiento puede generar altos niveles de insatisfacción, lo cual repercute en el rendimiento de los empleados a mediano y largo plazo.

En la actualidad el proceso de evaluación de desempeño se sigue intentando llevar a cabo, sin embargo los resultados siguen siendo iguales: demora en realizar las evaluaciones y demora en las devoluciones tanto a los empleados como a recursos humanos. Esto, de acuerdo a la responsable de recursos humanos, se debe principalmente a la falta de formalidad del proceso y a que no se realizó capacitación sobre la importancia del proceso a los empleados.

Subsistema de Mantenimiento:

El subsistema de mantenimiento implica realizar acciones relacionadas a la administración de los recursos humanos. De acuerdo a esto, los cuatro elementos que toma Chiavenato (2004) son: 1) Administración de salarios, 2) Planes de beneficios sociales, 3) Higiene y seguridad en el trabajo, 4) Relaciones laborales.

A) Administración de Salarios

Los sueldos están estipulados bajo los convenios colectivos de trabajo de Comercio (N° 130/ 75), Metalúrgico (N° 260/ 75) y de Viajantes (N° 308/ 75).

Cuando se presentan aumentos por ley establecidos por el estado, el directorio se reúne a los fines de equilibrar la planilla de sueldos de aquellos que se encuentran fuera de los convenios colectivos de trabajo.

De acuerdo a la política de la empresa, los pagos de sueldos se realizan el cuarto día hábil del mes, y por medio de sistema de caja de ahorro.

Por otro lado, la obra social de la actividad es la de empleados de comercio (OSECAC) que cuenta con escasos beneficios, por esto la empresa cuenta con un convenio con Swiss Medical, medicina pre-paga, los empleados pueden después tres meses de haber ingresado cambiarse a ésta. Los niveles jerárquicos están bajo la obra social OSDE. Y el personal de la fábrica cuenta también con la obra social que rige su actividad (UOM). Y todos los empleados se encuentran afiliados a Asociart ART.

Finalmente el salario familiar es abonado a través de SUAF, esto implica que lo paga directamente el ANSES.

B) Planes de Beneficios Sociales

De acuerdo a la Ley de Contrato de Trabajo N° 24700 “*Se denominan beneficios sociales a las prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativas, no dinerarias, no acumulables ni sustituibles en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de terceros, que tiene como objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo*” (Art. 103 bis)

De acuerdo a esto, los beneficios otorgados por la empresa son:

- El pago de la ley provincial 8350 que es el pago del decreto pasaje.
- El uniforme se entrega de acuerdo al marco legal correspondiente.
- El otorgamiento o pago parcial o total de cursos o seminarios de capacitación o especialización, debidamente documentado.

C) Higiene y seguridad laboral

En la actualidad, en cuanto a las normas de higiene y seguridad, de acuerdo al sector en el que se trabaje se aplican las medidas correspondientes, principalmente en las áreas de fábrica y depósito. A los fines de realizar correctamente los procesos, se cuenta con un asesor externo especializado en la materia, y quien es el responsable de controlar, mantener y desarrollar las medidas correctivas necesarias para mantener la seguridad laboral.

D) Relaciones Laborales

Actualmente la empresa posee vínculos con tres sindicatos: La UOM de empleados metalúrgicos, el sindicato de empleados de comercio y el sindicato de viajantes.

De acuerdo a lo expuesto por la responsable de recursos humanos, las relaciones con los sindicatos son acordes y se mantienen los acuerdos pautados. Sin embargo, menciona que los problemas que se han presentado no son con las instituciones, sino con los delegados gremiales dentro de la empresa, principalmente relacionado a ausentismo y bajo rendimiento laboral, sin poder tomar medidas disciplinarias por el cargo sindical.

Subsistema de Desarrollo:

El subsistema de desarrollo implica tres grandes opciones para Chiavenato (2004): a) Capacitación; b) Desarrollo de recursos humanos; c) Desarrollo organizacional.

La capacitación implica el diagnóstico y programación de la formación del personal en la empresa. En estos momentos existen planes de capacitación a desarrollarse. Las capacitaciones que se realizan son generalmente técnicas, específicas al puesto que se desempeña. Son cursos externos, que son ofrecidos a la empresa o buscados por los propios responsables de áreas en caso de necesidades, también pueden surgir por intereses propios de las personas.

La política de capacitación que se aplicó después de la reestructuración de la empresa en el año 2007/2008, está dirigida a gerentes y encargados de sucursales, a quienes se les brinda la posibilidad de acceder a capacitaciones, máster o cursos de postgrado a nivel local, provincial y nacional.

Eventualmente, si algún empleado solicita una capacitación particular, se considera la posibilidad de becarlo parcial o totalmente. Sin embargo, el nivel operativo es el que en menor medida recibe este tipo de acciones. Esto se ve reflejado en el

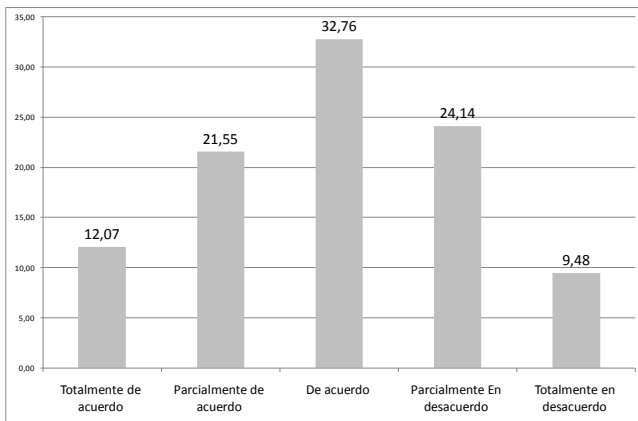


Ilustración 3: "La empresa me brinda la capacitación necesaria para hacer bien mi tarea". (Pregunta 6.1 Encuesta de Satisfacción Laboral)

gráfico, y si bien no se establece una tendencia clara, es importante considerar que el 33,62% presenta algún tipo de desacuerdo con este indicador, mientras que 33,32% presenta algún tipo de acuerdo. Finalmente el 32,76% se ubica en una posición media o "de acuerdo". De acuerdo a la responsable de recursos humanos, las capacitaciones que se brindan al personal son de Excel y del software que utiliza la empresa.

Esta política de capacitación se asocia a la falta de planes de carrera en la empresa, ya que tampoco se poseen políticas de desarrollo de recursos humanos. El objetivo de esto último es lograr que los recursos humanos utilicen su potencial a mediano y largo plazo en diferentes cargos de la organización, y esto sólo se realiza con los familiares que desean participar en la gestión de la empresa.

Finalmente, en el subsistema de desarrollo, Chiavenato (2004) plantea como tercera acción el desarrollo organizacional, esto tiene que ver con la creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar que la empresa funcione bajo criterios de eficiencia y eficacia, mediante la implementación de cambios que repercutan en el comportamiento de los empleados.

Cualquier acción desarrollada con el fin de mejorar el rendimiento laboral, puede ser considerada de desarrollo organizacional. Sin embargo, no se detectaron acciones llevadas a cabo dentro de la empresa que tengan este fin.

La última reestructuración dentro de la empresa se realizó en el año 2007/2008, donde se produjeron cambios a nivel estructural en la organización, cambiando el organigrama y la distribución de puestos. Sin embargo, ante este hecho la responsable de recursos humanos plantea que

La reestructuración si bien fue beneficiosa, trajo aparejados algunos conflictos, sobre todo relacionado a la redistribución de tareas. Cuando se hicieron los cambios de puestos, hasta que todos se adaptaron a la nueva distribución, entro el nuevo personal y estabilizo la dinámica de trabajo, hubo que invertir mucho tiempo (Entrevista 4: Recursos Humanos).

Ante esto, se podría pensar que si los procesos hubieran estado formalizados, como los que se refieren a los puestos y las áreas, en definitiva si la estructura empresarial se hubiera definido previamente, posiblemente estos inconvenientes hubieran tenido un impacto menor.

Subsistema de Control:

Este subsistema se asocia al control que aplica recursos humanos sobre el personal de la empresa, organizando la información necesaria para realizar los análisis cuantitativos y cualitativos para relevar a cabo las acciones requeridas para poder gestionar las acciones necesarias.

Por otro lado, también se relaciona con la auditoria, que implica la aplicación y la adecuación tanto de políticas como de procedimientos relacionados a la gestión y administración de recursos humanos.

Respecto del control de los recursos humanos, el área tiene una base de datos del personal que existe tanto virtualmente en el software de la empresa como físicamente en legajos archivados por orden alfabético.

Los legajos contienen:

- Solicitud con datos personales.
- Declaración jurada de domicilio.
- Resultado del examen preocupacional.
- DNI del titular y del grupo familiar
- CUIL y CAT
- Notificación del régimen de asignaciones familiares.
- Seguro de vida colectivo y seguro de vida obligatorio
- Constancia de entrega de ropa de trabajo
- Alta a la Obra social
- Certificados médicos
- Recibos de sueldos
- Notificaciones de vacaciones
- Constancia de opción de reparto.

Los datos de los legajos se actualizan anualmente a medida que son necesarios y se producen cambios.

Por otro lado, existen registros de ausentismo y planilla de sueldo, sin embargo los índices de rotación o ausentismo no han sido estimados por la empresa. Es importante tener en cuenta en esta instancia, que las actividades del área de recursos humanos están separadas, por un lado se encuentra la gestión de recursos humanos, que se lleva a cabo en esta área, y por otro lado la administración de recursos humanos

relacionada a liquidación de sueldos que se lleva a cabo por personal externo a la empresa contratada a tal fin.

El control de ausentismo, cumplimiento de horario, gestión de certificados médicos, exámenes preocupacionales, lo lleva a cabo el personal de recursos humanos, sin embargo, el registro y carga en sistema de esta información se lleva a cabo en el área administrativa de la empresa.

Finalmente, respecto a la auditoria de la gestión y administración de recursos humanos en la actualidad no se lleva a cabo. sólo se realizan reportes periódicos a la dirección de la empresa que son tratados con el consultor externo.

IV.3. Conclusiones Diagnósticas

A lo largo del diagnóstico organizacional se detectaron tanto fortalezas como debilidades en lo que refiere a la gestión del área de recursos humanos en la empresa Villa Nueva S.A.

Respecto del proceso de selección, se destaca la falta de formalidad en las diferentes instancias que se llevan a cabo, principalmente se puede observar la falta de sistematización de los datos de CV, que no se encuentran informatizados en planillas o sistemas computarizados para un rápido acceso a los mismos. Por otro lado, el proceso de inducción se realiza informalmente y no se cuenta con material de la empresa para entregarle al empleado.

Es importante rescatar, que una de las principales desventajas que lleva la informalidad y falta de sistematización de la selección en la empresa, son los costos por procesos inconclusos (16,66% de los procesos llevados a cabo durante el año 2011) y por personal seleccionado que no alcanza a superar los tres meses de prueba (16,66% de los empleados seleccionados durante el 2011). De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se calculó que por estos dos motivos la empresa tuvo un costo aproximado de \$93.470,88

Estos costos podrían ser reducidos si el proceso de selección se formalizara y se establecieran estándares que permitieran seleccionar personal acorde a los perfiles de puestos que se requieren.

Por otro lado, un indicador que se mantiene dentro de los parámetros normales para la responsable de recursos humanos es el de rotación de personal, que alcanzó el 19,07% para el año 2011, manteniendo una tendencia similar a los años anteriores. La mayoría de los puestos en los cuales se presentaron desvinculaciones o renuncias son puestos operativos, mientras que en el nivel táctico los movimientos fueron menores. Así mismo, los costos que tuvo la empresa por desvinculación y/o renuncias ascienden a \$615.900,71 en el año 2011.

Respecto del indicador de ausentismo, se detectó que el 47,85% de los empleados actuales de la empresa han presentado inasistencias. De acuerdo a las categorías salariales que se establecieron para este indicador, la mayoría de las inasistencias se presentan en el nivel operativo con un 74,63%. Y en todas las

categorías, la mayoría de los empleados presenta una inasistencia inferior al 10% de horas laborales anuales, siendo el principal motivo las carpetas médicas (77,61%).

Es importante considerar el gasto que tuvo la empresa por el remplazo que se realizó por las ausencias de más de 30 días, lo cual alcanzó el monto de \$ 128.949,50. Este gasto podría ser reducido mediante reemplazos internos, con una clara definición de puestos, tareas, áreas u objetivos, dependiendo de la conveniencia de cada caso.

Respecto del subsistema de aplicación puntualmente, se detectó que en la empresa no existe el manual de puestos y el organigrama presenta errores de diseño. Por otro lado, tampoco poseen una planificación del personal y diseño de distribución, sino que se manejan con el conocimiento del personal de nivel jerárquico que conoce el movimiento, destacándose nuevamente la informalidad de los procesos.

Tampoco se presentan planes de carrera o planes de capacitación para el personal. Los movimientos horizontales o diagonales que se realizan se mantienen dentro del mismo nivel jerárquico, no siendo más de 3 movimientos anuales. Por otro lado, las capacitaciones sólo se realizan a pedido del personal jerárquico, y a nivel operativo se realizaron capacitaciones sobre el sistema de la empresa.

Durante los últimos años se ha intentado aplicar un proceso de evaluación de desempeño, sin embargo éste no ha sido exitoso. De acuerdo a lo relevado, se puede deber a la informalidad de implementación, falta de capacitación sobre la importancia de la herramienta, forma de utilización, etc.

Por último, respecto de los subsistemas de mantenimiento y control, las acciones llevadas a cabo se restringen a lo estipulado por la Ley de Contrato de Trabajo y los Convenios Colectivos de Trabajo a los cuales adhieren los empleados.

Para concluir, se considera que la principal problemática que se presenta en la empresa Villa Nueva S.A. se refiere a la informalidad de los procesos de recursos humanos. Ante esto las propuestas de acción que se plantean a continuación están orientadas a formalizar los procesos contenidos en los subsistemas de provisionamiento y de aplicación, ya que se considera que es en base a estas acciones que la empresa podrá seguir desarrollando otros procesos de manera formalizada.

The background features a large, stylized graphic on the right side. It consists of a light green shape at the top that tapers downwards, and a light pink shape at the bottom that tapers upwards. These two shapes meet at a white, angular, geometric cutout in the center. The overall effect is a modern, minimalist design.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE APLICACIÓN

CAPÍTULO V. PROPUESTA DE APLICACIÓN

V.1. Introducción.

A continuación se presentan las propuestas de aplicación diseñadas para la empresa Villa Nueva S.A., las mismas están orientadas a formalizar el proceso de selección de personal y el proceso de inducción de nuevos empleados a la empresa, y el diseño del Manual de Puestos, necesidades que se detectaron en el Diagnóstico Organizacional presentado anteriormente.

Para llevar a cabo los objetivos, se plantearon dos propuestas puntuales, que tendrán como finalidad disminuir los costos que generan los procesos de recursos humanos no sistematizados en la actualidad. Todas las acciones delineadas involucran los diferentes niveles jerárquicos y áreas de la empresa, ya que se pretende realizar una integración de la totalidad de los empleados de Villa Nueva S.A.

En el presente apartado primero se plantean los objetivos de aplicación, el impacto económico y cualitativo de las propuestas, posteriormente la propuesta de formalización del proceso de selección y la propuesta de formalización e inducción al manual de puestos, y a continuación de las propuestas, se encuentra el Diagrama de Gantt integrado, y finalmente el presupuesto y conclusiones.

V.2. Objetivos:

- Disminuir los costos actuales de selección de personal operativo en un 50%.
- Reducir un 25% la renuncia voluntaria antes de los 6 meses de contratación, durante el primer año posterior a la implementación de la propuesta.
- Disminuir los costos de capacitación a nuevo empleados en un 50%.

V.3. Propuesta I: Diseño Del Proceso De Selección e Inducción.

A continuación se desarrolla el proceso de selección formalizando los diferentes pasos que se ven implicados. Es importante tener en cuenta que se toman las acciones que ya se realizan en la empresa y a partir de esta base complementar con aquellos procedimientos que puedan colaborar con la disminución de los costos.

Con este objetivo, se diseñó el siguiente proceso:

- 1) Generación de la vacante.
- 2) Proceso de Reclutamiento

a. Solicitud de personal

El personal jerárquico que requiera personal para su área, deberá completar la Ficha N° 1: Ficha de Solicitud de Personal, en la cual se deben estipular los siguientes datos: Fecha de emisión, Área, Jefe/Gerente que solicita, Sucursal, Denominación del puesto y cantidad de personas solicitadas, si es un remplazo y el tipo de contrato (temporal o a tiempo indeterminado), fecha de ingreso solicitado, Perfil del puesto (sexo, estudios, experiencia requerida, conocimientos requeridos, responsabilidades del puesto, competencias, edad, rango salarial, sueldo bruto, sueldo neto, otros requisitos).

b. Autorización por parte del Directorio.

El Directorio de la empresa Villa Nueva S.A. deberá autorizar la solicitud de personal firmando la misma, y derivándola al área de recursos humanos

c. Publicación de aviso.

Una vez que la autorización llega al área, la responsable de recursos humanos, deberá realizar una publicación de aviso en los diferentes medios dependiendo del puesto y lugar del pedido (diferentes provincias).

Una vez realizada la publicación, deberá quedar constancia de los diferentes medios en que fue realizada:

- Periódicos
- Bolsas de trabajo virtuales. Zonajob.com, computrabajo.com.
- Bolsas de trabajo de universidades.

3) Proceso de Selección

a. **Recepción de CV.**

La recepción de CV se hará vía mail o personalmente en la recepción de la empresa, y deberán ser remitidos al área de recursos humanos.

b. **Carga de CV en Base de Datos**

Una vez que lleguen los CV deberán ser cargados en la base de datos (Anexo. XIV. Planilla de Base de Datos), en la cual se consignarán los siguientes datos:

- Nombre y Apellido.
- Puesto al que postula.
- Teléfono
- CUIL
- DNI.
- Fecha de nacimiento.
- Nacionalidad.
- Evaluación del CV
 - Pasa/No Pasa
- Perfil para otro puesto
- Fecha de Entrevista Grupal
 - Asistió/No Asistió
 - Calificación Individual: A/B/C
- Perfil para otro puesto.
- Entrevista Individual
 - Asistió/No Asistió
 - Calificación Individual: A/B/C
- Observaciones

c. **Preselección de CV.**

Una vez que todos los CV han sido cargados en la base de datos, es importante que se preseleccionen aquellos candidatos que poseen el perfil para el puesto solicitado y se consigna en la planilla de base de datos.

d. Generar entrevista con los seleccionados.

Una vez que han sido seleccionados los CV, se comunica telefónicamente con todos los candidatos para citarlos a una entrevista grupal.

e. Ficha de solicitud de empleo

Cuando los candidatos lleguen para la entrevista grupal, se les entregará la Ficha N° 2: Ficha de solicitud de Empleo, donde deberán completar los datos requeridos.

f. Entrevista grupal.

La entrevista grupal se llevara a cabo en las instalaciones de la empresa y/o de las sucursales, las cuales tendrán una duración de una hora máxima, y dependiendo el puesto para el cual se seleccione se aplicarán diferentes dinámicas para evaluar las competencias de los candidatos para el puesto.

La estructura de la entrevista será:

- Presentación del selector.
- Presentación de la empresa.
- Presentación del puesto, condiciones de contrataciones, condiciones laborales (sueldo, tipo de contrato, beneficios sociales y no remunerativos, etc.).
- Presentación de los candidatos.
- Aplicación de dinámica.
- Cierre de la entrevista

Una vez que haya finalizado la entrevista grupal, el selector completará la Ficha N° 3: Evaluación de Entrevista Grupal. En esta se consignarán los datos recabados en la entrevista y la evaluación de competencias. También se consignará si el candidato pasa a la siguiente etapa o no.

g. Averiguación de antecedentes

Para aquellos candidatos que hayan quedado seleccionados se realizará averiguaciones de antecedentes, con la finalidad de chequear la información brindada en el CV, durante este proceso se completará la Ficha N° 4: Averiguación de Antecedentes.

Para aquellos candidatos que hayan superado la instancia de averiguación de antecedentes, se los derivará al siguiente paso, sino se consignará en la ficha del candidato que las referencias obtenidas no fueron satisfactorias.

h. Entrevista Individual

Se citará telefónicamente a los candidatos para realizar una entrevista individual. En la misma se profundizará sobre diferentes aspectos del entrevistado, la experiencia laboral, la situación personal, etc.

i. Proceso psicotécnico

Solo se aplicarán evaluaciones psicotécnicas a los candidatos para nivel táctico de la empresa y las mismas serán tercerizadas.

j. Presentación de terna

Una vez que los candidatos han pasado las evaluaciones psicotécnicas y pasos anteriores, se les presenta una terna a los jefes inmediatos.

Si el candidato es para un nivel operativo, se realizará la presentación al jefe inmediato del nivel táctico. En cambio si el candidato es de nivel táctico, quien se entrevistará con la terna preseleccionada es el jefe superior al puesto para el cual se selecciona, y a continuación el directorio.

k. Selección de Candidato

Una vez que se realicen las entrevistas con los tres candidatos, el jefe inmediato deberá seleccionar un candidato para pasar a la evaluación preocupacional. En caso de que ninguno de los candidatos de con el perfil se deberá volver a la instancia de evaluación psicológica o instancias anteriores para iniciar nuevamente el proceso de selección.

l. Evaluación Médica o Preocupacional

Una vez que el o los candidatos han superado las instancias anteriores, se le realizarán los estudios preocupacionales, como última instancia de selección.

m. Contratación de candidato

Una vez que el candidato supera la evaluación médica se procede a la contratación del mismo.

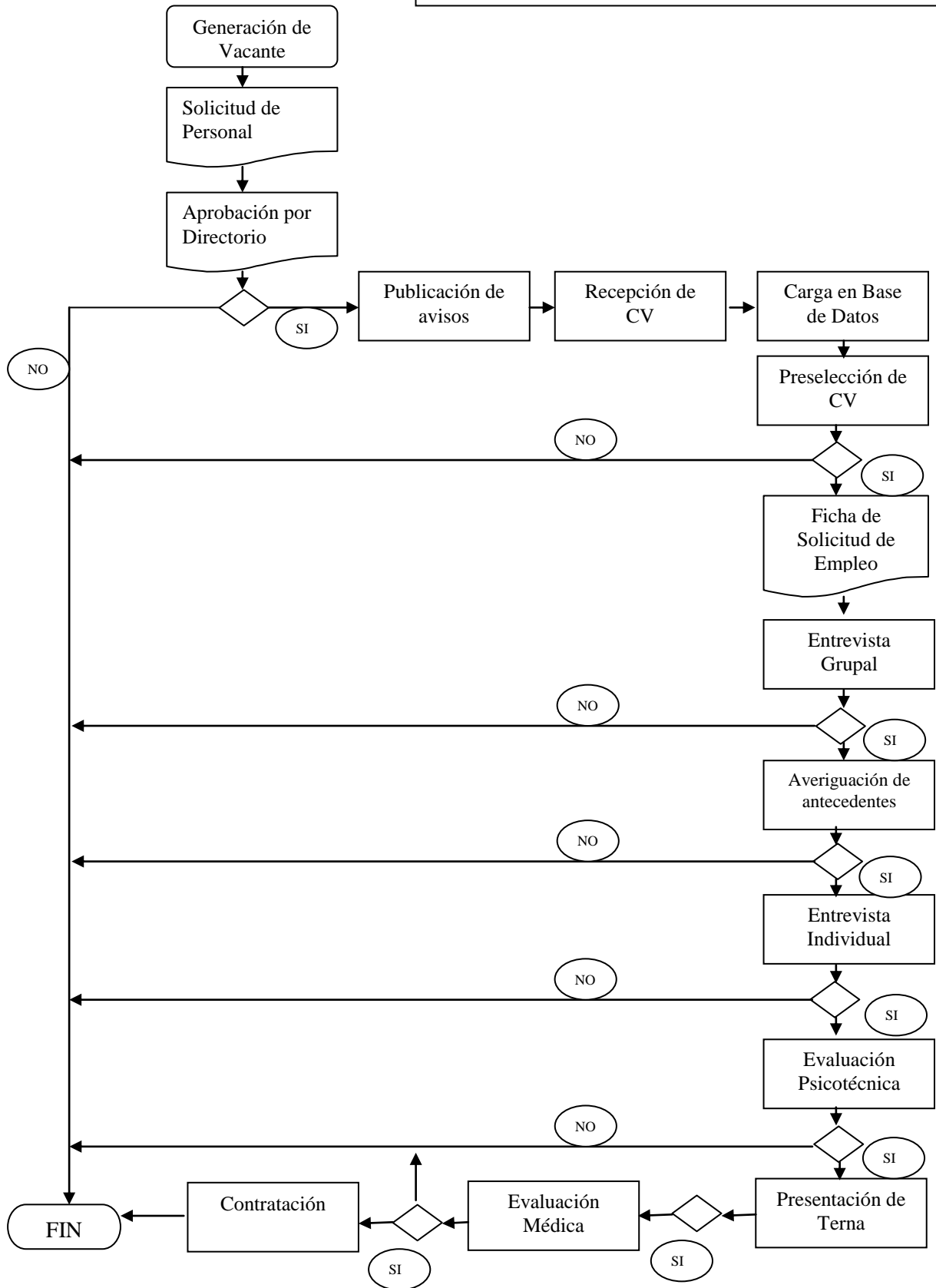
n. Inducción al puesto del nuevo empleado.

Una vez que ha sido contratado, se realiza la inducción al nuevo puesto.

A continuación se presenta el Diagrama de flujo del proceso de selección antes descrito. El objetivo del mismo es que los responsables de realizar la selección de personal en la empresa Villa Nueva S.A. posean de manera gráfica y sencilla los diferentes pasos que deben llevarse a cabo para realizar un proceso formal.

Es importante, que estos pasos sean realizados de forma correcta para poder minimizar los costos referidos a los procesos de selección inconclusos y a los candidatos que no superan los tres meses de prueba, ya sea por desvinculación o renuncia. Entrevistas como las grupales y la evaluación psicológica, puede colaborar con la eficacia y eficiencia del proceso de selección formal en la empresa.

Ilustración 5: Diagrama de Flujo del Proceso de Selección de Personal



4) Proceso de Inducción de Personal

La finalidad de la inducción es propiciarle a la persona ingresante un período de adaptación y reconocimiento del ámbito laboral. Lograr un acercamiento a la cultura de la organización y al grupo de trabajo. A su vez este proceso genera y establece un vínculo entre los ingresantes.

En el Anexo XIV se presenta el manual de inducción a la empresa para los nuevos empleados, en el cual se contempla el proceso que se describe a continuación.

Bienvenida e Información Institucional

El proceso de inducción iniciará con una entrevista con la responsable de recursos humanos, la misma le entregará el Manual de Inducción con la siguiente información:

- Historia de la empresa, misión, visión y valores de la empresa.
- Organigrama e información de la actividad de la Empresa.
- Información sobre la documentación que deberá entregar el empleado para completar el legajo.
- Especificación de horarios, ART, fecha y lugar de cobro, firma de contrato, obra social, etc.
- Presentación del personal de la empresa y muestra de las instalaciones.

Inducción al Puesto de trabajo

El nuevo empleado se entrevistará con el superior directo, el cual le dará la bienvenida, informará sobre las responsabilidades de su puesto, importancia en la empresa y le entregará la descripción de puesto correspondiente.

El superior inmediato designará un tutor encargado de capacitarlo en la tarea, ya sea un compañero de trabajo o el mismo supervisor.

Durante la entrevista, el supervisor directo informará al empleado sobre:

- A- Información de la operatividad del área en general

- B- Información de la contribución del puesto al negocio
- C- Aprendizaje del sistema en general
- D- Aprendizaje del sistema de uso específico

Seguimiento

Una vez que el empleado comience a trabajar efectivamente en el puesto de trabajo, se realizarán dos evaluaciones, una a los 30 días y otra a los 60 días.

A los 30 días recursos humanos realizará una entrevista de seguimiento para conocer como se encuentra la persona en la empresa. Y a los 60 días se realizará la evaluación de periodo a prueba de la persona con el Jefe Directo quien determinará la continuidad de la persona o no, para esto se deberá completar la Ficha N° 5: Evaluación de personal de Periodo de Prueba.

Si la incorporación de personal se realiza en las sucursales, los responsables de las diferentes actividades variarán. En función de esto se presenta a continuación las posibles variaciones en función de la locación y los puestos:

- 1) Locación Sucursal. Puesto Operativo: en este caso todo el proceso lo realiza el responsable de la sucursal.
- 2) Locación Sucursal. Puesto Responsable de Sucursal: En este caso, quien realizará el proceso de inducción es la Responsable de recursos humanos, debiendo viajar de casa central a la sucursal, conjuntamente con el Responsable de Operaciones, que será quien realice el seguimiento.

V.4. Propuesta II: Elaborar el Manual de Puestos, Organigrama Formal y Programa de Inducción

A continuación se desarrollan las actividades llevadas a cabo para realizar el diseño del manual de puestos, como el organigrama formal y el programa de inducción al manual de puestos para todos los empleados de la empresa.

Es importante que se tenga en cuenta que la primer parte de la presente propuesta ya ha sido realizada, mientras que la segunda, o sea, el programa de inducción, será aplicada por la empresa una vez que el presente Trabajo Final de Graduación sea aprobado.

1) Objetivos:

- Elaborar el manual de puestos de acuerdo a la estructura relevada.
- Diseñar el organigrama formal de la empresa.
- Plantear el proceso de inducción al manual de puestos.

2) Acciones:

3.1. Confección del Manual de Puestos y Organigrama Formal

A. Coordinación con el área de Recursos Humanos:

Para elaborar y diseñar el manual de puestos, la primera actividad que se realizó fue una reunión con la Responsable de recursos humanos y el directorio para que se aprueben los instrumentos de recolección de datos.

En esta reunión se presentó el cuestionario de Diseño de Puestos (Anexo XII) y el plan de acción (que se describe en este apartado) a los fines de que sean aprobados. Como resultado de la misma se obtuvo la:

- Aprobación del instrumento
- Aprobación de la aplicación del instrumento

B. Informar a los empleados sobre la aplicación del cuestionario:

Antes de realizar la aplicación del “Cuestionario de Relevamiento de Puestos” (Anexo XII) se informó a todo el personal involucrado el objetivo del mismo y su

aprobación por parte de la dirección. También se comunicó sobre los beneficios que aportara su participación y colaboración a la propuesta, que información trata de relevarse y cómo se manipularan los datos obtenidos.

Para esto se realizaron reuniones en los diferentes departamentos o áreas de trabajo, donde todo el personal estaba presente y la comunicación se realizó conjuntamente con el gerente o director correspondiente, a los fines de poder responder sobre las preguntas o consultas que surgieran por parte de los empleados.

Para comunicar a los Responsables de las sucursales se realizaron reuniones telefónicas conjuntamente con el Responsable de Operaciones, donde se les informó sobre las acciones a llevar a cabo y como implementarlas en la sucursal. Debido a la distancia física, se mantuvo contacto telefónico y por mail permanente para brindarles soporte en las actividades.

C. Aplicación del Cuestionario:

Una vez informado todo el personal, se entregaron los cuestionarios y se dejó a su disposición los medios de comunicación necesarios (Teléfono, E-Mail, Personalmente) para realizar consultas. Explicitando que el plazo de entrega era de una semana. Pasados los siete (7) días, se recogieron todos los cuestionarios y comenzó la confección de los diseños de puesto.

D. Bosquejo del primer modelo de Diseño de Puesto:

Luego de recabar los cuestionarios, se procedió a la redacción de los diseños de cada puesto, volcando los datos de los mismos de manera evaluativa y analítica en la redacción de un borrador.

Cuando se presentaron dificultades en la interpretación o lectura de los cuestionarios, se consultó nuevamente al empleado o a la Responsable de Recursos Humanos a los fines de generar un primer esbozo lo más realista posible.

E. Relevamiento de Estructura y Diseño del Organigrama:

En función del relevamiento de puestos, se comparó con el organigrama actual de la empresa, y se realizaron las modificaciones que fueron necesarias. Una vez diseñado un bosquejo del mismo, se chequeó con el área de recursos humanos y la dirección que correspondiese a los fines de elaborar la primera versión del organigrama actual de la empresa.

F. Entrevista con el superior inmediato de área para corregir diseños de puestos:

Una vez confeccionados todos los diseños de puestos preliminares, se realizaron entrevistas con los responsables de áreas y/o gerentes para chequear la confección de cada puesto y realizar la versión definitiva de la Descripción de Puestos.

En esta instancia se realizan todas las correcciones, corroborando todos los datos de cada puesto, y su posición jerárquica, condiciones ambientales, responsables, objetivos del puesto, tareas, y perfil del empleado requerido por el puesto y el área.

G. Confección de Manual de Puestos:

Una vez realizadas las descripciones de puestos definitivas, se confeccionó el manual de puestos que se presenta en el Anexo XVII, como culminación de esta propuesta.

H. Confección del Organigrama:

Una vez confeccionado el manual de puestos, se realizó el diseño final del organigrama actual de la empresa (Anexo XVI).

I. Diseño del Programa de Inducción al Manual de Puestos:

Una vez finalizado el manual de puestos y el organigrama formal de la empresa, se diseñó un programa de inducción al manual de puestos que contempla toda la

empresa, estipulando las reuniones, tiempo y características de las mismas (Punto 3.2. en el presente apartado).

J. Presentación del Manual de Puestos y Organigrama Formal al Directorio:

Una vez finalizada la confección del Manual de Puestos, el Organigrama Formal y el Proceso de Inducción, se realizará una reunión con el Directorio para presentar del material concluido.

K. Correcciones Finales:

En función de los resultados de la reunión con los directores de la empresa, se realizaran las modificaciones necesarias y se comenzará con la implementación final si esta ha sido aprobada.

3.2. Programa de Inducción del Manual de Puestos de Villa Nueva S.A.

1) Acciones:

Para realizar la inducción se abordarán los diferentes niveles jerárquicos que incluirán en una primera instancia el Nivel Estratégico. Después se dividirán por áreas, realizando reuniones entre el Nivel Estratégico y las Gerencias del Nivel Táctico. En la tercera instancia, se abordarán reuniones entre los Niveles Gerenciales y los encargados o responsables de acuerdo a lo que corresponda. Finalmente, las reuniones se abordaran entre los encargados o responsables y el nivel operativo.

a. Características de las reuniones

Se diseñaron 20 reuniones en total para inducir a todos los empleados a los nuevos puestos. Las reuniones de directorio como las reuniones con el nivel gerencial, tendrán una duración de aproximadamente 60 a 90 minutos, ya que se revisarán todas las descripciones de puestos de cada área como el organigrama.

Las reuniones con el nivel táctico y operativo tendrán una duración de 45 a 60 minutos para que los participantes puedan leer la definición de su puesto, hacer

consultas y mostrar el nuevo organigrama, presentando las modificaciones en caso de que correspondan.

En todas las reuniones de inducción participará el personal de recursos humanos y el personal encargado de realizar esta propuesta.

En la caso de las sucursales, los responsables de llevar a cabo el proceso participarán tanto en las reuniones con los responsables de las mismas como con el personal operativo.

b. Lugar de las reuniones

Las reuniones se realizarán en la sala de reuniones de la empresa, ubicadas en la casa central. En el caso de las sucursales, se diseñarán en función del espacio disponible en cada una de ellas.

c. Aviso e Información de las reuniones

Al iniciar las actividades de inducción, una vez aprobado todo el proceso por el Directorio, se enviará un mail a todos los empleados, notificando fecha, hora e intención de la reunión.

d. Seguimiento de la Inducción

Para realizar el seguimiento de la inducción y aplicación del manual de puestos, Recursos Humanos realizará un cronograma similar de reuniones con el nivel táctico y operativo de la empresa, para verificar la implementación de los cambios realizados como para brindar un espacio de consulta a los empleados.

También se les brindara a los empleados los datos de contacto por mail para realizar las consultas necesarias sobre el manual de puestos, su descripción u organigrama.

V.5. Impacto Económico y Cualitativo de las propuestas de acción

Las propuestas que se presentaron anteriormente poseen una relación directa en la práctica como así también en los costos, por lo tanto el impacto económico de una repercute directamente en la otra propuesta.

Uno de los principales impactos económicos del manual de puestos se puede medir en el proceso de selección, ya que teniendo los perfiles definidos permite disminuir el tiempo de dedicación al momento de generar una vacante, con lo cual se disminuye el tiempo de dedicación de los recursos humanos focalizados a realizar la selección de personal en la empresa. De acuerdo a lo estimado en el diagnóstico organizacional, actualmente el responsable de selección demora entre dos y cuatro horas por vacante para generar el perfil conjuntamente con el superior del puesto, lo que implica: realizar el perfil, chequearlo con el supervisor y corregir la versión final. Este tiempo se reduciría a una hora.

Teniendo en cuenta que actualmente en la empresa Villa Nueva S.A. se llevan a cabo 49 procesos de selección al año, se pueden estimar los siguientes costos:

		Cantidad de Procesos de Selección Anuales	Cantidad de Horas por Perfil Promedio	Cantidad de horas Anuales dedicadas a la creación del perfil	Costo hora del personal de RECURSOS HUMANOS	Costo Hora Supervisor	Total del Costo Anual de personal
Gestión Actual	Nivel Operativo	48	3	144	\$ 26,56	\$ 38,88 (1)	\$ 5.678,40
	Nivel Táctico	1	3	3	\$ 26,56	\$ 114,98 (2)	\$ 424,62
Gestión Bajo Propuesta	Nivel Operativo	48	1	48	\$ 26,56	\$ 38,88 (1)	\$ 1.892,80
	Nivel Táctico	1	1	1	\$ 26,56	\$ 114,98 (2)	\$ 141,54

Tabla 23: Costo de Recursos Humanos de acuerdo a la Gestión Actual y la Gestión bajo la Propuesta para Generar Perfiles de Puesto para cada Selección. (Fuente: Elaboración propia)

Como se puede observar en la tabla anterior, se tomó en cuenta un promedio de costo hora del nivel táctico bajo (1) y medio-alto (2), con la finalidad de poder calcular el sueldo/hora y en función de esto el costo de tener un mando medio ocupado en la revisión de un perfil.

En la siguiente tabla se puede observar la diferencia entre el costo de la gestión actual y de la gestión bajo las propuestas para realizar los perfiles ante una vacante, basándonos en la existencia de un manual de puestos:

Gestión Actual	\$ 6.103,02
Gestión Bajo Propuesta	\$ 2.034,34

Diferencia Económica	\$ 4.068,68
----------------------	-------------

Tabla 24: Diferencia Presupuestaria entre Gestión Actual y Gestión bajo Propuestas (Fuente: Elaboración Propia)

Sólo en lo que refiere a la definición de perfil, se ahorraría un 66,66% del costo actual considerando la implementación del manual y la formalización del proceso de selección.

Respecto de la formalización del proceso de selección realizado, se estimaron los costos para seleccionar personal de nivel Operativo y Táctico. En relación al costo de selección de personal operativo, los costos estimados son

Costo de la Selección Externa	Cantidad	Costo por Hora	Costo Total
Cant. Hs. Hombre	60	\$ 26,56	\$ 1.593
Publicación	1	\$ 500,00	\$ 500
Tres meses de Adaptación	3	\$ 3.867,00	\$ 11.601
Capacitación	1	\$ 569,15	\$ 569
TOTAL			\$ 14.263,75
Mensual (Promedio 4 empleados por mes)			\$ 57.055,00
Anual			\$ 684.660,00

Tabla 25: Costo de Selección de Personal Operativo (Fuente: Elaboración Propia)

En relación al costo original el proceso de selección disminuye 0.26% para cada selección realizada, ya que el costo que actualmente asume la empresa es de \$14.301,79. Sin embargo, la formalización del proceso, que implica la aplicación de acciones como carga de CV en base de datos y entrevistas grupales, aumenta la cantidad de horas que dedica el personal a realizar la selección.

Por otro lado, el costo de la selección de nivel táctico, considerando las nuevas etapas de selección es de

Costo de la Selección Externa	Cantidad	Costo por Unidad	Costo Total
Cant. Hs, Hombre	50	\$ 26,56	\$ 1.328,13
Publicación	2	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00
Tres meses de Adaptación	3	\$ 7.285,13	\$ 21.855,38
Capacitación	1	\$ 8.586,71	\$ 8.586,71
TOTAL			\$ 33.770,22

Tabla 26: Costo de Selección de Mandos Medios (Fuente: Elaboración Propia)

El costo asumido actualmente por la empresa es de \$ 34.301,47, con lo cual la diferencia disminuye el costo en un 1,55% respecto del costo propuesto.

En función de lo antes dicho, se puede considerar que los costos de selección que asume actualmente la empresa se expresan en la tabla siguiente

Costo de Selección de Nivel Operativo. 48 procesos realizados	\$ 686.485,92
Costos por repetir procesos de selección. 8 procesos repetidos de nivel operativo	\$ 228.828,64
Costos por renunciaciones o desvinculaciones antes de los 3 meses de nivel operativo	\$465.672,00
Costo de selección Nivel Táctico	\$ 34.301,47
TOTAL ANUAL 2011	\$ 1.415.288,03

Tabla 27: Costos Anuales de Selección de Personal de Villa Nueva S.A. (Fuente: Elaboración Propia)

Estimando un promedio anual de 49 procesos de selección, considerando los de nivel operativo (48) y los de nivel táctico (1), y teniendo en cuenta los nuevos costos, alcanzaría un total de \$684.660,00 Con estos datos se expresa en la siguiente tabla la diferencia de costos anual para la empresa Villa Nueva S.A. en procesos de selección:

Costo total Anual (2011) de Selección de personal operativo y táctico	\$ 1.415.288,03
Costo total Anual con el proceso formalizado de personal operativo y táctico	\$ 684.660,00

Diferencia de Costos	\$ 730.628,03
-----------------------------	----------------------

Tabla 28: Diferencia de Costos en Función de la Propuesta Planteada (Fuente: Elaboración Propia)

También podría ser considerada la posibilidad de realizar selección interna, sin embargo debido a que la empresa no posee planes de carrera, y la selección de empleados de nivel táctico es de uno por año, los movimientos de personal interno implicarían por un lado el costo de selección interna y la capacitación a un empleado en un puesto nuevo, y, por otro lado, seleccionar de forma externa a otro para ocupar el puesto vacante. Con lo cual, se podría estimar que el costo de un empleado es:

Costo de selección interna para movimiento horizontal			
Costo de Selección Interna	Cantidad	Costo por Unidad	Costo Total
Cant. Hs, Hombre	22	\$ 26,56	\$ 584,38
Capacitación	1	\$ 1.138,00	\$ 1.138,00
TOTAL			\$ 1.722,38

Costo de selección externa para vacante por movimiento horizontal			
Costo de la Selección Externa	Cantidad	Costo por Unidad	Costo Total
Cant. Hs, Hombre	60	\$ 26,56	\$ 1.593,75
Publicación	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Tres meses de Adaptación	3	\$ 3.867,00	\$ 11.601,00
Capacitación	1	\$ 1.138,00	\$ 1.138,00
TOTAL			\$ 14.832,75

Total de Costo de Selección			\$ 16.555,13
------------------------------------	--	--	---------------------

**Tabla 29: Costos de Selección de Personal Interna y Externa en caso de movimientos horizontales
(Fuente: Elaboración propia)**

El costo de selección interna implica un aumento del 14,78% respecto del actual, mientras que el costo de selección externa sólo eleva los costos un 3,58%. Esta diferencia, es de \$1.722,38 por cada selección. Si se calcula un total de 48 procesos anuales, el aumento implicaría un incremento de \$ 82.674,24. Ante estos costos, el incremento de los mismos no favorece la elección de la selección interna como modalidad de trabajo para recursos humanos.

Por otro lado, como se mencionó en el análisis diagnóstico respecto a la rotación de personal, la diferencia que se presenta entre el mercado de servicios y la rotación de Villa Nueva S.A. es de 5.29% en el año 2011, este porcentaje representa 8 empleados anuales. Si se considera que el costo de que un empleado renuncie es de \$15.363.99, y se lo multiplica por la rotación se alcanza un total de \$122.911,92.

Con la estandarización de los procesos, no se pretende reducir el 100% la rotación de personal, pero si disminuir el índice en un porcentaje similar al del mercado nacional.

También es importante tener en cuenta que la existencia de un manual de puestos puede afectar positivamente el indicador de rotación voluntaria en los 6 meses posteriores a la contratación.

Actualmente, de acuerdo a los costos estimados en el diagnóstico, el costo de renuncia antes de los 3 meses de periodo de prueba para un nivel operativo es de

\$14.301,79. Si se considera que anualmente renuncian 8 personas el costo anual total es de \$ 114.414,32. De acuerdo a la estimación realizada con la formalización del proceso de selección, la renuncia voluntaria podría reducirse hasta un 75% ya que los candidatos conocerán las condiciones de puestos exactas y la aceptación del cargo se hace en condiciones diferenciales a lo que actualmente se realiza.

Con lo cual los costos en función del manual de puestos y formalización del proceso de selección, alcanzarían los siguientes valores.

	Costo de Renuncia Operativa antes de los 3 meses	Cantidad de Candidatos	Total
Gestión Actual	\$ 14.301,79	8	\$ 114.414,32
Gestión Bajo Propuestas	\$ 14.301,79	2	\$ 28.603,58
Diferencia de Costos			\$ 85.810,74

Tabla 30: Costos de Renuncia Antes de los tres meses Comparando entre Gestión Actual y Gestión Bajo Propuesta (Fuente: Elaboración Propia)

En este caso, el ahorro anual por disminución de rotación sería aproximadamente de \$85 mil.

A su vez, el nivel de rotación general de la empresa disminuiría, con lo cual el indicador que actualmente está en un 19,29% aproximadamente, con una diferencia del 6% respecto del mercado de empresas de servicio en el año 2011, disminuiría a 15%. Ya que si se disminuyen las renunciaciones antes planteadas, los 6 candidatos que no se irían de la empresa representan el 4,28% que marca la diferencia.

Otro costo que disminuiría a partir de poseer un manual de puestos es el costo de capacitación del personal, lo cual tiene un costo aproximado actual de \$1.138,30 por empleado del nivel operativo, que implica la dedicación horaria que hace un supervisor durante este periodo para acompañar y guiar al nuevo empleado en el quehacer diario.

El manual de puestos tiene como uno de sus objetivos transmitir la experiencia, esto impacta directamente en el tiempo de capacitación que necesita un empleado para adaptarse al nuevo puesto de trabajo y el tiempo que le debe dedicar el superior a acompañar a un empleado nuevo en el proceso de incorporación a la empresa.

Ante una definición de puestos clara y precisa, se puede estimar una reducción del 50%⁵ de los costos, y si en el año 2011 ingresaron 32 personas, esto muestra un costo total de

	Costo de Capacitación	Cant. De Ingresantes	
Gestión Actual	\$1.138,30	32	\$ 36.425,60
Gestión Bajo Propuestas	\$569,15	32	\$ 18.212,80
Diferencia de Costos			\$ 18.212,80

Tabla 31: Costo de Capacitación a Nuevos Empleados
Comparando costos de Gestión Actual y Gestión Bajo Propuestas (Fuente: Elaboración Propia)

De todo lo planteado hasta el momento, se puede calcular el siguiente ahorro anual a partir de las propuestas planteadas:

Ahorro en Definición de Perfiles	\$ 4.068,68
Ahorro en Selección de personal	\$ 730.628,03
Ahorro en disminución de rotación	\$ 85.810,74
Ahorro en capacitación	\$ 18.212,80

\$ 838.720,25

Tabla 32: Ahorros Anual de en función de la Propuesta
(Fuente: Elaboración Propia)

Más allá del impacto económico que se pueda estimar en relación a las propuestas planteadas, se puede hablar del impacto cualitativo que la implementación de un manual de puestos acarrea en la empresa.

Una de las principales ventajas que se pueden observar se refiere a la implementación de controles en las realizaciones de tareas, principalmente en lo que respecta a la interacción entre áreas y entre puestos, generando un mayor rendimiento en los procesos productivos, disminuyendo la necesidad de implementar controles externos o implementar instancias de control intermedias.

⁵ Indicador Brindado por el Dr. Gustavo Volpi, consultor Sr. En Recursos Humanos, que actualmente realiza actividades de consultoría externa para Villa Nueva S.A.

Por otro lado, el hecho de que se dividan las tareas en diferentes puestos, permite que los controles se ejerzan entre un puesto y otro, y no requiere que una vez terminada la tarea esta sea controlada con la exhaustividad que requiere cuando una sola persona realiza todo el proceso productivo. Cuando el empleado conoce las actividades que debe realizar y las actividades que realizan los puestos con los cuales se encuentra vinculado, la coordinación de acciones se facilita, con lo cual aumenta la productividad, disminuyendo la necesidad de control ad hoc.

Este tipo de manuales se orientan a conseguir la calidad, consistencia y uniformidad en las actividades y operaciones que realiza la empresa. Por otro lado, colabora en el aumento de la productividad de los empleados, facilitando los canales de comunicación, la toma de decisiones, evitando la superposición de tareas o los errores en la realización de los trabajos.

Por otro lado, el manual de puestos tiene un impacto económico si la empresa decide, o debe por demanda del mercado, certificar por normas de calidad que demanden este material, con lo cual el costo de implementación de normas y certificación disminuye considerablemente. Finalmente, si la empresa debe ser vendida, el manual de puestos ofrece información muy útil al comprador, facilitando las transacciones y concreción de la misma.

V.5.1. Estimación de ROI

En función de las propuestas y el impacto económico realizado, se estimó el retorno de inversión (ROI).

En lo que respecta al proceso de selección de personal, considerando un promedio de 49 procesos anuales, se estimó que el ahorro económico que lograría la empresa es de \$730.628.03, lo que representa el 51,62% de los costos actuales. Con lo cual se lograría eficientizar los costos del proceso de selección en el nivel operativo, que es el objetivo de esta propuesta.

Por otro lado, en relación a la implementación de un manual de puestos y la formalización del proceso de selección, se estima reducir la renuncia voluntaria hasta en un 75%, lo cual implicaría un ahorro anual de \$85.810,74. Sin embargo este costo, de

acuerdo a lo consultado con expertos se lograría en un periodo de 3 a 4 años dentro de la empresa, y se relaciona a la implantación de una nueva cultura relacionada a la formalidad de procesos de recursos humanos. Con lo cual se podría realizar una progresión del 25% anual en una planificación a 3 años para lograr el objetivo final.

Por último, la descripción de puestos disminuye el tiempo de capacitación en un 50%, con lo cual la empresa ahorraría \$18.212,80 anualmente en dedicación de mandos medios al seguimiento de nuevos empleados.

De todo lo planteado hasta el momento, se puede calcular el siguiente ahorro anual a partir de las propuestas planteadas:

Ahorro en Definición de Perfiles	\$ 4.068,68
Ahorro en Selección de personal	\$ 730.628,03
Ahorro en disminución de rotación	\$ 85.810,74
Ahorro en capacitación	\$ 18.212,80

\$ 838.720,25

Finalmente, si el costo de la implementación de las propuestas es de \$ 79.975,00, se podría calcular el siguiente retorno de inversión para los próximos 3 años:

	Año 1	Año 2	Año 3
Ahorro en Definición de Perfiles	\$ 4.068,68	\$ 4.068,68	\$ 4.068,68
Ahorro en Selección de personal	\$ 730.628,03	\$ 730.628,03	\$ 730.628,03
Ahorro en disminución de rotación	\$ 85.810,74	\$ 85.810,74	\$ 85.810,74
Ahorro en capacitación	\$ 18.212,80	\$ 18.212,80	\$ 18.212,80
Inversión en Implementación de Propuestas	\$ 79.975,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total	\$ 758.745,25	\$ 838.720,25	\$ 838.720,25

Tabla 33: ROI en tres años en función de la aplicación de la propuesta (Fuente: Elaboración Propia)

Como se puede observar en la tabla, el primer año a partir de la implementación de las propuestas, el ROI sería de \$758.745,25, mientras que para los años siguientes el monto asciende a \$838.720,25.

V.6. Cronograma de Actividades

Propuestas	Actividades	Responsable	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Formalización del Proceso de Selección	Presentación a Recursos Humanos	Consultor. Responsable de RECURSOS HUMANOS	■															
	1° Aplicación del Proceso	Consultor. Responsable de RECURSOS HUMANOS		■	■													
	Correcciones de Desviaciones	Consultor. Responsable de RECURSOS HUMANOS				■												
	2° Aplicación	Responsable de Recursos Humanos					■	■										
	Actividades	Cant. De Puestos																
Implementación del Manual de Puestos	A. Coordinación con el área de Recursos Humanos	Responsable de Recursos Humanos. Directorio	■	■														
	B. Informar a los empleados sobre la aplicación de los cuestionarios	Responsable de Recursos Humanos. Gerentes, Encargados de Área.			■	■												
	C. Relevamiento, Análisis y Confección del manual	Responsable de Recursos Humanos					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Dirección de Administración y Finanzas	16					■	■	■	■								
	Dirección Comercial	42									■	■	■	■	■	■	■	■
	Dirección Nuevos Negocios	2																
	D. Presentación del Manual de Puestos y Organigrama Formal al Directorio	Responsable de Recursos Humanos Directorio																
	E. Inducción al Personal al Nuevo Manual de puestos																	

FORMALIZACIÓN DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA
VILLA NUEVA S.A.

Propuestas	Actividades	Responsable	Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Manual de Puestos, Organigrama Formal e Inducción	A. Coordinación con el área de Recursos Humanos	Responsable de Recursos Humanos. Directorio																					
	B. Informar a los empleados sobre la aplicación de los cuestionarios	Responsable de Recursos Humanos. Gerentes, Encargados de Área.																					
	C. Relevamiento, Análisis y Confección del manual	Responsable de Recursos Humanos																					
	Dirección de Administración y Finanzas	16																					
	Dirección Comercial	42																					
	Dirección Nuevos Negocios	2																					
	D. Presentación del Manual de Puestos y Organigrama Formal al Directorio		· Responsable de Recursos Humanos Directorio																				
	E. Inducción al Personal al Nuevo Manual de puestos																						

V.7. Presupuesto de Propuestas

PRESUPUESTO				
Actividad	Recursos Requeridos	Costo Hora Consultor	Monto	Hs
Diagnóstico				
Investigación Diagnóstica			\$ 0,00	0
Desarrollo del Diagnóstico			\$ 0,00	0
Subtotal				
Propuesta I: Diseño de Proceso de Selección de Personal				
Relevamiento				
Relevamiento del Proceso Actual	Semi-Senior	125	\$ 1.250,00	10
Análisis y Propuesta				
Análisis de información	Senior	175	\$ 875,00	5
Propuesta: Diseño de Proceso de Selección	Senior	175	\$ 1.750,00	10
Formularios				
Ficha N° 1: Solicitud de Personal	Junior	100	\$ 100,00	1
Ficha N° 2: Ficha de Solicitud de Empleo	Junior	100	\$ 100,00	1
Ficha N° 3: Evaluación de Entrevista Grupal	Junior	100	\$ 100,00	1
Ficha N° 4: Averiguación de Antecedentes	Junior	100	\$ 100,00	1
Ficha N° 5: Evaluación de Personal en Periodo de Prueba	Junior	100	\$ 100,00	1
Manual de Inducción	Junior	100	\$ 1.000,00	10
Planilla de Base de Datos	Junior	100	\$ 300,00	3
Subtotal Propuesta I			\$ 5.675,00	18
Propuesta II: Manual de Puestos, Organigrama Formal e Inducción				
Confección del Manual de Puestos y Organigrama Formal				
Coordinación con el área de Recursos Humanos	Senior	175	\$ 525,00	3
Informar a los empleados sobre la aplicación de los cuestionarios	RRHH	0	\$ 0,00	2
Aplicación del Cuestionario	Junior	100	\$ 3.000,00	30
Bosquejo del primer modelo de Diseño de Puesto	Senior	175	\$ 31.500,00	180
Relevamiento de Estructura y Diseño del Organigrama	Senior	175	\$ 1.750,00	10
Entrevista con el superior inmediato de área/puesto para corregir diseños de puestos	Semi-Senior	125	\$ 7.500,00	60
Confección del Manual de Puestos y Organigrama Formal	Semi-Senior	125	\$ 22.500,00	180
	Senior	175	\$ 875,00	5
Presentación del Manual de Puestos y Organigrama Formal al Directorio	Senior	175	\$ 525,00	3
Diseño del Programa de Inducción del Manual de Puestos			\$ 0,00	
Reuniones para la inducción del manual de puestos	Senior	175	\$ 5.250,00	30
Correcciones Finales	Senior	175	\$ 875,00	5
Subtotal Propuesta II			\$ 74.300,00	503
TOTAL			\$ 79.975,00	521

V.8. Conclusiones Finales

A lo largo del presente Trabajo Final de Graduación se buscó formalizar aquellos procesos de recursos humanos que permitieran disminuir los costos económicos, basándonos en criterios de eficiencia y eficacia.

Para esto se observó mediante el diagnóstico los costos de aquellos indicadores que resultaron pertinentes, y se destaca que el proceso de selección se presentó como el que más pérdidas económicas acarrea a la empresa, por la falta de sistematización que deriva en procesos no exitosos o interrumpidos. En el año 2011, la empresa Villa Nueva S.A. gastó \$ 1.415.288,03 en procesos de selección, contemplando el costo de los procesos exitosos, los procesos repetidos, las renunciaciones antes de los 3 meses del periodo de prueba, y costos de selección de nivel táctico.

En función del proceso de selección formalizado, los costos anuales del proceso de selección, con las mismas características del año 2011 (48 selecciones de personal operativo y 1 selección de personal táctico) considerando que no quedan procesos inconclusos, que no se repiten procesos y el personal no renuncia antes de los 3 meses de prueba, serían de \$684.660,00, lo que implica una reducción del 51,62% de los costos anuales actuales, que traducido a pesos es un ahorro superior a los \$730 mil. Para lograr esto, se planteó una formalización del proceso de selección buscando adaptarlo a las necesidades del área, respetando aquellos pasos que se llevan a cabo, modificando o corrigiendo desviaciones en el proceso actual y planteando la formalización de etapas que actualmente no se realizan. De esta forma, los costos de los procesos de selección que devienen en fracasos pueden ser disminuidos considerablemente.

Es importante destacar que uno de los requisitos del proceso de selección para que sea exitoso es contar con una definición de los diferentes puestos o perfiles de puestos, sin embargo la empresa actualmente no cuenta con un manual de puestos formalizado, y cada vez que se realiza una selección se debe definir el perfil. Ante esto, surgió la segunda propuesta que se centra justamente en el diseño y confección del manual de puestos de la empresa. Para lo cual, se estimó que la formalización e implementación de un manual de puestos colaborará con la disminución del tiempo utilizado para la definición de perfiles ante la selección, disminución de la rotación de personal y disminución de los tiempos de

capacitación implementados actualmente. Se estimó que estas acciones implicarían un ahorro económico de \$108.092,22.

Con lo cual, los ahorros que se estiman entre los costos de selección y la implementación de un manual de puestos es de \$781.513,09.



CAPÍTULO VI: BIBLIOGRAFÍA

CAPÍTULO VI. BIBLIOGRAFÍA

Libros consultados

- Avellaneda, N. y Rodriguez, C. (2004) “*Teoría y Práctica de la Motivación*”. Ed. Colegio Universitario IES Siglo 21.
- Chiavenato, I. (2004) “*Administración de Recursos Humanos*”. Ed. McGrawHill. Colombia.
- Fernández, C. (2002). “*La comunicación en las organizaciones*”. 2da edición. México: Ed. Trillas.
- Gibson, Ivancevich y Donnely (1998) “*Las organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos*” Ed. McGrawHill. Colombia.
- Kootz, H. y Weihrich, H. (1998) “*Organización. Una perspectiva global*”. 11 edición. Ed-McGraw Hill Interamericana editores. México.
- Ley de Contrato de Trabajo N° 24700
- Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994) “*Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia*”. Ed. Addison-Wesley Iberoamericano. Estados Unidos.
- Musso, S. y Vitanza, M. (2003) “*Principios de Administración*”. Ed. IES.
- Rodriguez, A. y Tejerina, S. (2004) “*Diseño y Evaluación de Puestos*”. Ed. Colegio Universitario IES Siglo 21.
- Rodríguez, D. (2003) “*Diagnóstico Organizacional*”. Ed. Alfaomega. Chile.
- Schlemenson, A. (1993) “*Análisis organizacional y empresa unipersonal. crisis y conflicto en contextos turbulentos*”. Editorial Paidos Buenos Aires.
- Tejerina (2010) “*Diseño y evaluación de Puestos*”. *Apunte de cátedra “Diseño y evaluación de puestos*”. Universidad Empresarial Siglo 21.
- Tejerina, S. (2010) “*Selección de Personal*”. *Apunte de Cátedra “Selección de Personal*”. Universidad Empresarial Siglo 21.
- Van Riel, Cees B.M. (2002) “*Comunicación corporativa*”. España: Prentice Hall.

- Vieytes, R. (2004) “*Metodología de la Investigación en las organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y técnicas*”. Ed. Editorial de las Ciencias. Bs. As. Argentina.
- Werther, W. y Davis, K. (2006) “*Administración de Personal y Recursos Humanos*”. Ed. McGrawHill. México.

Documentos Digitales

- Amoros, E. (2007) Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas Escuela de Economía USAT Lambayeque – Perú . Disponible en www.usat.edu.pe/carreras1/economia
- Carrasco Carrasco, J. (2008) “Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local” [*Versión Digital*] *Revista electrónica CEMCI*. N°2. Enero Marzo 2009.
- INTA (2011) “Calendario de siembra y cosecha de diversos cultivos, en las principales regiones de producción”. [*Versión Digital*]. Extraído el 11/01/2012 de <http://www.imperiorural.com.ar/imperio/INTA/docs/cal-sie-cos.pdf>
- Puyal, E. (2001): "La comunicación interna y externa en la empresa", [*Versión Digital*] [5campus.com](http://www.5campus.com), Sociología <<http://www.5campus.com/leccion/comui>>

Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	DESTEFANIS, YANINA
E-mail:	yanidestefanis@hotmail.com
Título de grado que obtiene:	LIC. EN GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título Del TFG En Español	Formalización De Procesos De Recursos Humanos Para Villa Nueva S.A.
Título del TFG en inglés	Formal Process Of Human Resources for Villa Nueva SA
Tipo de TFG (PAP, PIA, IDC)	PAP
Integrantes de la CAE	Lic. Andrea Varas. Lic. Guillermo Bustamante
Fecha de último coloquio con la CAE	24 de Abril de 2012
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	Titulo: TFG – Destefanis Yanina. Versión: PDF Contenido: Trabajo final de graduación

Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (marcar con una cruz lo que corresponda)

Autorización de Publicación electrónica:

- Si, inmediatamente**
- Si, después de mes(es)**
- No autorizo**

Firma del alumno

The background features a large, abstract graphic on the right side. It consists of a light green shape at the top and a light pink shape at the bottom, both with white, angular cutouts. The green shape has a white triangular cutout, and the pink shape has a white, rounded rectangular cutout. The text is positioned to the left of these shapes.

CAPÍTULO VII: ANEXOS

CAPÍTULO VII. ANEXOS

VII.1. Anexo I: Descripción De Las Áreas De La Empresa

ÁREAS: CASA CENTRAL

Tabla 34: Descripción de las áreas de la empresa Villa Nueva S.A.

	Área	Actividad	Cantidad de Empleados	
			Táctico	Operativo
1	Fabrica	Son los responsables de llevar adelante la terminación de productos que vienen semi-elaborados, por ejemplo instrumental veterinario. Planta de impresión y área de servicios al resto de las sucursales	1	10
2	Punto-Agro	Comercialización de semillas agroquímicas y fertilizantes	2	8
3	Deposito	Abastecer a las 6 sucursales	1	4
4	Sistemas	Encargados de satisfacer las necesidades de software y hardware de todas las áreas. Se encarga del soporte del funcionamiento contable y operativo de la empresa	-	3
5	Compras	Son los responsables del abastecimiento de mercadería a la casa central y sucursales, sean importadas o nacionales.	1	5
6	Nuevos Negocios	Investigación de nuevos mercados, identificación de nuevo nichos, clientes y proveedores.	1	1
7	Marketing	Desarrollar las estrategias de marketing conforme a los lineamientos estratégicos. Desarrolla promoción de mercado, publicidad, promoción.	1	2
8	Allflex	Área de servicio interno de marcación de caravanas bajo el sistema de grabación hot stamping y la administración de todo el movimiento, venta y exportación de las mismas	1	1
9	Administración	Responsables de temas de contabilidad, la administración contable, registraciones, servicios, impuestos, etc.	1	11
10	Finanzas	Responsables de pagos y cobranzas. Elaboración de proyecciones de presupuestación y control de gestión.	1	2
11	Recursos Humanos	Encargado de la gestión del personal de la empresa.	1	2
12	Comercial	Encargado de gestión de viajantes.	1	13

AÉREAS: SUCURSALES DEL PAÍS.

Tabla 35: Descripción de las Sucursales de la empresa Villa Nueva S.A.

	Área	Actividad	Cantidad de Empleados											
			Táctico						Operativo					
			S. 1	S. 2	S. 3	S. 4	S. 5	S. 6	S. 1	S. 2	S. 3	S. 4	S. 5	S. 6
1	Administración	A cargo de cobranzas, facturación, ventas y atención al cliente y recepción de pedidos	1	1	1	1	1	1	4	4	5	3	3	3
2	Depósito	Responsables del armado de pedidos							3	5	3	2	3	3

VII.2. Anexo II: Catalogo De Productos

LÍNEA AGRÍCOLA

Bolsas para Silaje y Granos Secos



MAXIMA

Villa Nueva SA empresa líder en comercialización de insumos para conservación, presenta su nueva Bolsa para Silaje y Granos Secos **MAXIMA**

Granos Secos: soja , maíz, trigo, girasol, etc.

Silaje Granos Húmedos: maíz, avena, sorgo, cebada, etc.

Silaje de materiales Picado fino: maíz, sorgo, alfalfa, verdeos invernales, etc.

Bolsas Streech



MAXIMA

Destinada a la conservación de rollos húmedos por la técnica de henolaje. **Villa Nueva S.A.** cuenta con la bolsa de mejor comportamiento a campo.

Calador para Bolsa



WILE

Realizado en acero inoxidable, De sencillo manejo, y gran robustez.

Es ideal para toma de muestras sectorizadas.

Posee una práctica taca de descarga.

Es apto para todo tipo de bolsas, como también camiones.

Humedímetros



STAGTRON

Mide la humedad del espacio intergranario, temperatura y humedad del grano en silo bolsa, silos de alambre y chapa, camiones, tolvas, etc. con una total precisión.

Por su diseño estos medidores son de sencillo manejo, de modo que cualquier persona puede utilizarlos, de gran robustez, portátiles y livianos.

Es apropiado para todo tipo de granos: maíz, soja, trigo, girasol, sorgo y arroz.

Lonas



FORTE

Forte es una manta plástica especialmente diseñada para mantener el forraje en óptimas condiciones, asegurándole un mínimo de pérdidas durante su conservación. Es de sencilla colocación, siendo anillada para su mejor anclaje.

Evite pérdidas, aproveche el 100% de su rollo!!.

Sus características son:

- * Dimensiones: 3.2 mts. X 15 mts. Cubren 10 rollos.
- * Gran resistencia al manipuleo.
- * Máxima protección a rayos solares.
- * Resistente al granizo.
- * Bicolor blanco/negro.
- * Impermeable.
- * Anillada



MAXILON

Para mantener las condiciones óptimas de su silo bunker, ofrecemos **MAXILON**, manta bicolor, de alta impermeabilidad y gran resistencia.

SEMILLAS

Girasol



LION GROW

El rey del rinde llega a su campo

Genética + Servicio = Máximo rendimiento.

La calidad Lion Grow es un proceso de años de búsqueda en el mejoramiento de la productividad.

Los híbridos han sido mejorados genéticamente para obtener lo que usted más desea y necesita en su campo: mayor rendimiento.

Ponga un león en su campo, obtenga los mejores resultados, el mayor rendimiento y la máxima seguridad en su cultivo.

Maíz



LION GROW

El rey del rinde llega a su campo

Genética + Servicio = Máximo rendimiento.

La calidad **Lion Grow** es un proceso de años de búsqueda en el mejoramiento de la productividad.

Los híbridos han sido mejorados genéticamente para obtener lo que usted más desea y necesita en su campo:

mayor rendimiento

Ponga un león en su campo, obtenga los mejores resultados, el mayor rendimiento y la máxima seguridad en su cultivo.

Sorgo



LION GROW

El rey del rinde llega a su campo Genética + Servicio = Máximo rendimiento.

La calidad **Lion Grow** es un proceso de años de búsqueda en el mejoramiento de la productividad. Los híbridos han sido mejorados genéticamente para obtener lo que usted más desea y necesita en su campo: mayor rendimiento

Ponga un león en su campo, obtenga los mejores resultados, el mayor rendimiento y la máxima seguridad en su cultivo.

AGROQUÍMICOS

Herbidas



ATANOR | CHEMIPLANT

VNSA comercializa los productos de marcas líderes en el mercado nacional, como son **Atanor y Chemiplant**. Contando las mismas con una amplia gama de marcas, dirigidas y específicas para combatir diferentes tipos de malezas.

Inoculantes



VNSA ofrece la confiabilidad de una marca líder en el mercado nacional como Nitroene. Los productos de Nitroene actúan simbióticamente con las plantas promoviendo el crecimiento y satisfaciendo las necesidades de las mismas

Insectidas



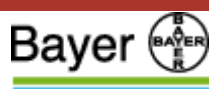
VNSA comercializa los productos de marcas líderes en el mercado nacional, como son Atanor y Chemiplant. Contando las mismas con una amplia gama de marcas, dirigidas y específicas para combatir diferentes tipos de insectos.

FERTILIZANTES

Urea Granulada

LÍNEA GANADERA

Saneamiento Ambiental



BAYER

Insumos destinados al control de roedores, insectos y otras plagas que afectan la calidad de los productos en estructuras de almacenajes, comercializadoras, transporte y otras.

Acompaña a **VNSA** en esta línea, **Bayer S.A.**, el laboratorio líder en saneamiento ambiental a nivel mundial.

Sanidad Animal



BAYER

Dentro de esta línea encontramos tanto productos genéricos como especialidades destinadas a mantener en óptimas condiciones sanitarias de su rodeo, para poder así maximizar los parámetros productivos del mismo. Acompaña a **VNSA** en esta línea, **Bayer S.A.**, el laboratorio líder en sanidad animal a nivel mundial.

Identificación



ALLFLEX

Premisa fundamental para la producción pecuaria. VNSA presenta la más completa línea de insumos destinados a la identificación del ganado, contando para ello con las marcas líderes a nivel mundial. Siendo además el requerimiento indispensable en el proceso de comercialización para dar valor agregado a la producción cárnica o láctea.

Instrumental Veterinario



LIDER

VNSA posee una completa gama de posibilidades en instrumentales generales y específicos destinados al profesional veterinario, tanto para el manejo del rodeo como para la sanidad de los mismos.

Línea Equino



Se presenta una vasta línea de productos y accesorios que facilitan y optimizan la tarea del productor y del veterinario, en lo que a ganado vacuno de refiere

Línea Lanar



Se presenta una vasta línea de productos y accesorios que facilitan y optimizan la tarea del productor y del veterinario, en lo que a ganado lanar se refiere.

Línea Pequeños Animales



Se presenta una vasta línea de productos y accesorios que facilitan y optimizan la tarea del productor y del veterinario, en lo que a ganado vacuno se refiere.

Línea Porcino



Se presenta una vasta línea de productos y accesorios que facilitan y optimizan la tarea del productor y del veterinario, en lo que a ganado porcino se refiere.

Línea Vacuno



Se presenta una vasta línea de productos y accesorios que facilitan y optimizan la tarea del productor y del veterinario, en lo que a ganado vacuno se refiere.

RURAL

Arreadores



PICANA

Accesorio ideal para un correcto y práctico manejo de animales.

La amplia variedad de modelo que comercializa VNSA, permite cubrir todo tipo de necesidades presentadas al hombre de campo.

Comederos



Práctico sistema para la alimentación de animales. Su versatilidad y adaptabilidad permiten alimentar a los animales en cualquier punto de su campo.

Electrificación Rural

PICANA



PICANA

Los sistemas de electrificación rural son herramientas indispensables para el óptimo aprovechamiento de los recursos forrajeros, la contención de animales a campo, como también para la protección de bolsas para silajes y granos contra agentes externos (roedores, pequeños animales, etc.)

Paneles Solares



BP SOLAR

La garantía de un líder mundial en energía solar nos presenta una variada gama de paneles solares para satisfacer todo tipo de necesidades energéticas al hombre de campo en zonas aisladas.

Pluviómetros



VNSA ofrece el tradicional sistema de registro de precipitaciones, de fácil lectura y practicidad.

Pulverizadores



AEFAC



Es la mayor línea de pulverizadores por compresión de aire en el mercado. Permitiendo un variado uso de los mismos, tanto en actividades de jardinería, cultivos intensivos, desinfecciones en general como en ganadería.

VNSA cuenta también con una completa línea de repuestos que garantizan una mayor vida útil de los mismos

Tejido Media Sombra



CORESA
PROTEGE
SUS PRODUCTOS



CORESA

Un producto infaltable para independizarse de las condiciones climáticas. Ideal tanto para el uso agrícola como doméstico. VNSA le ofrece una variada gama de colores y tipos de sombra.

Termómetros



VNSA le ofrece el efectivo y tradicional sistema de medición de temperatura ambiente y suelo.

VII.3. Anexo III: Guía De Observación De Campo

FECHA:				HORA:		
LUGAR:						
OBSERVADOR:						
Indicadores a Observar	Variable					
Conformación y dinámica de Grupos formales	Grupos					
Conformación y dinámica Grupos informales						
Uniformes	Identificación Corporativa					
Color de las áreas						
Distinción con identificaciones						
Relaciones entre Pares	Relaciones Interpersonales					
Relaciones con Superiores						
Medios de comunicación interna	Comunicación					
Medios de comunicación externa						

VII.4. Anexo IV: Guía De Entrevista

- Modelo de Negocio de Villa Nueva S.A.
 - ¿Cuál es el Segmento de clientes al que apunta Villa Nueva S.A.?
 - ¿Cuál es la propuesta de valor agregado que le hacen a sus productos?
¿Cómo logran la diferenciación en el mercado?
 - ¿Cuáles son sus principales canales de distribución?
 - ¿Cómo son las relaciones con los clientes? ¿Cuáles son los principales pilares de esta relación?
 - ¿Posee recursos claves Humanos, Tecnológicos, Materiales, claves para la gestión de su empresa?
 - ¿Cuales son las actividades claves de la empresa? ¿Por qué?
 - ¿Cómo es la relación con sus proveedores? ¿Posee una red de proveedores? ¿Cómo está conformada esta red de proveedores?
 - ¿Cuáles son sus principales competidores? ¿Existe algún competidor que pueda equipararlos en todos los rubros de la empresa?
- Respecto de los puestos de su empresa:
 - ¿Está definido quien asigna y distribuye las tareas en cada área?
 - ¿Considera que los empleados de la empresa conocen sus objetivos a cumplir en el puesto?
 - ¿Considera que los empleados conocen los objetivos y políticas de la empresa?
 - ¿Considera que la empresa brinda la infraestructura necesaria para que todos los empleados se desempeñen adecuadamente?

- Relaciones entre pares y entre áreas.
 - ¿Cómo calificaría las relaciones entre las diferentes áreas? ¿Por qué?
 - ¿Cómo describiría la relación entre los empleados de diferentes áreas?
¿Por qué?
 - ¿Algún área en particular presenta más conflictos internos que otras?
¿Por qué?
 - ¿Ha sido convocado para resolver conflictos entre áreas o en una misma
área?
 - ¿Bajo qué circunstancias usted se involucra en la resolución de
conflictos? ¿Y en qué tipo de conflictos se involucra para su resolución?
 - Ante una situación conflictiva ¿Se le permite participar a los niveles
jerárquicos tácticos? Por ejemplo.

- Relaciones entre los niveles jerárquicos.
 - ¿Considera que los superiores brindan reconocimiento sobre la tarea bien
realizada a sus supervisados?
 - ¿Considera que la empresa brinda las herramientas (planes de incentivos,
premios, bonos, días compensatorios, etc.) necesarias para que se
otorguen los reconocimientos oportunos?

- Comunicación organizacional
 - ¿Considera que los canales de comunicación que brinda la empresa son
suficientes y adecuados para las necesidades de la empresa y sus
empleados?

- Si usted debe comunicar una directiva o una orden hacia un empleado
¿Qué medios utiliza para hacerlo? (Personalmente, por medio escrito, telefónicamente, etc.).
- Entre los directivos ¿Cómo se establece la comunicación?

VII.5. Anexo V: Guía De Entrevista A Recursos Humanos

- Estructura del área de recursos humanos:
 - ¿Cuándo se conformo el área de recursos humanos?
 - ¿Cuántos puestos existen en el área?
 - ¿Qué actividades se realizan en el área?
- Respecto de la Selección de personal:
 - ¿Cómo se hace la selección de personal? ¿Cuál es el proceso que realizan?
 - ¿Cómo se hace la solicitud interna de personal?
 - ¿Cómo establecen los requisitos para seleccionar a los candidatos?
 - ¿Existe algún proceso estandarizado para realizar la selección?
- Respecto de la Estructura y Definición de puestos y Perfiles de Puestos:
 - ¿El organigrama actual representa como funciona realmente la empresa?
 - ¿Considera que habría que hacer algún cambio en el organigrama?
¿Cuáles y porque?
 - ¿Poseen un manual de puestos?
 - ¿Están definidos los perfiles de los puestos?
 - Si no poseen la definición de puestos ¿Cómo realizan los perfiles para la selección de personal?
- Motivación y Capacitación Organizacional:
 - ¿Qué actividades se realizan en Villa Nueva S.A. respecto de la motivación de los empleados?
 - ¿Se realizan actividades de capacitación para los empleados?
- Definición de puestos y Empleados:
 - ¿Cómo saben los empleados las tareas que tienen que hacer?

- ¿Cómo se les comunica el objetivo, tareas y responsabilidades del puesto cuando ingresa un empleado nuevo o si se realiza una transferencia o ascenso?
- ¿Considera que todos los empleados conocen las tareas que deben realizar?
- ¿Y los objetivos del puesto?
- ¿Cómo afecto la modificación de la estructura a la distribución de tareas?
- ¿Cómo se realizó la redistribución de tareas en función de la nueva estructura? ¿Hubo capacitaciones, asesoramiento o coaching personalizado?
- ¿Se presento algún conflicto de tareas después de la reestructuración? (Superposición de tareas, tareas sin resolver, confusión de asignación de tareas o de roles) ¿Cómo se resolvieron?

VII.6. Anexo VI: Cuestionario De Satisfacción

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL									
Solicito su colaboración completando este formulario de forma anónima. La información recaudada será para la posterior aprobación del Trabajo Final de Graduación de la Carrera Lic. En Gestión de Recursos Humanos, no para uso de la empresa.									
Señale en años su antigüedad en la empresa:					Sexo				
	Menos de 2 años				Mujer				
	Entre 2 y 5 años				Hombre				
	Entre 5 y 10 años								
	Mas de 10 años.								
1) Señale con un Círculo (O) la respuesta que elija. 2) Sólo podrá elegir una sola opción por columna. 3) Es importante que se asegure de contestar todas las preguntas.					Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.1.	Conozco todas las tareas que debo realizar en mi puesto de trabajo	5	4	3	2	1			
1.2	Conozco los objetivos de su puesto	5	4	3	2	1			
1.3	Mi sueldo es acorde a las tareas que realizo	5	4	3	2	1			
1.4	Las condiciones ambientales de mi lugar de trabajo para realizar las tareas (limpieza, ruido, iluminación) son adecuadas	5	4	3	2	1			
1.5	La tecnología o materiales de los que dispongo para realizar mis tareas son las adecuadas	5	4	3	2	1			
2.1	Las relaciones con mis compañeros de área son buenas	5	4	3	2	1			
2.2	Rara vez se presentan conflictos con mis compañeros de trabajo	5	4	3	2	1			
2.3	Estoy conforme con el reconocimiento que recibo por parte de mis superiores	5	4	3	2	1			
2.4	Cuando surge algún conflicto lo resolvemos entre nosotros, sin que tenga que intervenir el encargado de área	5	4	3	2	1			
2.5	Las relaciones entre las diferentes áreas de trabajo son conflictivas	5	4	3	2	1			
2.6	Cuando se presenta un conflicto entre dos o más áreas siempre tiene que intervenir un jefe para resolverlo	5	4	3	2	1			
2.7	Las relaciones con mi superior es adecuada	5	4	3	2	1			

1) Señale con un Círculo (O) la respuesta que elija. 2) Sólo podrá elegir una sola opción por columna. 3) Es importante que se asegure de contestar todas las preguntas.		Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2.8	Siento que mi jefe me apoya cuando tengo algún problema y me ayuda a superarlo.	5	4	3	2	1
3.1	Tengo libertad para tomar decisiones en relación a las tareas que realizo	5	4	3	2	1
3.2	Tengo la posibilidad de participar en la resolución de problemas o conflictos en los que me veo involucrado	5	4	3	2	1
4.1	Siempre utilizo los medios de comunicación formales (Mail, Teléfono, Memorando, etc.)	5	4	3	2	1
4.2	Mi jefe siempre me da directivas claras sobre lo que espera que yo haga	5	4	3	2	1
5.1	Me siento satisfecho con los beneficios no remunerativos que la organización me otorga (vacaciones, obra social, etc.).	5	4	3	2	1
6.1	La empresa me brinda la capacitación necesaria para hacer bien mi tarea	5	4	3	2	1
7.1	Conozco cuales son los objetivos de la empresa y sus políticas	5	4	3	2	1
<p>Observaciones: A continuación le brindamos un espacio para que usted pueda hacer cualquier comentario que considere pueda aportar información útil relacionada a las preguntas antes formuladas.</p>						
<p>MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN</p>						

VII.7. Anexo VII: Guía De Observación De Campo Completa

FECHA:		09:00 A 12:00	HORA:	2011	4	25
LUGAR:		Villa Nueva S.A. Casa Central				
OBSERVADOR:		Yanina Destefanis				
Indicadores a Observar		Variable Observaciones				
Conformación y dinámica de Grupos formales		Cada área se encuentra diferenciada por espacios o bloques específicos. Las divisiones tienen una altura aproximada de 1,5 ms. Y no poseen divisorios cerrados. sólo las Gerencias y el Directorio tienen oficina privada.				
Conformación y dinámica Grupos informales		Los empleados poseen espacios de recreación como la cocina. También se los observo en la salida de la empresa, cuando salían a fumar al finalizar la jornada. Rara vez se observo un grupo charlando dentro de la empresa en los pasillos y otros espacios generales.				
Uniformes		Los empleados poseen uniformes. Y no se observo, salvo directivos que vestían formalmente, empleados sin uniformes.				
Color de las áreas		No hay colores que identifiquen las áreas. Sino se identifican por su ubicación y espacio designado.				
Distinción con identificaciones		Se observa cartelera de la empresa que identifica los diferentes espacios, como sala de reuniones, recepción, etc.				
Relaciones entre Pares		No se observaron conflictos. Dentro de cada área se presentaba un clima cordial. Las interacciones eran basadas en cuestiones laborales.				
Relaciones con Superiores		No se observaron conflictos. El hecho de que los espacios sean abiertos facilita la comunicación con los encargados. Y se observo que algunos empleados podrían acceder fácilmente a las oficinas privadas de los gerentes y directivos.				
Medios de comunicación interna		Pagina Web. Telefono. Mail personal de la empresa.				
Medios de comunicación externa		Se observo cartelera en las rutas, al ingreso de la empresa, presencia en exposiciones.				

VII.8. Anexo VIII: Entrevista 1. Directivo De Nuevos Negocios.

Pregunta (P): Buenos días. Como estas? Hoy te quería hacer unas preguntas sobre la empresa, tanto del modelo de negocios como del funcionamiento.

Respuesta (R): Bueno... empecemos cuando quieras.

P: ¿Cuál es el Segmento de clientes al que apunta Villa Nueva S.A.?

R: Y nuestros principales clientes son distribuidores.... O sea, me refiero a Veterinarias y Ferreterías principalmente que venden nuestros productos, ya sea los que fabricamos o los que revendemos, porque nosotros representamos muchas marcas.

P: y... ¿Cuál es la propuesta de valor agregado que le hacen a sus productos? ¿Cómo logran la diferenciación en el mercado?

R: Básicamente nos diferenciamos por la calidad del servicio que brindamos en los tiempos de entrega, además de tener marcas líderes en el mercado... somos representantes exclusivos, como te dije antes, de marcas tanto nacionales como internacionales.

P: ¿Cuáles son sus principales canales de distribución?

R: Depende como se tome, si te digo quienes distribuyen nuestros productos en el mercado son los clientes, como las veterinarias, que nos compran y revenden. Si es como nosotros distribuimos los productos a los clientes, y... tenemos transportes propios que les llevan los productos a los clientes... o sea... es lo normal de una empresa distribuidora de productos como nosotros.

P: ¿Cómo son las relaciones con los clientes? ¿Cuáles son los principales pilares de esta relación?

R: La relación en general es muy buena, es una relación que se mantiene en el tiempo, tenemos muchos clientes de años, ya que comercializamos insumos. Los pilares son la confianza, el buen trato y servicio.

P: ¿Posee recursos claves Humanos, Tecnológicos, Materiales, claves para la gestión de su empresa?

R: Si, hay Recursos Humanos que son claves para la empresa como los Gerentes de área y Responsables de Sucursales, y como recursos tecnológicos tenemos un sistema a medida que se adapta a las necesidades de la empresa, en cuanto a materiales son los mismos que se pueden encontrar en empresas de este tipo.

P: ¿Cuales son las actividades claves de la empresa? ¿Por qué?

R: Consideramos que todas las actividades son claves, pero por sobre todo le damos mucha importancia a la gestión comercial. La venta es la base de nuestro negocio.

P: ¿Cómo es la relación con sus proveedores? ¿Posee una red de proveedores?

R: La relación es muy buena, muchos son proveedores que trabajan desde hace años con nosotros, como los clientes. Somos una empresa con muchos años, y con mucha presencia en el mercado.

P: ¿Cómo está conformada esta red de proveedores?

R: Los proveedores son tanto nacionales como internacionales para las diferentes líneas de productos que comercializamos. La red se basa en una comunicación fluida y permanente con ellos, no podemos dejar de actualizarnos en las cosas nuevas que largan nuestros proveedores, como en los precios que modifican.

P: ¿Cuáles son sus principales competidores? ¿Existe algún competidor que pueda equipararlos en todos los rubros de la empresa?

- R: No tenemos un competidor que comercialice y compitamos en todos los productos, si tenemos competidores que comercializan algunos de los productos que nosotros tenemos.
- P: Ahora me gustaría hacerle algunas preguntas sobre la dinámica interna de la empresa y su funcionamiento. Principalmente para ver cómo, desde este trabajo, podría colaborar con Villa Nueva.
- R: No hay problema... que querés saber?
- P: ¿Está definido quien asigna y distribuye las tareas en cada área?
- R: Si, lo realiza el Gerente o Encargado en cada área. Para eso se armo una línea de gerencia... desde hace un par de años... 2007 o 2008, cuando hicimos una reestructuración de una buena parte de la empresa.
- P: ¿Considera que los empleados de la empresa conocen sus objetivos a cumplir en el puesto?
- R: Pienso que deberían conocerlos, esa es una de las funciones de los Jefes de áreas... que sus supervisados los conozcan.
- P: ¿Considera que los empleados conocen los objetivos y políticas de la empresa?
- R: Creo que no todos los conocen. Pero la verdad muy bien eso no lo sé... capaz que en recursos humanos te lo puedan decir.
- P: ¿Considera que la empresa brinda la infraestructura necesaria para que todos los empleados se desempeñen adecuadamente?
- R: Si. Claro. Tratamos siempre de que todos tengan lo que necesitan. De hecho se cambiaron todos los monitores de los empleados, por ejemplo, para que puedan trabajar mejor.
- P: ¿Cómo calificaría las relaciones entre las diferentes áreas? ¿Por qué?
- R: Es buena, se trata de que así sea, para eso se realizan reuniones cada quince días con todos los gerentes para que exista buena comunicación.
- P: ¿Cómo describiría la relación entre los empleados de diferentes áreas? ¿Por qué?
- R: Hay buena comunicación para que cada área pueda cumplir con sus actividades y buenas relaciones personales ya que son todas personas de edades similares.
- P: ¿Algún área en particular presenta más conflictos internos que otras? ¿Por qué?
- R: No... por lo menos en las que yo superviso.
- P: ¿Ha sido convocado para resolver conflictos entre áreas o en una misma área?
- R: No... para eso están los gerentes de las áreas... para resolver problemas! (rie).
- P: ¿Bajo qué circunstancias usted se involucra en la resolución de conflictos? ¿Y en qué tipo de conflictos se involucra para su resolución?
- R: sólo si son conflictos de personas que dependen directamente de mi.
- P: Ante una situación conflictiva ¿Se le permite participar a los niveles jerárquicos tácticos?
- R: Si, si hay algún inconveniente que no puedan resolver los Gerentes. Igualmente ellos tienen más autonomía que los operativos obviamente, y pueden tomar decisiones. Para eso se construyo ese nivel jerárquico.
- P: ¿Considera que los superiores brindan reconocimiento sobre la tarea bien realizada a sus supervisados?
- R: Creo que sí, pero no sé si todos. No sé cómo le brindan reconocimiento... creo que no tenemos ningún plan de esos en la empresa.
- P: ¿Considera que la empresa brinda las herramientas (planes de incentivos, premios, bonos, días compensatorios, etc.) necesarias para que se otorguen los reconocimientos oportunos?
- R: Si... cuando podemos tratamos de ayudar a los empleados también.

P: ¿Considera que los canales de comunicación que brinda la empresa son suficientes y adecuados para las necesidades de la empresa y sus empleados?

R: Si. Tenemos todos los canales necesarios, que los implementamos en la reforma que te dije antes.

P: Si usted debe comunicar una directiva o una orden hacia un empleado ¿Qué medios utiliza para hacerlo? Po ejemplo, Personalmente, por medio escrito, telefónicamente.

R: Personalmente o mail. Trato de que no queden cosas en el aire... pero a veces se me olvida (rie)

P: Entre los directivos ¿Cómo se establece la comunicación?

R: Personalmente. Si somos todos hermanos... y nuestra madre... muchas charlas de sobre mesa hay. (Rie)

P: Te agradezco mucho el tiempo. Si necesito más datos me vuelvo a comunicar por mail o telefónicamente.

VII.9. Anexo IX: Entrevista 2. Directivo De Administración Y Finanzas

Pregunta (P): Buenos días. El objetivo de la entrevista es poder relevar información sobre la empresa. Vamos a tratar de que no sea muy extensa por que se que estas con poco tiempo.

Respuesta (R): Si... me parece barbaro.

P: ¿Cuál es el Segmento de clientes al que apunta Villa Nueva S.A.?

R: Serian los productores ganaderos, agrícolas y los médicos veterinarios.

P: ¿Cuál es la propuesta de valor agregado que le hacen a sus productos? y ¿Cómo logran la diferenciación en el mercado?

R: Básicamente con marcas exclusivas, cadena logística, la atención directa al cliente. Y nuestro valor agregado es la coherencia comercial, la trayectoria en el mercado y ofrecer un servicio continuo.

P: ¿Cuáles son sus principales canales de distribución?

R: Los comercios de productos agropecuarios como veterinarias, cooperativas, negocios de venta de insumos rurales y...o agropecuarios. O sea... todos los que venden nuestros productos, recorda que nosotros funcionamos como un mayorista de muchas marcas y de los productos que fabricamos.

P: ¿Cómo son las relaciones con los clientes? ¿Cuáles son los principales pilares de esta relación?

R: Brindamos una atención personalizada a través de visitas mensuales de nuestros vendedores, también ofrecemos depósitos y sucursales zonales para entregas diarias. Y con respecto a los pilares te diría que el tener marcas premiun...continuidad y permanencia.

P: ¿Posee recursos claves Humanos, Tecnológicos, Materiales, claves para la gestión de su empresa?

R: Si (con exclamación)..Todos, osea...equipo de trabajo, sistemas de gestión que es el ERP-CRM, capital de trabajo adecuado por ejemplo. Sino no hubiéramos llegado a donde estamos.

P: ¿Cuales son las actividades claves de la empresa? Y ¿Por qué?

R: Son la Compra, Venta y Promoción y el Posicionamiento de los productos. Pero tenemos la ventaja de las marcas líderes, entonces esas ya vienen posicionadas.

P: ¿Cómo es la relación con sus proveedores? ¿Posee una red de proveedores?

R: La relación es compartida en objetivos, continua, cordial. Y si poseemos una red.

P: ¿Cómo está conformada esta red de proveedores?

R: Por empresas del país y del exterior productoras de insumos.

P: ¿Cuáles son sus principales competidores? ¿Existe algún competidor que pueda equipararlos en todos los rubros de la empresa?

R: No en todos. Pero sí existe fuerte competencia parcial de todos los productos.

P: Ahora, haciendo referencia al funcionamiento interno de la empresa ¿Está definido quien asigna y distribuye las tareas en cada área?

R: Si (Con exclamación) Cada área tiene un responsable que se encarga de otorgar las tareas.

P: ¿Considera que los empleados de la empresa conocen sus objetivos a cumplir en el puesto?

R: Si...Perfectamente en todos los niveles.

P: ¿Considera que los empleados conocen los objetivos y políticas de la empresa?

R: Perfectamente todo los mandos medios y el personal responsable de áreas.

- P: ¿Considera que la empresa brinda la infraestructura necesaria para que todos los empleados se desempeñen adecuadamente?
- R: Si (Con exclamación) Pero es obvio que por ejemplo los de depósito se quejan, pero es imposible acondicionar un ambiente que tiene un portón de 8 metros de ancho por 5 metros de alto y que está permanentemente abierto. De las 24 horas del día debe estar abierto por lo menos 10 horas diarias.
- P: En referencia como se llevan los empleados entre sí. ¿Cómo calificaría las relaciones entre las diferentes áreas? ¿Por qué?
- R: Como trabajo en equipo con foco en alcanzar los objetivos fijados.
- P: ¿Cómo describiría la relación entre los empleados de diferentes áreas? ¿Por qué?
- R: Cordial, negociadora...y colaborativa.
- P: ¿Algún área en particular presenta más conflictos internos que otras? ¿Por qué?
- R: Diría que Compras por las dificultades de abastecimiento y Ventas por la presión para alcanzar objetivos.
- P: ¿Ha sido convocado para resolver conflictos entre áreas o en una misma área?
- R: sólo lo relacionado al área que dirijo, la Administrativa y Financiera.
- P: ¿Bajo qué circunstancias usted se involucra en la resolución de conflictos? ¿Y en qué tipo de conflictos se involucra para su resolución?
- R: Me involucro ante una falta de cumplimiento de procedimientos o si se presentan diferencias importantes entre responsable del área y responsables de tareas.
- P: Ante una situación conflictiva ¿Se le permite participar a los niveles jerárquicos tácticos?
- R: Si (Con exclamación) En la distribución de tareas o en exigencias de cumplimiento con procedimientos y objetivos del área por ejemplo.
- P: ¿Considera que los superiores brindan reconocimiento sobre la tarea bien realizada a sus supervisados?
- R: Si (Con exclamación) Por supuesto. Sino, estarían todos mal en el trabajo.
- P: ¿Considera que la empresa brinda las herramientas como planes de incentivos, premios, bonos, días compensatorios por ejemplo, necesarias para que se otorguen los reconocimientos oportunos?
- R: Si (Con exclamación). Pero no se si a todos los empleados, a los gerentes seguro.
- P: ¿Considera que los canales de comunicación que brinda la empresa son suficientes y adecuados para las necesidades de la empresa y sus empleados?
- R: Si (Con exclamación)
- P: Si usted debe comunicar una directiva o una orden hacia un empleado ¿Qué medios utiliza para hacerlo? Por ejemplo, Personalmente, por medio escrito, telefónicamente.
- R: sólo a mandos medio en forma personal o por escrito.
- P: Entre los directivos ¿Cómo se establece la comunicación?
- R: A través de copias de Email, comunicaciones telefónicas, reuniones informales y reuniones de Directorio.
- P: Te agradezco mucho el tiempo. Cualquier cosa estamos en contacto.
- R: De nada. Cualquier duda avísame.

VII.10. Anexo X: Entrevista 3. Directivo Comercial

Pregunta (P): Buenos días. Hoy quería que habláramos un poco de la empresa. Tanto del mercado o modelo de negocios y de cómo funciona internamente

Respuesta (R): Bueno

P: ¿Cuál es el Segmento de clientes al que apunta Villa Nueva S.A.?

R: Productores Ganaderos y Médicos veterinarios, a través de un canal de distribución a veterinarias, cooperativas, comercios.... Y a Productores Agrícolas, a través de una unidad de negocio de Villa Nueva ubicada en Villa María.

P: ¿Cuál es la propuesta de valor agregado que le hacen a sus productos? ¿Cómo logran la diferenciación en el mercado?

R: Una trayectoria de 50 años en el mercado, transmite confianza y relaciones fuertes con clientes, con el cumplimiento de un buen servicio ya sea en la logística y atención directa.

P: ¿Cuáles son sus principales canales de distribución?

R: Las veterinarias, cooperativas y comercios relacionados con el campo que venden productos como los nuestros.

P: ¿Cómo son las relaciones con los clientes? ¿Cuáles son los principales pilares de esta relación?

R: Las relaciones son muy buenas y de tiempo prolongado, que se logran por siempre estar brindando una atención directa, productos de buena calidad y respondiendo siempre a algún reclamo posible.

P: ¿Posee recursos claves Humanos, Tecnológicos, Materiales, claves para la gestión de su empresa?

R: Si, en nuestra empresa poseemos varios departamentos de recursos, ya sea informático, compras, humano, financiero, administrativo, ventas, logística..... Todo esto acompañado con un sistema Greant Plaint.

P: ¿Cuales son las actividades claves de la empresa? ¿Por qué?

R: Una buena compra ya que es muy poco lo que fabricamos y los márgenes son menores, para así estar competitivo en el momento de la ventas y poder disponer de un buen marketing para lograr seguir posicionándonos en el mercado.

P: ¿Cómo es la relación con sus proveedores? ¿Posee una red de proveedores?

R: La mayoría es una relación muy buena de varios años, donde juntos pudimos superar varios obstáculos. Y si se posee una red de proveedores...

P: ¿Cómo está conformada esta red de proveedores?

R: Con Empresas Nacionales e Internacionales.

P: ¿Cuáles son sus principales competidores? ¿Existe algún competidor que pueda equipararlos en todos los rubros de la empresa?

R: Aquellas empresas que se dedican en algún producto en particular el cual nosotros vendamos y ellos les den más foco o vayan por el mismo canal. También si existen empresas que vendan la paleta de productos que nosotros ofrecemos.

P: Y en relación al funcionamiento interno. ¿Está definido quien asigna y distribuye las tareas en cada área?

R: Si, son los encargados de área. Yo no voy a darle órdenes a los operativos. Cada uno tiene un rol diferente y lo debe cumplir.

P: ¿Considera que los empleados de la empresa conocen sus objetivos a cumplir en el puesto?

R: Si, se supone (risas).

P: ¿Considera que los empleados conocen los objetivos y políticas de la empresa?

R: Si, por eso la empresa trabajo mucho para hacer la empresa más chata y poder lograr que los dueños estén en permanente contacto con sus responsables de áreas.

P: ¿Considera que la empresa brinda la infraestructura necesaria para que todos los empleados se desempeñen adecuadamente?

R: Si (Con Exclamación).

P: ¿Cómo calificaría las relaciones entre las diferentes áreas? ¿Por qué?

R: Muy buena, debido a que todos tenemos un sólo objetivo, el cual se logra con la buena información y respaldo de las áreas, y que se relaciona a que la empresa funcione bien, se logren objetivos de producción, de ventas, de gestión, y lo que hace al funcionamiento de la empresa.

P: ¿Cómo describiría la relación entre los empleados de diferentes áreas? ¿Por qué?

R: Muy buena y colaborativa. En general no hay problemas.

P: ¿Algún área en particular presenta más conflictos internos que otras? ¿Por qué?

R: Todas tienen sus conflictos diarios, pero siempre da la impresión que ventas tiene más conflictos porque es la que va tras un objetivo. Más que la falta de conflicto tenemos el problema de que las áreas no colaboran entre sí, cada una hace su tarea y no mide el impacto que esto tiene en las otras áreas de la empresa, entonces vos entras a la sala de reunión después de una reunión de ventas, en la que marketing instalan el proyector y los elementos que usan los vendedores, pero cuando pedís que lo saquen marketing te dicen que no es responsabilidad de ellos. Cuando ellos son los responsables del manejo de los elementos tecnológicos.

P: ¿Ha sido convocado para resolver conflictos entre áreas o en una misma área?

R: Intervengo con las personas que soy responsable muchas veces. Es común que me llamen para poder resolver conflictos entre empleados.

P: ¿Bajo qué circunstancias usted se involucra en la resolución de conflictos? ¿Y en qué tipo de conflictos se involucra para su resolución?

R: Generalmente me convocan cuando hay falta de cumplimiento en las tareas u objetivos.

P: Ante una situación conflictiva ¿Se le permite participar a los niveles jerárquicos tácticos?

R: Si, con procedimiento y exigencia del cumplimiento de objetivos.

P: ¿Considera que los superiores brindan reconocimiento sobre la tarea bien realizada a sus supervisados?

R: Si... tratamos de que lo hagan. Pero no siempre pasa.

P: ¿Considera que la empresa brinda las herramientas (planes de incentivos, premios, bonos, días compensatorios, etc.) necesarias para que se otorguen los reconocimientos oportunos?

R: Si. Es parte del trabajo que hacemos y que hace recursos humanos.

P: ¿Considera que los canales de comunicación que brinda la empresa son suficientes y adecuados para las necesidades de la empresa y sus empleados?

R: Si... tenemos todo lo que necesitan para comunicarse.

P: Si usted debe comunicar una directiva o una orden hacia un empleado ¿Qué medios utiliza para hacerlo? (Personalmente, por medio escrito, telefónicamente, etc.).

R: La idea de la empresa es que los directivos de la empresas estemos relacionados solamente con los mandos medios para que ellos luego transmitan y manejen la situación.

P: Entre los directivos ¿Cómo se establece la comunicación?

R: Todas las que me mencionaste antes.

P: Muchas gracias por la información.

R: De nada.

VII.11. Anexo XI: Entrevista 4. Recursos Humanos

Pregunta (P): Hola, buenos días. La entrevista esta es para recabar datos sobre el área de recursos humanos. Te parece que comencemos?

Respuesta (R): Si... hoy estoy media corta de tiempo porque tengo muchas cosas para hacer.

P: Bueno, empecemos entonces. ¿Cuándo se conformo el área de recursos humanos?

R: En el 2005 antes trabajaban con una persona externa, ahora estoy yo y se hacen algunas consultas con externos.

P: ¿Cuántos puestos existen en el área?

R: Uno. sólo el mio.

P: ¿Qué actividades se realizan en el área?

R: Actualmente se hace selección de personal, inducción a los puestos, capacitaciones principalmente para los gerentes y mandos medios, modificaciones de sueldos, control de ausentismo, y comunicación de las actividades de la organización.

P: ¿Cómo se hace la selección de personal? ¿Cuál es el proceso que realizan?

R: Reclutamiento mediante diferentes fuentes como diario, Internet, universidades por ejemplo... y en el proceso hacemos entrevistas individuales, selección de dos o tres postulantes y presentación final al Gerente de área que se realizó la búsqueda para la selección final.

P: ¿Cómo se hace la solicitud interna de personal?

R: Mediante un formulario que presenta el Gerente del área que necesita el personal a RR.HH y lo firma el directorio.

P: ¿Cómo establecen los requisitos para seleccionar a los candidatos?

R: De acuerdo al perfil que se busque, el puesto y la banda salarial que el mismo esté.

P: ¿Existe algún proceso estandarizado para realizar la selección?

R: No. Cada vez que se hace una selección tenemos que hacer todo el proceso desde cero. Muchas veces depende de mi tiempo y de la urgencia del pedido, si se hace el proceso completo o no.

P: ¿El organigrama actual representa como funciona realmente la empresa?

R: Si, pero existen algunas cosas que deberían cambiarse. Hay puestos que están puestos mal en la dependencia, por ejemplo recursos humanos debería depender de administración pero depende del director comercial directamente. Y esto pasa con varios puestos.

P: ¿Considera que habría que hacer algún cambio en el organigrama? ¿Cuáles y porque?

R: Si... habría que reevaluar todos los puestos, y revisar sus funciones y trabajar de acuerdo a las áreas a las que lógicamente deberían depender. El problema es que hace mucho que se trabaja así, y es difícil cambiar eso... pero se debería hacer

P: ¿Poseen un manual de puestos?

R: No, no tenemos un manual de puestos o de perfiles, por eso se dificulta mucho la selección de personal... Cada vez que se hace una selección hay que definir los perfiles prácticamente desde cero.

P: ¿Están definidos los perfiles de los puestos?

R: No, como te dije antes... no hay nada de eso.

P: Si no poseen la definición de puestos ¿Cómo realizan los perfiles para la selección de personal?

R: Con la ayuda del Gerente del área solicitante se realiza la definición del mismo para la búsqueda... pero es hacerlo siempre nuevo. Podes guardar algunas

definiciones que se hicieron antes, pero normalmente ocurre que los seleccionados presentan algunas falencias de adecuación justamente por la falta de estipulación de requisitos claves.

P: ¿Se han presentado conflictos por la falta del manual de puestos?

R: Se han presentado problemas en situaciones específicas, por ejemplo con la entrega de informes, que dos o más jefes que debían realizar un informe, en un área determinada, discutían sobre quien lo tenía que hacer, o nadie lo hacía o se hacía dos o tres veces. Esto termina acarreando problemas con los gerentes, y los operativos, por que todo se maneja de manera informal. Se dicen las cosas verbalmente, pero no se escribe nada, entonces después, yo que no tengo nada que ver con ese tipo de conflictos, termino llamando y presionando a todo el mundo, o no sabiendo quien tiene que hacer las cosas”.

P: Respecto de la cultura de la empresa ¿Qué actividades se realizan en Villa Nueva S.A. respecto de la motivación de los empleados?

R: Se realizan actividades como promociones donde las sucursales compiten por quien alcanza el mayor monto de venta y quien gana se les dan premios. Y en los mandos medios se le otorga un bonos cada seis meses por cumplimiento de objetivos.

P: ¿Se realizan actividades de capacitación para los empleados?

R: Si, se realizan principalmente en las gerencias y mandos medios. Tanto internas como externas.

P: ¿Cómo saben los empleados las tareas que tienen que hacer?

R: Porque son las que su Superior le asigna realizar.

P: ¿Cómo se les comunica el objetivo, tareas y responsabilidades del puesto cuando ingresa un empleado nuevo o si se realiza una transferencia o ascenso?

R: Se hace verbalmente, y lo realiza el Gerente del área o el superior inmediato. sólo si es necesario RR.HH interviene.

P: ¿Considera que todos los empleados conocen las tareas que deben realizar?

R: Si. En general todos lo saben.

P: ¿Y los objetivos del puesto?

R: No se si todos podrían definir exactamente cuál es el objetivo de su puesto en la compañía.

P: ¿Existen programas de evaluación de desempeño en la empresa?

R: El primer problema para lograr que los jefes reconozcan a su personal, es que no contamos con un sistema de evaluación de desempeño aplicado, se quiso hacer alguna vez pero no se pudo llevar a cabo exitosamente. Costó mucho que los jefes llenaran las planillas y realizaran el feedback en el tiempo que nosotros le pedíamos, en conclusión terminamos seis meses después de que empezamos, cuando teníamos que aplicar la siguiente evaluación.

El segundo problema, se relaciona a que la falta de un diseño de puestos formal, hace que muchas veces los jefes no tengan una referencia formal para evaluar el desempeño.

Finalmente, los incentivos que se estipulan en la política empresarial de Villa Nueva, no son para todos los empleados y esto no es equitativo. Sino que a los gerentes de área les dan un Bonus semestral económico, y a los vendedores se les da comisiones por ventas. (Entrevista 4).

P: ¿Cómo afecto la modificación de la estructura a la distribución de tareas?

- R: De manera positiva ya que hay más personas para el desarrollo de cada función, quizás antes una persona desarrollaba varias funciones, ahora muchas se mejoraron ya que hay más personal especializado para cada función.
- P: ¿Cómo se realizó la redistribución de tareas en función de la nueva estructura? ¿Hubo capacitaciones, asesoramiento o coaching personalizado?
- R: Por medio de capacitación, coaching y asesoramiento con personas externas especializadas.
- P: ¿Se presento algún conflicto de tareas después de la reestructuración? (Superposición de tareas, tareas sin resolver, confusión de asignación de tareas o de roles) ¿Cómo se resolvieron?
- R: La reestructuración si bien fue beneficiosa, trajo aparejados algunos conflictos, sobre todo relacionado a la redistribución de tareas. Cuando se hicieron los cambios de puestos, hasta que todos se adaptaron a la nueva distribución, entro el nuevo personal y estabilizo la dinámica de trabajo, hubo que invertir mucho tiempo.
- P: Muchas gracias por tu tiempo. Cualquier cosa me puedo volver a comunicar por mail o teléfono?
- R: Si. Cuando quieras. Te pido disculpas que fue breve en mis respuestas. Pero tengo que sacar 3 selecciones hoy.

VII.12. Anexo XII: Cuestionario De Relevamiento De Puestos⁶

Cuestionario de Diseño y Descripción de Puestos
<p>El cuestionario que se presenta a continuación tiene como finalidad el mejoramiento de los diferentes puestos de trabajo de la empresa. La información requerida es esencial para realizar la descripción y definición de su puesto, a fin de que usted pueda desarrollarse y cumplir con sus tareas eficientemente en un ambiente saludable. Es importante aclarar que toda la información que usted exponga a continuación es de carácter confidencial y sólo será utilizada con la finalidad de mejorar su empresa.</p>
Desde ya le agradecemos su colaboración

Cuestionario de Descripción de Puestos

Datos de Identificación

Nombre de su Puesto	
----------------------------	--

Departamento o Sección a la que pertenece el puesto	
--	--

¿Tiene Supervisor o Jefe directo?	No	Si	¿Cuál es el puesto de su supervisor?

Tiene Supervisados	No	Si	Si la respuesta es positiva por favor complete las preguntas siguientes:
---------------------------	----	----	--

¿Cuántos Supervisados tiene?			
-------------------------------------	--	--	--

¿Qué puesto/s ocupa/n su/s Supervisado/s en la empresa? (solamente los inmediatos)	1)		
	2)		
	3)		
	4)		

⁶ Basadas en el modelo planteado por Rodríguez y Tejerina (2004)

Con respecto a su puesto de trabajo: (Marque con un círculo (O) o con una cruz (X) la opción que corresponda).			
Su horarios habitual es:	Fijo		
	Rotativo		
Su Jornada Habitual de Trabajo es	Continuada		
	Discontinuada		
¿Habitualmente hace horas extras?	No	Si	
¿Cuál es el promedio de horas extra mensuales?			
¿Hace horario nocturno?	No	Si	
Si hace horario nocturno, ¿Cuál es el promedio de días mensuales?			
Si hace horario nocturno, ¿Cuál es el promedio de horas mensuales?			
¿Hay días o períodos en lo que tenga que hacer horas extras y que no se repitan en otros momentos? (Debido a tareas o actividades particulares que sólo se realizan semanal o mensualmente)	No	Si	
Si la respuesta anterior es afirmativa, por favor especifique en que momento del año o mes hace horas extras y por qué.			

En su puesto de trabajo se presentan (Señale con una cruz (X) la opción que corresponda).

a) Condiciones ambientales que puedan influir en su rendimiento laboral	Periodicidad			Intensidad			Afecta su Trabajo		
	Siempre	A veces	Nunca	Alto	Medio	Bajo	Siempre	A veces	Nunca
Ruidos de baja frecuencia (graves)									
Ruidos de alta frecuencia (agudos)									
Iluminación Escasa									
Iluminación Intensa									
Contaminación.									
Temperaturas Inadecuadas									
Interrupciones por diferentes motivos									
Otros. Especifique									
—									
—									

b) Realiza algún tipo de esfuerzo mental:	Tiempo de Exposición			Intensidad			Afecta su Trabajo		
	Siempre	A veces	Nunca	Alto	Medio	Bajo	Siempre	A veces	Nunca
Concentración Mental sostenida									
Agudeza Mental									
Rapidez Mental									
Otros. Especifique:									
—									
—									

c) Realiza algún tipo de esfuerzo físico:	Tiempo de Exposición			Intensidad			Afecta su Trabajo		
	Siempre	A veces	Nunca	Alto	Medio	Bajo	Siempre	A veces	Nunca
Esfuerzo físico sostenido									
Trasporte de Cargas pesadas									
Esfuerzo visual sostenido									
Otros. Especifique:									
—									
—									

Describa las tareas que hace diariamente en su puesto de trabajo y señale con una cruz (X) la opción que corresponda. Es necesario que sea lo más detallista posible.			
Tarea	Frecuencia		
	Diario	Semanal	Mensual
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			

Responsabilidades que corresponden a su puesto de trabajo (Marque con una cruz (X) la opción que corresponda)

Por Decisiones	
No toma decisiones	
Sobre temas simples.	
Sobre temas Complejos referidos a su sector.	
Sobre temas complejos que involucran a diferentes sectores	
Sobre políticas de la organización	
Otras. Especifique en los renglones siguientes	

Por el trabajo de otros	
No tiene supervisados	
Personal Operativo	
Personal de primer nivel de supervisión.	
Personal de segundo nivel de supervisión	
Personal de alto nivel	
Otras. Especifique en los renglones siguientes.	

Por material y/o equipos.	
Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles	
Responsabilidad total por el uso bienes muebles	
No tiene responsabilidad por el uso de insumos	
Responsabilidad mínima por el uso y distribución de insumos	
Responsabilidad total por el uso distribución de insumos.	

No tiene responsabilidad por el mantenimiento del equipamiento.	
Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.	
Responsabilidad total sobre el mantenimiento del equipamiento.	
No tiene responsabilidad sobre el uso de equipamiento	
Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.	
Responsabilidad sobre la distribución de equipamiento	
Otras. Especifique en los renglones siguientes	

Por la custodia y manejo de dinero	
No tiene responsabilidad por dinero ni valores	
Por pequeñas sumas (menos de \$500)	
Por sumas medianamente significativas (entre \$500 y \$2500)	
Maneja sumas importantes (entre \$2500 y \$5000)	
Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia (más de \$5000)	

Otras. Especifique en los renglones siguientes	

Por Información confidencial	
No tiene acceso a este tipo de información.	
Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.	
Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones	
Responsabilidad por información relacionadas con estrategias y políticas	
Responsable pleno por información muy confidencial	
Otras. Especifique en los renglones siguientes	

Por la seguridad de las personas	
No tiene responsabilidad alguna	
Tiene una responsabilidad media por la seguridad de otros	
Es responsable directo por la implementación de medidas de seguridad.	
Otras. Especifique en los renglones siguientes.	

Otras Responsabilidades: por favor especifique aquellas responsabilidades que no se hayan considerado en el listado anterior	

Datos sobre los requisitos que exige el puesto para desarrollar las tareas efectivamente (Marque con una cruz (X) o con un circulo la opción que corresponda).		
a) Nivel de Instrucción	Primario Completo	
	Secundario Incompleto	
	Secundario completo	
	Terciario Incompleto	
	Terciario Completo	
	Universitario Incompleto	
	Universitario Completo	
	Master o Post Grado	
	Otros. Especifique en los renglones siguientes	
	-	
	-	

b) Experiencia Laboral Anterior	No hace falta Experiencia	
	Mínimo de 6 meses	
	Hasta 1 año	
	Hasta 3 años	
	Hasta 5 años	
	Mas de 5 años.	
	Si usted eligió la ultima opción por favor señale la cantidad mínima de experiencia en años	

c) Para ocupar el puesto y realizar las tareas eficientemente, es necesario tener experiencia profesional o laboral especializada?	No	Si
--	----	----

d) Si la respuesta anterior es afirmativa, Especifique el tipo de experiencia profesional o laboral especializada que es necesaria, en los siguientes renglones (que tipo de puestos debería haber ocupado el aspirante, tipos o rubros de empresas, etc.)

d) Tiempo necesario para aprender efectivamente todas las tareas que exige el puesto y desenvolverse efectivamente en él.	Menos de 1 mes	
	Hasta 2 meses	
	Hasta 4 meses	
	Hasta 6 meses	
	Hasta 1 años	
	Mas de 1 año	
	Si usted eligió la ultima opción por favor señale la cantidad mínima de tiempo necesaria en años	

¿Considera que podría agregar algún dato que no le hemos preguntado sobre su puesto y tareas?

En caso de que su respuesta sea afirmativa por favor especifique el nombre o nombres de los puestos en los que se ha desarrollado

Nombre del Puesto en que se Desempeño anteriormente	Tiempo (Cant. De Años)

MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

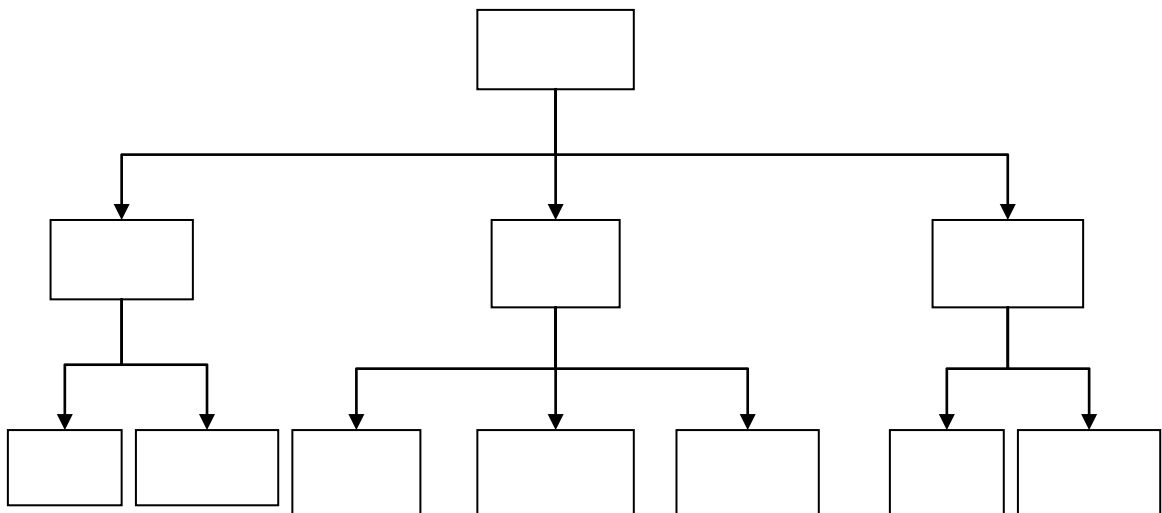
VII.13. Anexo XIII: Modelo De Descripción De Puestos⁷

NOMBRE DEL PUESTO

Datos de Identificación

Nombre del Puesto:
Dpto. o Sección:
Es Supervisado por:
Supervisa a:

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo <input type="checkbox"/>	Rotativo <input type="checkbox"/>
Jornada: Continuada <input type="checkbox"/>	Discontinuada <input type="checkbox"/>
Prolongación de la Jornada:.	

⁷ Basadas en el modelo planteado por Rodríguez y Tejerina (2004)

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación				
Ventilación				
Contaminación Acústica				
Temperatura				
Interrupciones				

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental			
Concentración Visual			
Concentración Auditiva			
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.			
Control de Detalles			
Análisis y control de tareas y contenido			

RESPONSABILIDADES

Por Decisiones:



Por material y/o equipos:



Por información confidencial.



RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia:.

Estado Civil:

Instrucción Formal:

Formación Básica


Formación Técnica

Experiencia Laboral Específica

Otros Requerimientos

VII.14. Anexo XIV: Planillas Propuesta N° 1: Diseño del Proceso de Selección

Ficha N° 1: Solicitud de Personal

		SOLICITUD DE PERSONAL	
Fecha de Emisión:		Área:	
Jefe/Gerente:		Sucursal:	
Denominación del Puesto:		Cantidad de Personas Solicitadas	
Reemplazo: Si__ No__		Tipo de contrato:	
Fecha de Ingreso Solicitada:			
<u>PERFIL DEL PUESTO</u>			
Sexo: F__ M__:			
Estudios o Nivel de Formación Requeridos:			
Experiencia Requerida:			
Conocimientos Requeridos:			
Responsabilidades del Puesto:			
Competencias Requeridas (características Personales):			
Edad Promedio:		Rango Salarial:	
Sueldo Bruto:		Sueldo Neto:	
Otros Requisitos:			
Autorizaciones:			
Firma de la Dirección		Firma del Jefe/Gerente	

Ficha N° 2: Ficha de Solicitud de Empleo



SOLICITUD DE EMPLEO

Declaro que los datos consignados en la presente son reales

DATOS PERSONALES

Apellido y Nombre: _____ Edad: Fecha de Nacimiento / /
 Nacionalidad: _____ DNI _____ CUIL _____
 Tel. Celular: _____ Tel. Fijo: _____ TE contacto _____
 E-mail: _____
 Domicilio Personal: _____ B°: _____
 Entre calle: _____
 Localidad: _____ CP: _____ Provincia: _____

ESTADO CIVIL

Soltero/a Casado/a Viudo/a Divorciado/a Separado/a Concubino/a
 Nombre y Apellido del Cónyuge _____
 Actividad del Cónyuge: _____ N° de Hijos Edades: _____
 Nombre del Padre: _____ Ocupación: _____ Vive? _____
 Nombre de la Madre: _____ Ocupación: _____ Vive? _____

FORMACIÓN EDUCACIONAL

Nivel de Estudio	Carrera	Desde-Hasta	Años compl.	Adeuda	Título
Secundario					
Terciario					
Universitario 1					
Unviersitario 2					
Posgrado 1					
Posgrado 2					
Máster					
Doctorado					

Interrumpió sus Estudios SI - NO _____ Temporalmente Definitivamente Motivos: _____
 ¿Realizará futuros estudios? SI - NO _____ ¿Cuáles? _____

Idiomas	Inglés	Otro:
Habla		
Lee		
Escribe		

Herramientas Informáticas	Nivel Básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado
Procesador de Texto (Word)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planilla de Cálculo (Excel)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outlook	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Power Point	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internet (Explorer)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Publisher	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adobe Photoshop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Corel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Especifique: _____



SOLICITUD DE EMPLEO

Declaro que los datos consignados en la presente son reales

EXPERIENCIA LABORAL

Última Empresa:

Puesto: _____ Ingreso: / / Egreso: / /

Principales Funciones _____

Motivo del egreso: _____

Tipo de Contratación: _____

Remun. Bruta recibida: _____

Referencias

Apellido y Nombre: _____ Cargo: _____ Teléfono: _____

Empresa Destacada:

Puesto: _____ Ingreso: / / Egreso: / /

Principales Funciones _____

Motivo del egreso: _____

Tipo de Contratación: _____

Remun. Bruta recibida: _____

Referencias

Apellido y Nombre: _____ Cargo: _____ Teléfono: _____

Puesto al que Postula _____

Remun. Pret. \$ _____

Motivo de la presentación: _____

Tiene algún conocido/familiar dentro de la empresa: SI - NO


Apellido y Nombre: _____

Puesto: _____


Si actualmente se encuentra trabajando, especifique dónde

Firma y Aclaracion del Postulante

Ficha N° 3: Evaluación de Entrevista Grupal

 EVALUACIÓN DE ENTREVISTA GRUPAL						
Fecha						
Evaluador. Nomb y Apellido:						
Postulante. Nombre y Apellido:						
Puesto						
COMPETENCIAS ASOCIADAS AL PUESTO DE TRABAJO	EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA					
COMUNICACIÓN Habilidad para expresar pensamientos e ideas en forma creíble, clara y concisa, focalizando el entendimiento de los otros. Alienta el diálogo constructivo utilizando la indagación y la escucha empática	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS Es la actitud constante para obtener, mejorar y persistir en el logro de los objetivos tanto individuales como del grupo de trabajo, demostrando compromiso y pasión por alcanzarlos.	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE Capacidad de agregar valor en forma consistente a los clientes tanto internos como externos alineando las acciones a la satisfacción de sus necesidades. Se trata de incorporar esta actitud como un hábito de trabajo	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
FLEXIBILIDAD: Es la habilidad para actuar en escenarios dinámicos, ambiguos e inciertos, propuestos por situaciones nuevas y cambiantes adaptando sus tareas a dichos cambios	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
TRABAJO EN EQUIPO Capacidad para percibir un equipo de trabajo dentro del contexto de la empresa, estableciendo formas adecuadas para relacionarse, cooperar integrarse con otros, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos comunes respetando procesos y estándares de desempeño.	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
EFICIENCIA Es la capacidad de administrar correctamente los recursos materiales, económicos y el tiempo propio y ajeno, apuntando siempre a la mejor relación entre recursos y resultados.	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
ORIENTACIÓN A LA CALIDAD Es la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad de los productos y de los procesos. Implica el cumplimiento de normas y procedimientos.	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
Escala: 1) LA COMPETENCIA NO SE OBSERVA 2) EL DESARROLLO DE LA COMPETENCIA NO ES ADECUADO 3) EL DESARROLLO DE LA COMPETENCIA ES POCO ADECUADO (PUEDE ALCANZAR UN NIVEL SATISFACTORIO CON ENTRENAMIENTO) 4) EL DESARROLLO DE LA COMPETENCIA ES ADECUADO PARA EL PUESTO 5) EL DESARROLLO DE LA COMPETENCIA SUPERA LO REQUERIDO POR EL PUESTO						
RESULTADO FINAL DE LA SELECCIÓN	<table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td>NO</td> </tr> </table>	SI	NO			
SI	NO					
Observaciones:						

Ficha N° 4: Averiguación de Antecedentes

		AVERIGUACIÓN DE ANTECEDENTES	
Nombre y Apellido del Candidato:			
DNI:		Empresa	
Nombre de la Empresa:			
Dirección		Loc.:	
Codigo Postal:			
<u>REFERENCIAS</u>			
Fecha de Inicio:/...../.....		Fecha de Finalización...../...../.....	
Puesto			
Tareas Realizadas:			
Personas a Cargo: SI NO		Cuantas	
Causa de Retiro de la Empresa:			
Satisfacción con el desempeño del empleado:			
Observaciones			

Ficha N° 5: Evaluación de Personal en Periodo de Prueba

 Villa Nueva	EVALUACIÓN DE PERSONAL EN PERIODO DE PRUEBA
--	--

Nombre y Apellido

Área

Denominación del Puesto:

Fecha de Evaluación:/...../.....

Jefe/Gerente:

Sucursal:

Evaluación de Desempeño

1. Revisar cada uno de los aspectos a evaluar, para saber cuales son los parámetros.
2. Marcar con una X lo que corresponda, y completar los recuadros.
3. Discutir luego con el empleado los puntos necesarios.

	Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca
RESPECTO, CONDUCTA, ÉTICA (la relación con su supervisor y compañeros es buena)				
ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD (cumple con los horarios de ingreso)				
COLABORACIÓN (demuestra cooperación en el trabajo, ya sea con el supervisor o compañero)				
RESPONSABILIDAD (desarrolla con responsabilidad la actividad que se le asigna)				
NORMAS DEL PUESTO DE TRABAJO (cumple con lo requerido en los procedimientos)				
PRODUCTIVIDAD (logra el trabajo exigido en tiempo y forma)				
CALIDAD (cumple con los niveles exigidos de calidad en el trabajo)				
APRENDIZAJE (aprende con rapidez las tareas nuevas que se le asignan)				
ADAPTABILIDAD (posee habilidad para adaptarse a su ambiente y rutina laboral)				
PRESENCIA (cumple con una presencia acorde con vuestro ambiente laboral)				



**EVALUACIÓN DE PERSONAL
EN PERIODO DE PRUEBA**

CAPACITACION NECESARIA:

PUNTOS FUERTES DEL EMPLEADO:

PUNTOS DEBILES DEBILES DEL EMPLEADO:

COMENTARIOS GENERALES:

RESULTADO FINAL (si continúa o no):

Nombre y Apellido del Evaluador

Firma

VII.15. Anexo XV: Manual de Inducción de Personal



MANUAL DE INDUCCIÓN DE PERSONAL

Bienvenida

A partir de hoy usted es miembro del equipo de profesionales de **VILLA NUEVA S.A.**

Le deseamos un buen comienzo y esperamos que encuentre en nuestra empresa un lugar donde pueda desarrollarse y sentirse cómodo.

Esta guía tiene la finalidad de ayudarlo en su incorporación, brindándole la información que creemos necesaria. Ante cualquier duda por favor consulte a su supervisor directo o al Área de Recursos Humanos, ellos están para ayudarlo y facilitar su ingreso.

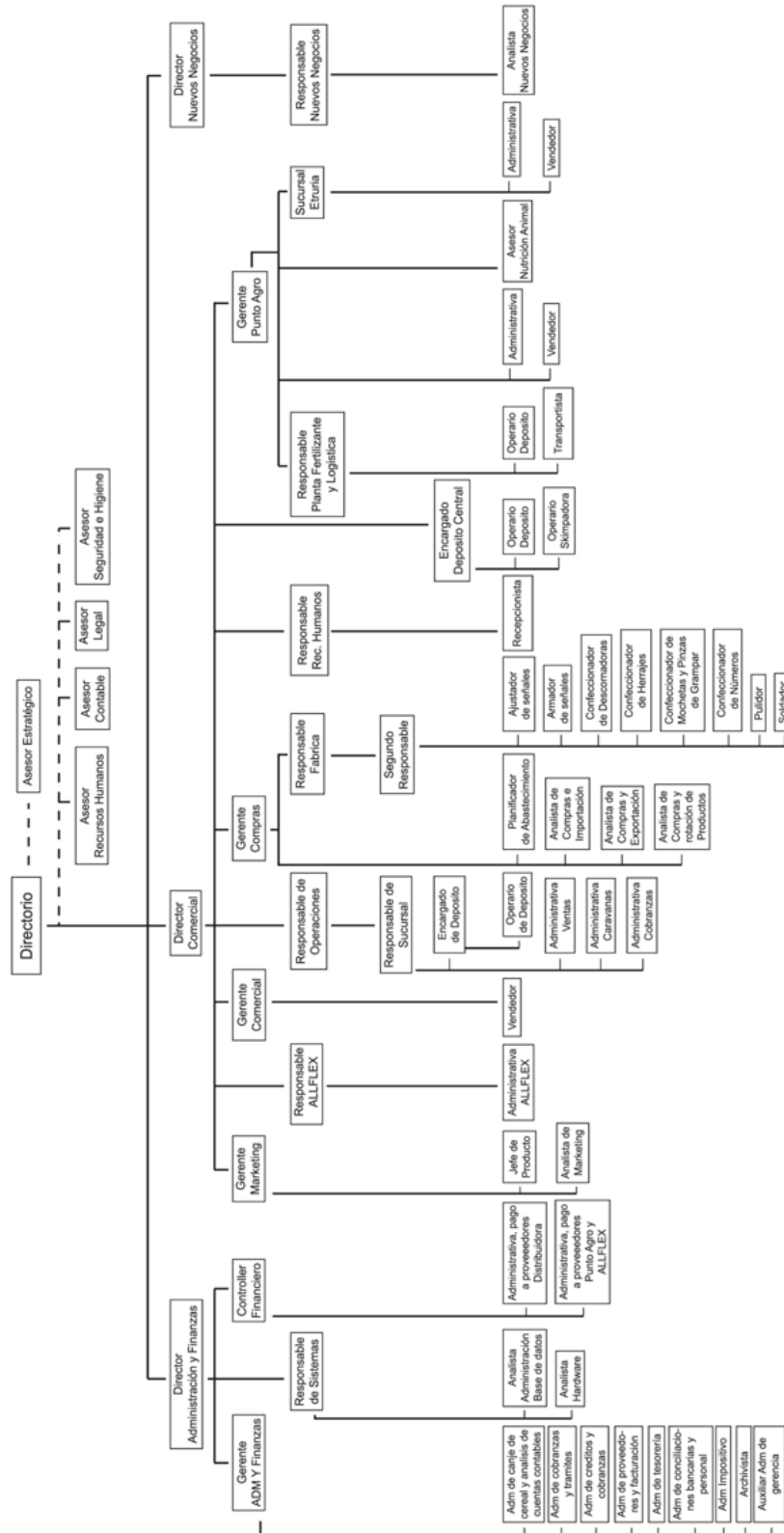
En este cuadernillo encontrará información sobre la empresa y sobre sus políticas de funcionamiento, que consideramos herramientas básicas para socializarlo como nuevo empleado de **VILLA NUEVA S.A.**

Información General

Nombre de la empresa	Villa Nueva
Razón Social	Villa Nueva S.A.
Sector	Industria Agropecuaria
Ramo de actividad	Producción y Distribución de insumos para el Agro.
Mercado al que apunta	Empresas del Rubro Agropecuario, en la República Argentina.
Ubicación Geográfica	Avenida Presidente Perón 1775. B° Industrial Villa María, Provincia de Córdoba, Argentina. CP: 5900
Casa Central	Ubicación: Villa María.
Cantidad de Sucursales de Villa Nueva S.A.	Sucursal 1. Ubicación: Villa María. Sucursal 2. Ubicación: Capital Federal. Sucursal 3. Ubicación: Rafaela. Sucursal 4. Ubicación: General Pico. Sucursal 5. Ubicación: Corrientes. Sucursal 6. Ubicación: Bahía Blanca.
Unidad de Negocio Punto Agro Cantidad de Sucursales	Sucursal 1: Ubicación: Villa María. Sucursal 2: Ubicación: Etruria.
Cantidad de empleados	140
Directivos	1 (Sin funciones en la empresa).

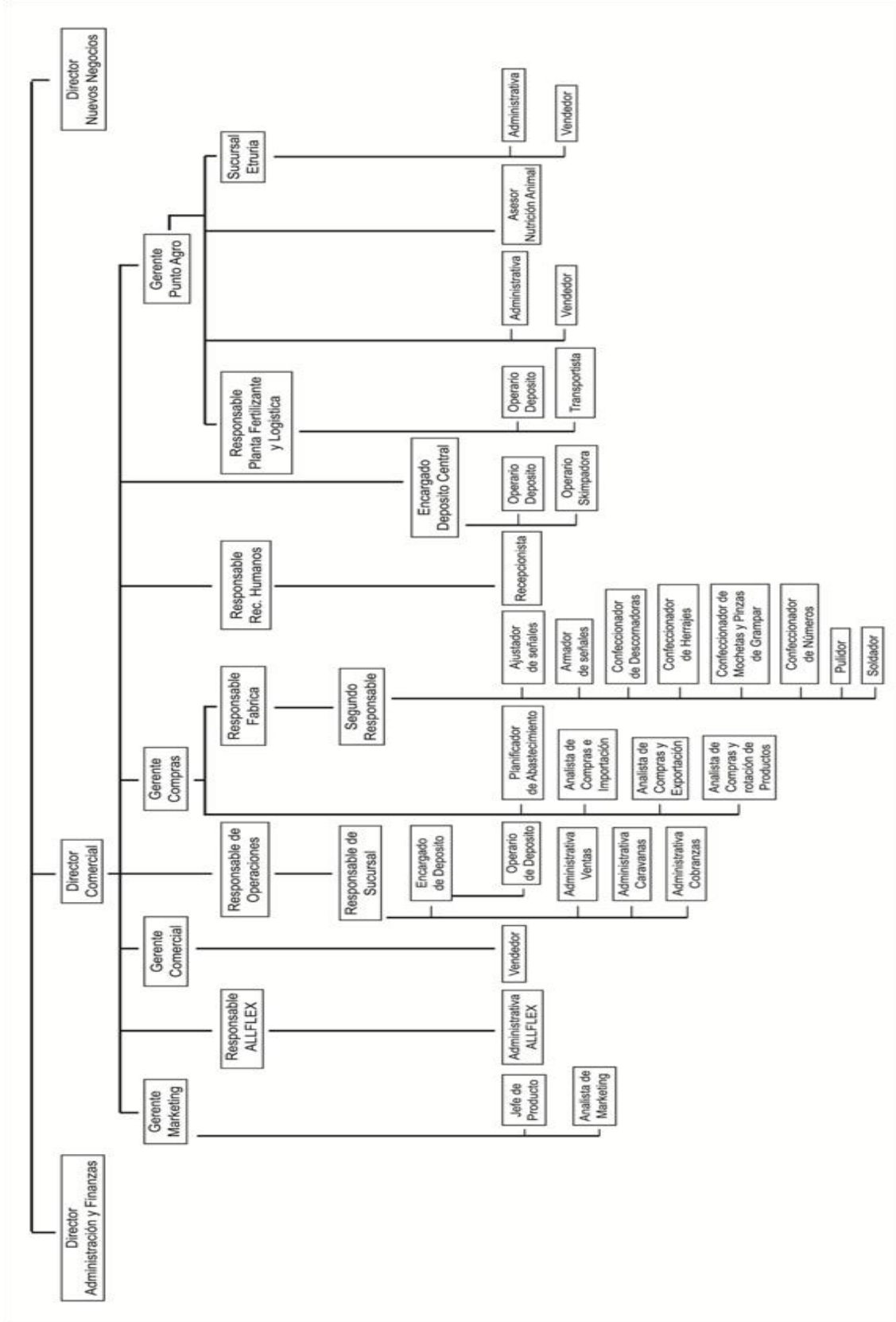
Descripción de la Empresa:

a. Organigrama de la Empresa:

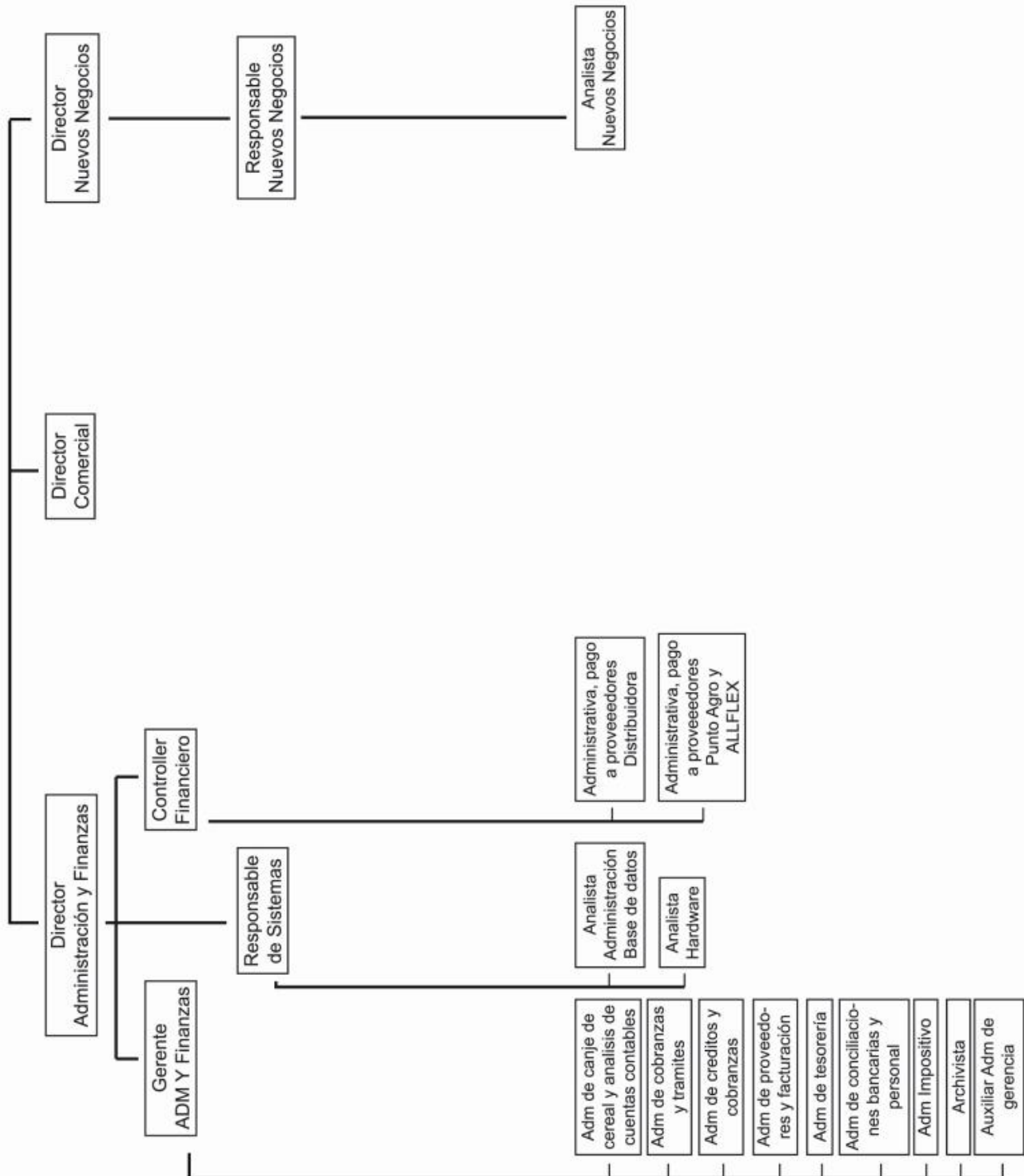


b. Organigrama por Dirección

- **Organigrama Dirección Comercial**



- Organigrama Dirección De Administración y Finanzas y Nuevos Negocios



Servicios y Productos.

La empresa cuenta con más de 2000 productos instalados en el mercado. En general, los productos se dividen en tres Líneas.

LÍNEA GANADERA:

IDENTIFICACIÓN ANIMAL: somos distribuidores de ALLFLEX, la marca de caravanas que elige más del 70 % de los productores a nivel mundial. ALLFLEX posee la línea más avanzada en Identificación Electrónica.

VACUNACIÓN: poseemos la línea más completa en jeringas, autosificadores y agujas para vacunación animal, a través de nuestra marca Líder cubrimos totalmente las necesidades de vacunación con productos de fabricación nacionales e importados.

INSEMINACIÓN: nuestra línea de inseminación posee una amplia variedad de productos nacionales e importados para el desarrollo de esta actividad.

INSTRUMENTAL VETERINARIO: la línea instrumental veterinario de Villa Nueva tiene todo lo que es veterinario necesita con la calidad y garantía de más de 40 años en el mercado veterinario.

LÍNEA BOVINO: ofrecemos una vasta línea de productos y accesorios que facilitan y optimizan la tarea del productor y del veterinario, en lo que a ganado vacuno se refiere.

LÍNEA EQUINO: nuestra línea equino ofrece todo lo que un herrador necesita, ahora con más productos de la marca Mustad, la marca líder en herraduras y accesorios.

LÍNEA LANAR: presentamos una vasta línea de productos que facilitan y optimizan la tarea del productor lanar y del veterinario, en sus tareas más importantes.

LÍNEA PEQUEÑOS ANIMALES: somos distribuidores de la línea de peladoras y accesorios Oster. Nuestra línea pequeños animales también incluye collares de nylon para mascotas.

LÍNEA NUTRICIÓN ANIMAL: la necesidad de una buena suplementación: la lactación, la gestación, actividad normal y el propio crecimiento en los bovinos lecheros generan una necesidad elevada de minerales en el organismo. Debido a que los animales son sometidos a un régimen productivo para el cual no están preparados, la necesidad de

minerales se convierte en un déficit que lleva a una disminución de su potencial productivo, reproductivo y sanitario.

Devolverle al animal lo que le sacamos: el concepto de la suplementación es sencillo, consiste en devolverle al animal todos los minerales y vitaminas que pierde en el proceso productivo para mantenerlo en óptimas condiciones. Una suplementación adecuada además promueve el desarrollo para alcanzar con el tiempo su nivel máximo de producción.

SANIDAD ANIMAL: nuestra línea de sanidad animal posee un amplio sentido de especialidades de Bayer destinadas a mantener en óptimas condiciones sanitarias el rodeo, para poder así maximizar los parámetros productivos del mismo. Bayer es el laboratorio líder en sanidad animal a nivel mundial.

LÍNEA PORCINOS: la línea Villa Nueva desarrollada para el productor porcino ofrece los elementos básicos para llevar a cabo la cría.

LÍNEA RURAL:

SANEAMIENTO AMBIENTAL: nuestra línea esta pensada para cubrir las necesidades del hombre de campo. Contamos con la línea completa de Bayer Environmental Science y la línea de hormiguicida y desinfectantes.

ELECTRIFICACION: poseemos la línea más completa en electrificación rural. Somos distribuidores de electrificadores Picana, paneles solares BP, y poseemos una marca propia de cables electroplásticos, carreteles y varillas. Tenemos una amplia variedad de aisladores nacionales e importados.

HILO PARA ARROLLAR: Pick Up, es nuestra marca de hilo para arrolladora. A través de los años se ha convertido en el hilo más usado en Argentina por el hombre de campo, gracias a su gran resistencia y calidad. Pick Up, posee un exclusivo proceso de protección contra los rayos UV, esta elaborado con materia prima 100% virgen y debido a su bobinado de alta precisión permite un mejor manejo. En sus tres presentaciones, 3000 metros, 4500 metros y especial para fardos prismáticos, Pick Up resiste mas.

PULVERIZADORES: distribuimos a todo el país la línea de pulverizadores y maquinas hormiguicidas.

ARREADORES: tenemos la línea más completa del país en arreadores.

TEJIDO DE MEDIA SOMBRA: somos uno de los distribuidores más grande de Argentina de Tejido Media Sombra, poseemos una gran variedad de modelos y diseños.

BOTAS E IMPERMEABLES: somos distribuidores mayoristas de la línea de botas Calfor. Además poseemos la línea de impermeable Tango.

BOLSA DE RAFIA: Bolsas de polipropileno de tejido tubular: hemos incorporado este producto para responder las necesidades de los productores, las bolsas de rafia permiten el almacenamiento de semillas como soja, trigo, sorgo, avena, maíz, girasol, entre otras. Además es utilizada para la limpieza y selección, una diversidad de utilidades y un material provisto de una excelente resistencia.

LÍNEA MANGUERAS: la nueva línea de mangueras Villa Nueva posee una excelente resistencia y una altísima duración. Las mangueras flexibles son fabricadas con los mejores compuestos de PVC y llegan a nuestros clientes al mejor precio del mercado.

VARIOS: incluye también comederos de lona, baldes para alimentos, balanzas para terneros, candados de bronce, pluviómetros, termómetros y contenedores de hacienda.

LÍNEA AGRICOLA:

BOLSAS PARA SILO: Maxima es nuestra marca de bolsas para silaje y granos secos. Es una de las marcas líderes y pioneras en el mercado argentino. Su gran resistencia al estiramiento permite con granos secos aprovechar al máximo su capacidad de almacenaje, mientras que con materiales húmedos los altos niveles de compactación desplazan la totalidad del oxígeno y garantizan su óptimo proceso de fermentación.

ACCESORIOS CONSERVACION: poseemos una línea muy completa en accesorios para conservación de forrajes y granos: Cierre para Bolsas, Caladores, Lonas para Silos, Medidores de humedad y temperatura, Mantas para rollos y Film para henolaje.

INOCULANTES PARA SILO: Silobac es un inoculante de última generación para todo tipo de ensilaje, que contiene cepas únicas de alta actividad, técnicamente formuladas para asegurar la fermentación del ensilaje y maximizar la conservación de su valor nutricional.

MARCAS PROPIAS:

En la actualidad, Villa Nueva S.A. cuenta con cinco marcas propias que están posicionadas como líderes, estas son: Maxima, Líder, Pick Up, Lion Grow y Nutricion Animal.

MAXIMA: Maxima es nuestra marca de bolsas para silaje y granos secos. Es una de las marcas líderes y pioneras en el mercado argentino. Su gran resistencia al estiramiento permite con granos secos aprovechar al máximo su capacidad de almacenaje, mientras que con materiales húmedos los altos niveles de compactación desplazan la totalidad del oxígeno y garantizan su óptimo proceso de fermentación.

LIDER: poseemos la línea más completa en jeringas, autosificadores y agujas para vacunación animal, a través de nuestra marca Líder cubrimos totalmente las necesidades de vacunación con productos de fabricación nacionales e importados.

PICK UP: Pick Up, es nuestra marca de hilo para arrolladora. A través de los años se ha convertido en el hilo más usado en Argentina por el hombre de campo, gracias a su gran resistencia y calidad. Pick Up, posee un exclusivo proceso de protección contra los rayos UV, esta elaborado con materia prima 100% virgen y debido a su bobinado de alta precisión permite un mejor manejo. En sus tres presentaciones, 3000 metros, 4500 metros y especial para fardos prismáticos, Pick Up resiste mas.

LION GROW: el rey del rinde entra en tu campo. La calidad Lion Grow es un proceso de búsqueda de años en el mejoramiento de la productividad. Los híbridos han sido mejorados genéticamente para obtener el mayor rendimiento. Lion Grow, nuestra marca de semillas en permanente evolución.

NUTRICION ANIMAL: la necesidad de una buena suplementación: la lactación, la gestación, actividad normal y el propio crecimiento en los bovinos lecheros generan una necesidad elevada de minerales en el organismo. Debido a que los animales son sometidos a un régimen productivo para el cual no están preparados, la necesidad de minerales se convierte en un déficit que lleva a una disminución de su potencial productivo, reproductivo y sanitario.

Devolverle al animal lo que le sacamos: el concepto de la suplementación es sencillo, consiste en devolverle al animal todos los minerales y vitaminas que pierde en el proceso

productivo para mantenerlo en óptimas condiciones. Una suplementación adecuada además promueve el desarrollo para alcanzar con el tiempo su nivel máximo de producción.

Para conocer más a fondo nuestros productos y líneas te sugerimos ingrese a www.villanueva.com.ar donde tendrás información detallada de cada uno.

RESEÑA HISTÓRICA

A comienzos del año 1965 el Sr. Raúl Destefanis (padre), adquiere a un grupo de inmigrantes italianos radicados en Villa María (Pcia. de Córdoba), la empresa destinada a la fabricación de herramientas para el cuidado de ganado, principalmente vacuno. Conocedor de la zona y su potencial, comienza a comercializar sus productos en las veterinarias cercanas, para luego ir creciendo en ventas en las demás provincias argentinas.

Con el paso de los años se traslada a la vecina ciudad de Villa Nueva, de donde toma su nombre: VILLA NUEVA S.A. y genera un fuerte desarrollo hasta convertirse en líder en la comercialización de estos productos, con un servicio integral cubriendo todo el país a través de su casa central y cinco sucursales orientando tanto al mercado minorista como el mayorista, a nivel nacional como internacional.

En 1976 a raíz del fallecimiento del Sr. Raúl Destefanis, se constituye un directorio familiar compuesto por la esposa y sus tres hijos, directorio que hasta hoy dirige la firma y el cual es renovado según lo establecido por la ley cada tres años.

En 1999 Villa Nueva S.A. se dividió por una cuestión de espacio; ubicándose la administración, depósito y ventas en Villa María, quedando en la ciudad de origen dirección y demás áreas. Y el 1 de julio del año 2002 se decide unificar todos los sectores, quedando así inaugurada la estructura actual.

Con el tiempo las diferentes sucursales que se ha ido inaugurando, a partir del año 1984, se han debido a desarrollo de estrategias regionales, detectando mercados potenciales y necesidades del mercado del agro. Y a partir del año 2003, mediante las investigaciones realizadas por el área de Nuevos Negocios, se abrió la nueva unidad de negocio “Punto Agro”.

A través de la conjunción de capital, trabajo y tecnología Villa Nueva S.A. logra crecer con eficiencia; su gestión empresarial se basa fundamentalmente en el servicio al productor agropecuario, apoyada en una planificación organizativa con clara distribución de responsabilidades.

En cuanto a los cambios tecnológicos, en Villa Nueva S.A. las maquinarias y herramientas de trabajo se transforman, no se conservan, regalándose las mismas al colegio fiscal de Villa María.

Con un trabajo bien elaborado e invirtiendo en investigación, capacitación y desarrollo de todos los integrantes de la empresa, Villa Nueva S.A. ofrece a sus clientes una amplia variedad de productos y servicios, fruto del trabajo responsable de profesionales en los cuales prima el concepto de calidad, eficiencia y atención en pos de la modernización y rentabilidad del productor.

La empresa nunca se ha fusionado con otra, pero si cuenta con representaciones y distribuciones exclusivas, actualmente se encuentra tercerizado el servicio de seguridad y maestranza; por otro lado, Villa Nueva S.A. compra la producción de otras empresa, por ejemplo de semillas, pero no compra marca sino que estos productos salen al mercado con el nombre de Villa Nueva S.A., con lo cual este tipo de asociaciones no se las considera tercerizaciones.

En pocas palabras, todos los recursos están dedicados a los mejores productos y servicios posibles, para ayudarle a ejecutar las aplicaciones más importantes hoy y en el futuro.

Misión

“Ser proveedor de productos líderes para el campo”

Visión

“Estimulamos la búsqueda e incorporación de productos y/o servicios innovadores que satisfagan necesidades insatisfechas del mercado”.

Valores

- Investigamos los adelantos tecnológicos y de aplicaciones disponibles en el mundo
- Desarrollamos el marco del desarrollo comercial de las innovaciones
- Investigamos el mercado para detectar necesidades insatisfechas
- Desarrollamos proveedores nacionales y extranjeros

Estrategias

I Excelencia en la comercialización

“Mejoramos continuamente nuestro sistema comercial pretendiendo Alcanzar el máximo nivel de eficiencia y eficacia.”

- *Medimos el desempeño alcanzado para detectar oportunidades de mejoras*
- *Nos proponemos alcanzar mejoras sustanciales en cuanto a la calidad de nuestro servicio*
- *Buscamos mejorar nuestra productividad de distribución*
- *Incorporamos los avances tecnológicos que nos permitan sostener el mejor sistema de distribución*
- *Trabajamos en conjunto con los distribuidores para mejorar el sistema global*

II. Servicio al Cliente

“Afianzamos nuestra relación con los clientes brindándoles servicios que le

permitan satisfacer plenamente sus necesidades.”

- Desarrollamos servicios que agreguen valor a nuestra relación con el cliente
- Nos preocupamos por facilitar el trabajo y/o uso de los productos de nuestros clientes

III. Trabajo en Equipo

“Somos un equipo que buscamos alcanzar nuestras metas a partir del aporte de todos manteniendo y respetando la individualidad de la persona.”

- Confiamos y nos comprometemos.
- Nos preocupamos por el éxito del equipo.
- Cooperamos y buscamos la colaboración.
- Primero comprendemos y después buscamos ser comprendidos

IV. Equilibrio de Intereses

“Nos preocupamos por establecer las condiciones de trabajo que permitan a todos desarrollarse y alcanzar sus aspiraciones.”

- Buscamos que los esfuerzos sean recompensados
- Nos preocupamos por la seguridad de las personas
- Nos capacitamos para mejorar nuestras habilidades

Principios Básicos del Trabajador.

- Gestionar con responsabilidad y lealtad las actividades laborales, contribuyendo a la mejora continua y a lograr la eficiencia de las tareas, teniendo en cuenta la calidad del producto y nuestro compromiso con los clientes.
- Cultivar la armonía y la confianza, esforzándose siempre en mantener el orden y el buen ambiente de trabajo.

Normas de Comportamiento General:

El personal deberá abstenerse de realizar los siguientes actos:

- Faltar reiteradamente a las normas de asistencia y/o puntualidad.
- Recibir o hacer llamadas de teléfono personales, salvo casos excepcionales y previa autorización del superior directo.
- Fumar en las instalaciones de la compañía.
- Proferir insultos, amenazas o riñas dentro de la Empresa.
- Causar desordenes en la Empresa.

Esta enumeración no es específica, por lo que no excluye otras situaciones que menoscaben la autoridad de dirección de la Empresa o que atenuen contra los intereses de la misma.

a) Deberes del personal: Los empleados deberán cumplir con:

- Presentar en forma personal y eficiente las tareas a su cargo.
- Obedecer todas las órdenes impartidas por su superior y que tengan por objetivo realizar tareas para las cuales el dependiente ha sido contratado, o para aquellas que no sean notoriamente ajenas a la actividad habitual de la Empresa.
- Todo el personal cuidará de la limpieza de su lugar de trabajo, como así también de su buena presencia e higiene personal.

- Responder, en caso de daño causado a la Empresa.
 - Justificar debidamente su inasistencia e impuntualidad.
 - Avisar a la Empresa las causas de su inasistencia por cualquier motivo, independientemente de su justificación.
- b) Confidencialidad: debe guardar absoluta reserva de su gestión de trabajo y de la información proveniente tanto de su puesto de trabajo así como información emergente de reuniones.
- c) Calidad de Servicios: Independientemente del cargo que ocupe y del área de trabajo en la que se encuentre, el empleado deberá tener en cuenta que la calidad del servicio es de vital importancia. Debe mantener en todo momento buenas relaciones con el personal y el cliente, además de las tareas encomendadas deben ser realizadas con responsabilidad y eficiencia.
- d) Relaciones con los Clientes: siempre deberá mantener un trato cordial y amable, y satisfacer las necesidades del cliente de la mejor manera posible. En caso de no poder hacerlo, deberá recurrir a una persona capacitada para ello.
- e) Relaciones con los empleados: la relación con los empleados tiene como base el respeto a la dignidad de la persona, sin discriminación de ningún tipo, así como tampoco por el nivel jerárquico de su puesto.
- f) Políticas de Uso de Internet y MSN: **VILLA NUEVA S.A.** permite el uso de estas herramientas para la comunicación con clientes y con finalidades laborales. El personal de la empresa no deberá utilizar en horario laboral msn, Facebook o alguna red social de uso personal, motivo que generara amonestaciones o apercibimientos.

Horario de Trabajo.

a. Horario de Ingreso y Egreso:

El horario laboral estipulado es de lunes a jueves de 8 a 12:30 hs y de 15 a 19:30 hs.

Los días viernes es de 8 a 12 hs y de 15 a 19 hs.

Se podrán realizar cambios en los horarios en función de la sucursal en que se trabaja.

Comisión fuera del establecimiento:

En cada viaje la empresa pagará los gastos de viáticos. Estos deberán abarcar la movilidad del personal para ir del alojamiento al lugar de trabajo y el dinero suficiente para su almuerzo y cena. Dependiendo del destino de cada viaje estos montos pueden variar. Los mismos serán informados antes de la realización de cada viaje y acreditados mediante tickets.

Compañía de Seguros para el Personal:

VILLA NUEVA S.A. ha contratado a la compañía ASOCIART para la seguridad de sus empleados.

Contratación

El contrato de trabajo será firmado al momento que la persona ingresa formalmente a la empresa.

Régimen de Licencias y Pedidos Especiales

Ausentismo pago.

1. *Tramites Prematrimoniales:* 1 día.
2. *Licencia por Matrimonio:* 10 días de corrido. Estos días podrán ser adicionados al periodo de vacaciones.
3. *Licencia por Nacimiento de Hijo:* 2 días hábiles.

4. *Licencia por Mudanza: 2 días de corrido.*
5. *Licencia por Donación de Sangre: la jornada completa.*
6. *Licencia por Fallecimiento de padres, hijos, cónyuges, hermanos/as: 3 días de corrido. En caso de que el fallecimiento ocurriera a más de 500 Km, se otorgaran dos días más de licencia corridos.*
7. *Licencia por Fallecimiento de Abuelos, Padres o Hermanos políticos o hijos del conyugue: se entregaran dos días de licencia corridos.*

Ausentismo no pago.

8. *Licencia por enfermedad de parientes: hasta 30 día sin remuneración.*

Ausentismo por Enfermedad.

9. En caso de inasistencia por enfermedad, se deberá comunicar al departamento de Recursos Humanos, el mismo día dentro de las cuatro horas posteriores de su horario de ingreso.

En caso de tener que concurrir a su médico particular o Centro Asistencial, deberá acompañar y/o presentar a la Empresa constancia de visita al facultativo que asistió. El trabajador deberá presentar Certificado Médico, a fin de que sea agregado a su legajo personal, en el que deberá constatar la naturaleza de la enfermedad, carácter impeditivo y periodo que abarcó o abarcará.

En caso de que se venciera el plazo de la autorización, el trabajador deberá presentarse a sus servicios, si sigue imposibilitado deberá dar nuevamente aviso según lo planteado anteriormente, a los fines de que la Empresa realice la debida constatación.

Sanciones disciplinarias⁸.

Serán aplicadas las siguientes medidas punitivas conforme a la facultad disciplinaria de la Empresa, por violación a lo nombrado en el presente Reglamento Interno como así también a las normas que en el futuro se establezcan y notifiquen al personal.

Las sanciones que se aplicarán serán las siguientes:

- Apercibimiento verbal con llamado de atención.
- Amonestación escrita.
- Suspensión.
- Despido con Causa Justificada.

El régimen de aplicación serán el siguiente, dos (2) Apercibimientos verbales con llamado de atención, implicarán una (1) Amonestación escrita. Dos (2) amonestaciones escritas implicarán una (1) suspensión sin apercibimiento de haberes. Tres (3) suspensiones en el periodo de un año, implicarán el despido con causa justificada.

La gravedad de cada falta será evaluada por el Comité Sanciones, compuesto por: Gerencia General de **VILLA NUEVA S.A.**, Responsable de Recursos Humanos y el Supervisor Inmediato de la persona que haya cometido la falta. De acuerdo a lo determinado por este Comité se aplicará la sanción que corresponda.

Si la falta que cometiese el sujeto se considerase de máxima gravedad se podrá aplicar suspensión directa o despido con causa justificada, si así lo ameritase.

Vacaciones.

Las fechas de vacaciones serán estipuladas por los Jefes de Áreas conjuntamente al responsable de Recursos Humanos. Las mismas serán comunicadas con por lo menos 15 días de antelación.

En caso de que el empleado desee alguna fecha en particular deberá recurrir al Área de Recursos Humanos, la cual tomará el pedido y realizará las acciones correspondientes.

⁸ En la actualidad la empresa no posee un sistema de sanciones disciplinarias, por lo cual se presenta este modelo como sugerencia a definir con la responsable de Recursos Humanos y el Directorio de Villa Nueva S.A.

Feridos Nacionales y Días no Laborales.

- 1° de Enero: Año Nuevo
- 24 de Marzo: Conmemoración al Golpe Militar de 1976.
- 2 de Abril: Día del Veterano y de los Caídos en la Guerra de Malvinas
- 1° de Mayo: Día del Trabajador
- 25 de Mayo: Primer Gobierno Patrio
- 20 de Junio: Paso a la Inmortalidad del General Manuel Belgrano
- 9 de Julio: Día de la Independencia
- 17 de Agosto: Paso a la Inmortalidad del General José de San Martín
- 12 de Octubre: Día de la Raza
- 8 de Diciembre: Inmaculada Concepción de María
- 25 de Diciembre: Navidad

Capacitación al Personal.

VILLA NUEVA S.A. considera importante que todos sus colaboradores se encuentren continuamente capacitados. Se realizarán los planes de capacitación interna o externa de acuerdo a las necesidades que planteen cada área.

Los planes de capacitación se planificarán entre los Jefes de Área, el Responsable de Recurso Humanos y la Dirección.

Salarios y Adelantos de Sueldos.

Salarios.

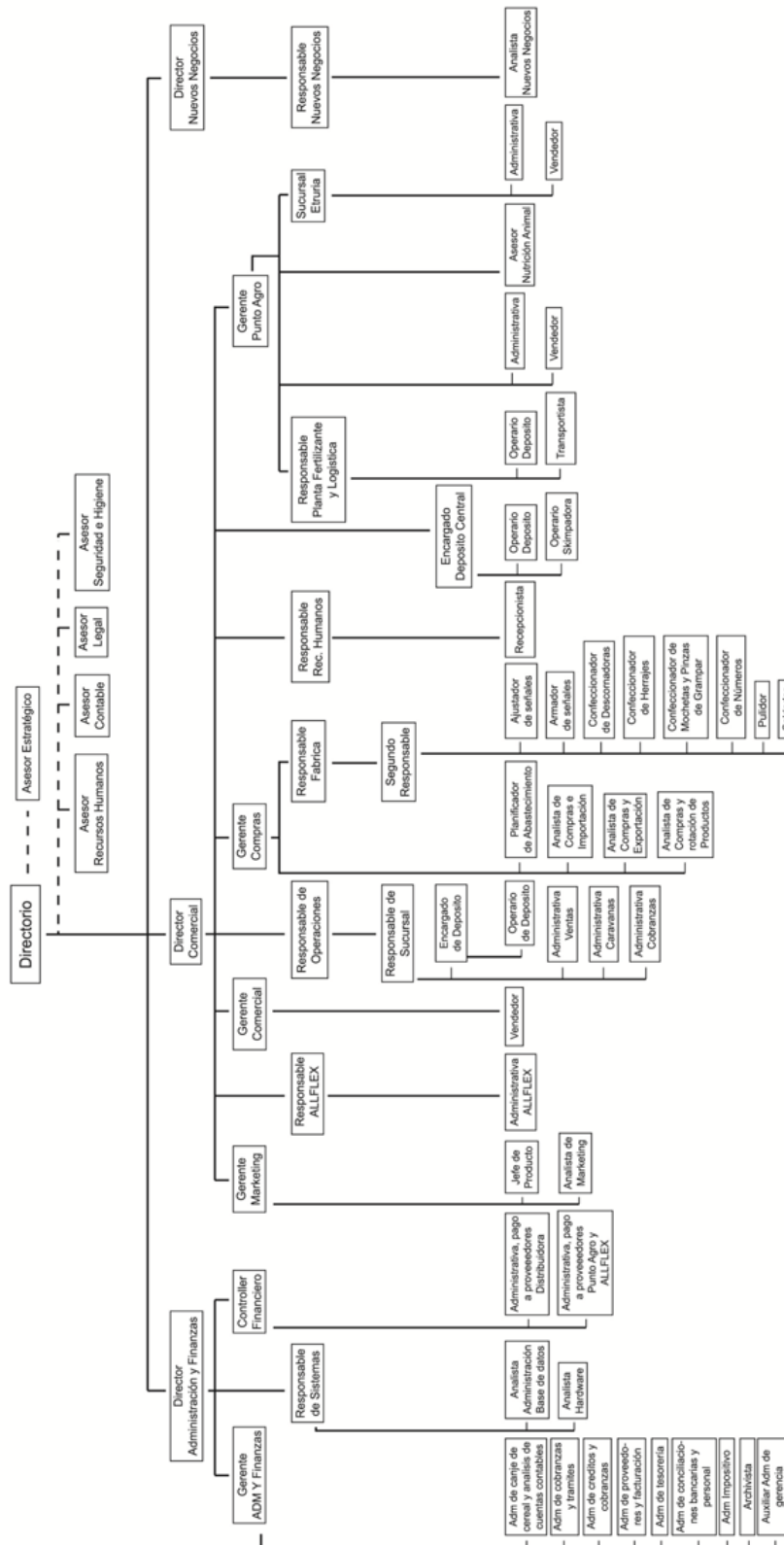
Los salarios serán abonados el 4 día hábil de cada mes.

Adelanto de Sueldos.

Villa Nueva S.A. mantiene la política de no brindar adelantos de sueldos.

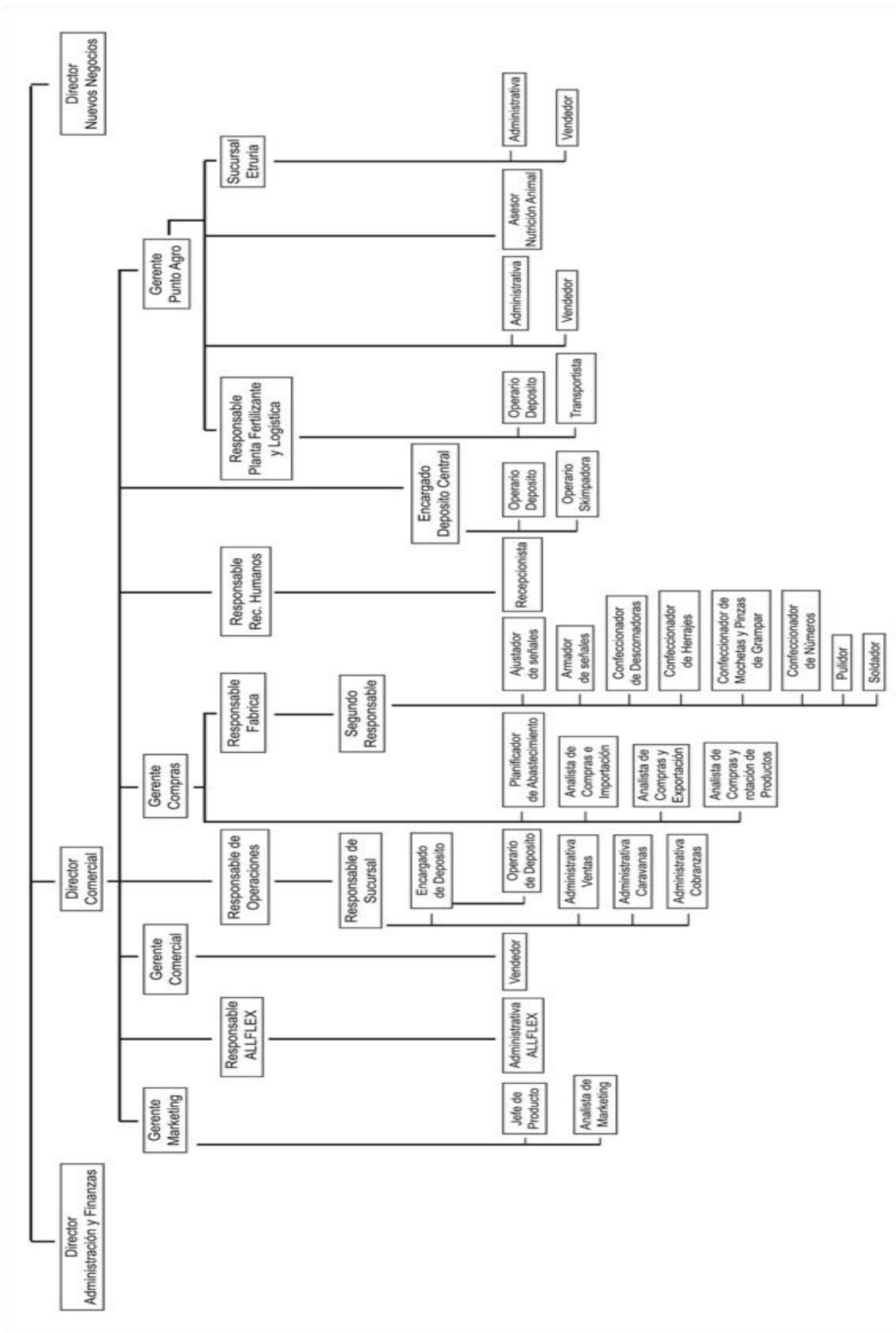
VII.16. Anexo XVI: Organigrama Formal de Villa Nueva S.A.

a. Organigrama de la Empresa:

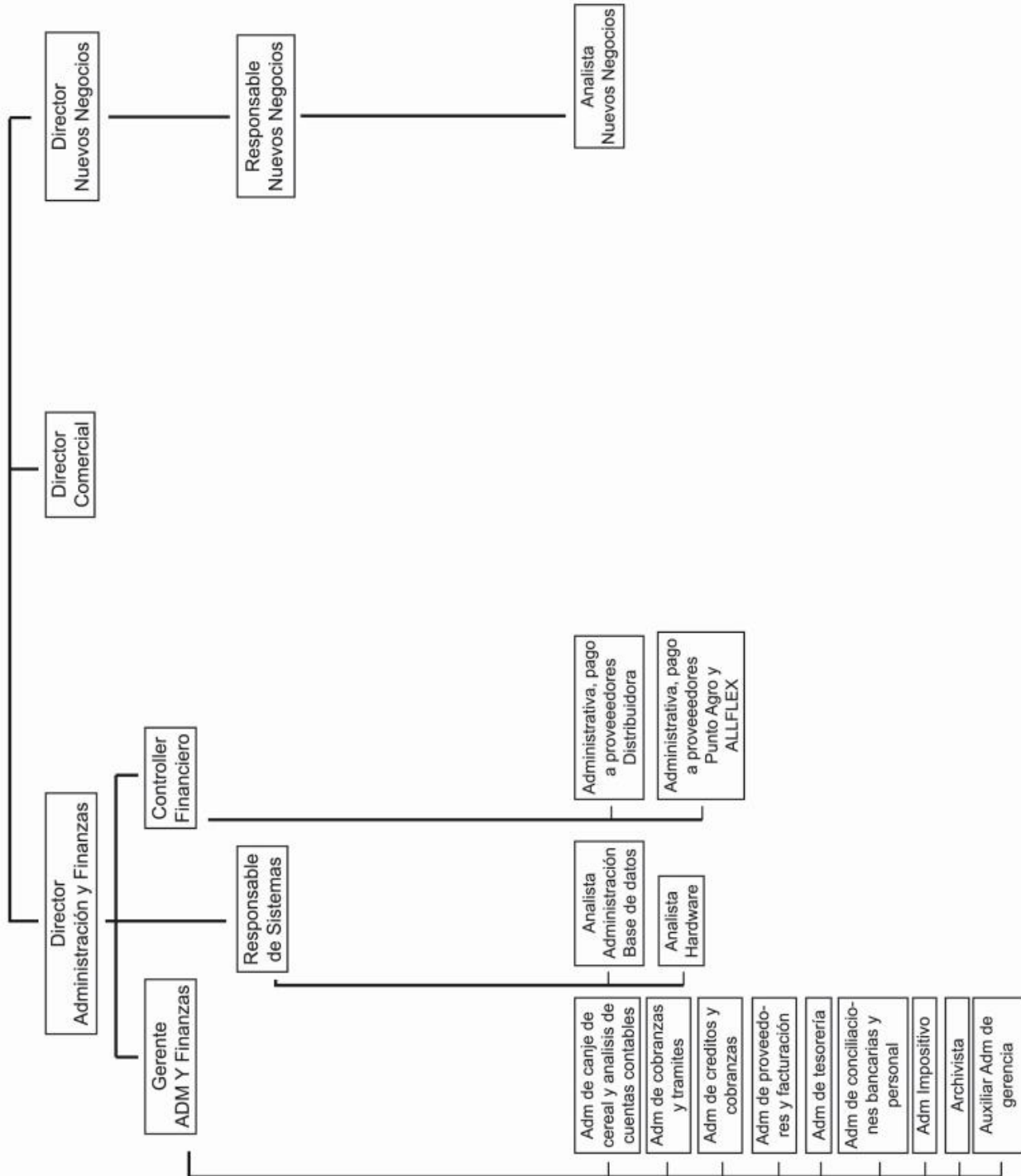


b. Organigrama por Dirección

- Organigrama Dirección Comercial



- Organigrama Dirección De Administración y Finanzas y Nuevos Negocios





Villa Nueva

MANUAL DE PUESTOS

MANUAL DE PUESTOS	201
INTRODUCCIÓN	204
CONSIDERACIONES	205
<i>Organigrama Formal de Villa Nueva S.A.</i>	208
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	211
DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	212
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	216
ADMINISTRATIVA DE CANJE DE CEREAL Y ANÁLISIS DE CUENTAS CONTABLES	220
ADMINISTRATIVA DE COBRANZAS Y TRÁMITES	224
ADMINISTRATIVA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	228
ADMINISTRATIVA DE PROVEEDORES Y FACTURACIÓN	232
ADMINISTRATIVA DE TESORERÍA	236
ADMINISTRATIVO DE CONCILIACIONES BANCARIAS Y PERSONAL	240
ADMINISTRATIVO IMPOSITIVO	244
ARCHIVISTA	248
AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE GERENCIA	251
CONTROLLER FINANCIERO	255
ADMINISTRATIVA PAGO A PROVEEDORES DISTRIBUIDORA	259
ADMINISTRATIVO PAGO A PROVEEDORES PUNTO AGRO/ ALLFLEX	262
RESPONSABLE DE SISTEMAS	266
ANALISTA ADMINISTRADOR DE BASE DE DATOS	270
ANALISTA DE HARDWARE	273
DIRECCIÓN COMERCIAL	276
DIRECTOR COMERCIAL	277
GERENTE DE MARKETING	281
JEFE DE PRODUCTO	285
ANALISTA DE MARKETING	289
RESPONSABLE DE ALLFLEX	292
ADMINISTRATIVA DE ALLFLEX	296
GERENTE COMERCIAL	300
VENDEDOR	304
RESPONSABLE DE OPERACIONES	308
RESPONSABLE DE SUCURSAL	312
ENCARGADO DE DEPÓSITO DE SUCURSAL	316
OPERARIO DE DEPÓSITO	320
ADMINISTRATIVAS DE VENTAS	324
ADMINISTRATIVAS CARAVANAS	329
ADMINISTRATIVAS DE COBRANZAS	334
GERENTE DE COMPRAS	340
PLANIFICADOR DE ABASTECIMIENTO	344
ANALISTA DE COMPRAS E IMPORTACIONES	348
ANALISTAS DE COMPRAS Y EXPORTACIONES	352
ANALISTA DE COMPRAS y ROTACIÓN DE PRODUCTO	356
RESPONSABLE DE FÁBRICA	360
SEGUNDO RESPONSABLE	364
AJUSTADOR DE SEÑALES	367
ARMADOR DE SEÑALES	370
CONFECCIONADOR DE DESCORNADORAS	373

CONFECCIONADOR DE HERRAJES	376
CONFECCIONADOR DE MOCHETAS Y PINZAS DE GRAMPAR	379
CONFECCIONADOR DE NÚMEROS	382
PULIDOR	385
SOLDADOR.....	388
RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS	391
RECEPCIONISTA	395
ENCARGADO DE DEPÓSITO.....	399
OPERARIO DE DEPÓSITO.....	403
OPERARIO DE SKIMPADORA.....	407
GERENTE DE UNIDAD DE NEGOCIO PUNTO AGRO	410
RESPONSABLE DE PLANTA DE FERTILIZANTE Y LOGÍSTICA	414
OPERARIO DE DEPÓSITO.....	418
TRANSPORTISTA	422
ADMINISTRATIVO DE PUNTO AGRO	426
VENDEDOR.....	430
ASESOR EN NUTRICIÓN ANIMAL.....	434
ADMINISTRATIVO DE SUCURSAL ETRURIA	437
VENDEDOR SUCURSAL ETRURIA	441
DIRECCIÓN NUEVOS NEGOCIOS	445
DIRECTOR DE NUEVOS NEGOCIOS.....	446
RESPONSABLE DE NUEVOS NEGOCIOS.....	450
ANALISTA EN NUEVOS NEGOCIOS.....	454

INTRODUCCIÓN

El presente informe contiene las Descripciones de Puestos de Villa Nueva S.A. en los cuales se plantean las tareas que se realizan, responsabilidades, funciones, objetivos y requerimientos de cada uno.

Este informe también contiene el organigrama de la empresa, donde se refleja la estructura que posee la organización. Es importante recalcar que tanto las descripciones de puestos como el organigrama presentado deben ser revisados y consensuados con todos los involucrados y deberán ser sometidos a revisión permanente por parte del Área de Recursos Humanos y los empleados involucrados, como así también por parte de los asesores de Recursos Humanos.

El manual se encuentra organizado en función de cada una de las tres direcciones principales, después las gerencias y áreas de trabajo, responsables, encargados y nivel operativo.

CONSIDERACIONES

A continuación se presentarán las descripciones de todos los puestos de la empresa Villa Nueva S.A. Cada una de ellas contiene la siguiente información:

3.1. Elementos básicos:

- 1.1. **Código:** un código puede indicar el departamento al que pertenece el trabajador, si esta sindicalizado o no, y el número de personas que desempeñan la misma tarea.
- 1.2. **Fecha:** mediante la fecha se detecta las actualizaciones y cambios que se van realizando en las descripciones de puesto.
- 1.3. **Identificación de la persona que describió el puesto:** información de utilidad esencial para que el departamento de personal verifique la calidad del desempeño del trabajador y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.

3.2. Datos de Identificación:

- 2.1. **Nombre del Puesto:** es el nombre formal que la empresa designa para este puesto y el cuál se encuentra registrado en el organigrama.
- 2.2. **Departamento o Sección:** se especifica a que área, departamento o sección de la empresa pertenece el puesto.
- 2.3. **Es supervisado por:** se especifica el puesto del supervisor inmediato.
- 2.4. **Supervisa a:** Se especifica los puestos que supervisa directamente.
- 2.5. **Posición en el Organigrama:** Se especifica en el organigrama formal de la empresa la posición que ocupa el puesto dentro de la empresa.

3.3. Contexto del Puesto: en este apartado se especifican los siguientes datos:

- 3.1. **Horario Habitual:** si es fijo o rotativo.
- 3.2. **Jornada:** si es continuada o discontinuada.
- 3.3. **Prolongación de la Jornada:** se especifica si el personal debe realizar horas extras u horario fuera del habitual.
- 3.4. **Disponibilidad para viajes:** se estipula si el personal requiere tener disponibilidad de traslados, nacionales o internacionales.

3.4. Condiciones Ambientales: Describe las circunstancias y condiciones en que se deben desempeñar las actividades de un puesto.

4.1. **Condiciones Ambientales:** se especifican la iluminación, ventilación, contaminación acústica, temperatura e interrupciones que se presentan en ambiente donde se desarrollan las tareas del puesto.

4.2. **Esfuerzo Físico y/o Mental:** Es específica el esfuerzo que requiere el puesto al empleado para realizar sus tareas eficientemente. Se consideran dentro de este apartado: Concentración mental, concentración visual, concentración auditiva, esfuerzo mental: agudeza y rapidez mental, control de detalles, análisis y control de tareas y contenido.

3.5. **Condiciones del Puesto:**

5.1. **Objetivos:** en este apartado se consignan las metas concretas del puesto, y un puesto puede tener más de un objetivo.

5.2. **Tareas:** a partir de definir los objetivos del puesto, se redactan las funciones y tareas, o sea, las actividades que deben realizar cotidianamente.

5.3. **Responsabilidades:** se especifican las responsabilidades que deberá asumir el empleado en el puesto de trabajo, teniendo en cuenta: 1) Responsabilidad de Decisiones; 2) Responsabilidad por el trabajo de otros; 3) Responsabilidad Por Material y Equipos; 4) Responsabilidad Por la custodia y manejo de dinero; 5) Responsabilidad por información confidencial; 6) Responsabilidad por la seguridad de otros.

3.6. **Relaciones sociales:** Se describen las relaciones que se deben sostener para la realización de la tarea. Estas se dividen en relaciones internas y externas, con quien se relaciona y para que lo hace.

3.7. **Especificaciones:** las especificaciones del puesto se relacionan a las demandas que el puesto implica para la persona que las realizará. Se plantea como inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que se desempeñará en ese puesto. Estos requisitos incluyen factores de:

7.1. **Requisitos Objetivos:** Edad mínima y máxima, sexo, lugar de residencia, estado civil.

7.2. **Instrucción Formal:** En este caso se especifica la formación que debe poseer el empleado para realizar las tareas adecuadamente.

7.2.1. **Formación Básica:** Nivel educativo formal mínimo requerido.

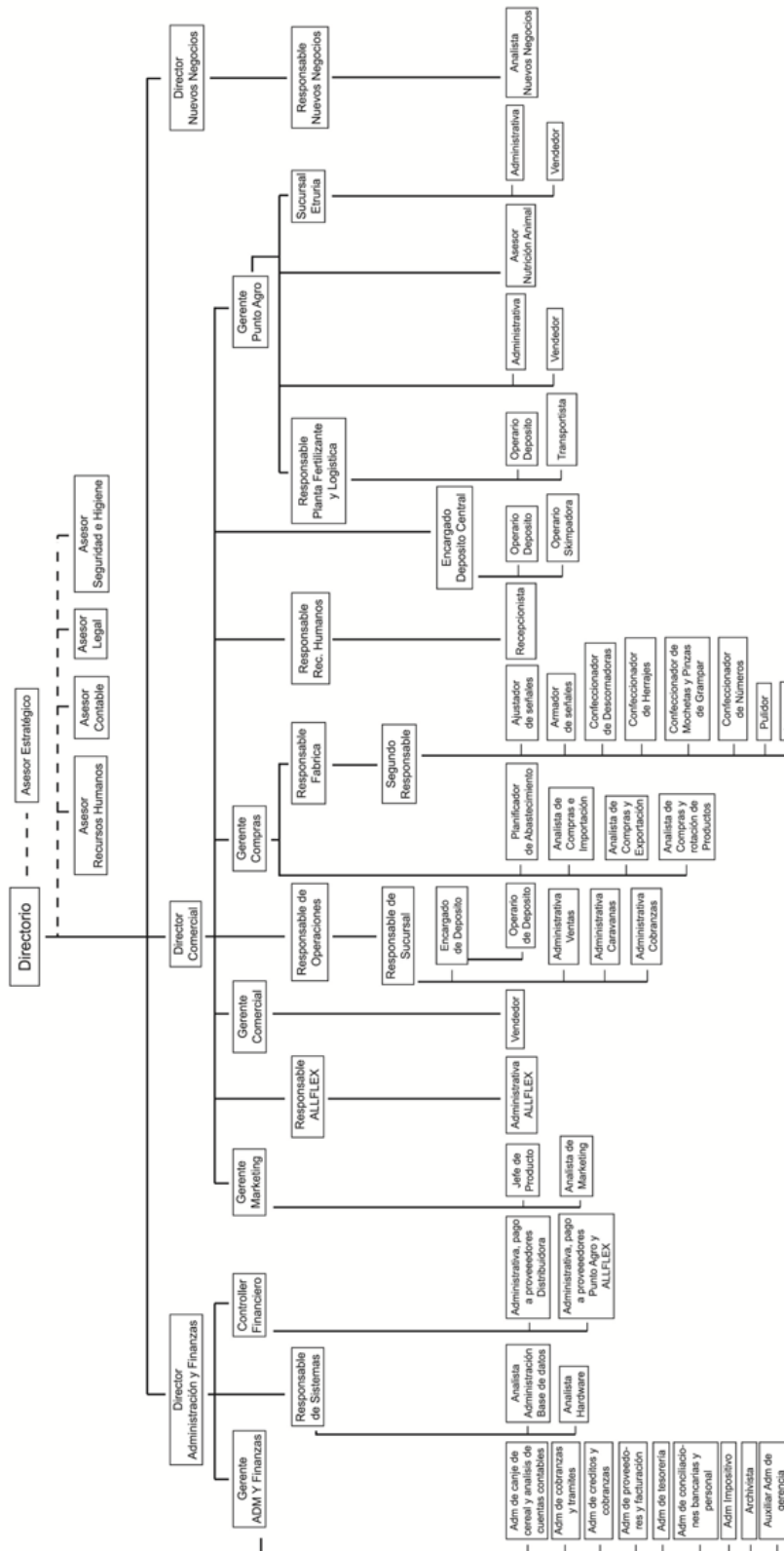
7.2.2. **Formación Técnica:** Formación de especialización, formal o de oficio, que requiere la tarea a realizar.

7.3. **Experiencia laboral Específica:** Experiencia laboral previa que debe tener el empleado, como así también el tiempo de experiencia requerido por el puesto para realizar de forma eficiente la tarea.

7.4. **Tiempo de Inducción:** Se especifica el tiempo aproximado en el cual el empleado deberá realizar todas las tareas de forma eficiente, periodo en el cual se realiza la socialización en la empresa.

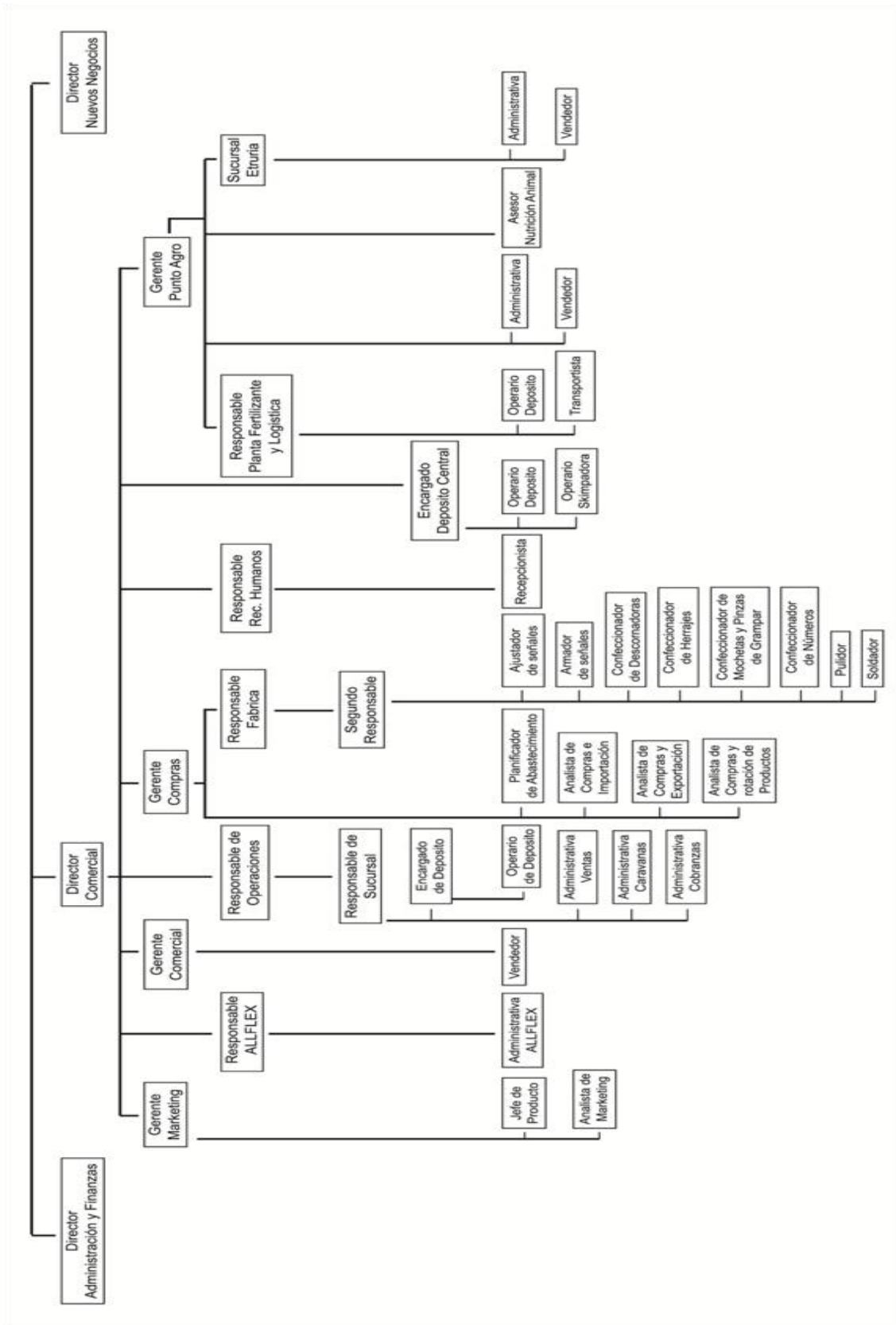
Organigrama Formal de Villa Nueva S.A.

c. Organigrama de la Empresa:

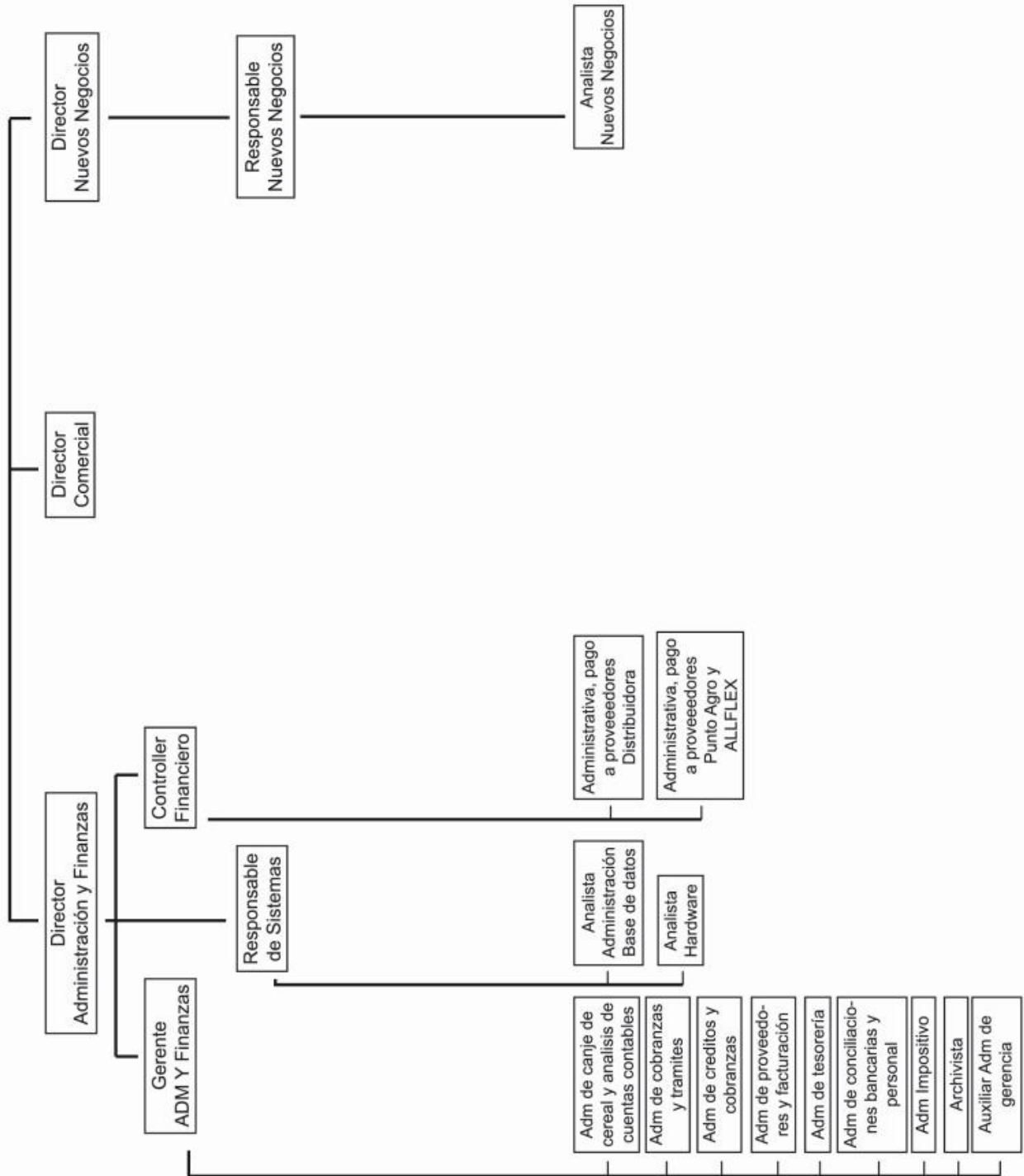


d. Organigrama por Dirección

- Organigrama Dirección Comercial



- Organigrama Dirección De Administración y Finanzas y Nuevos Negocios





Villa Nueva

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Director de Administración y Finanzas

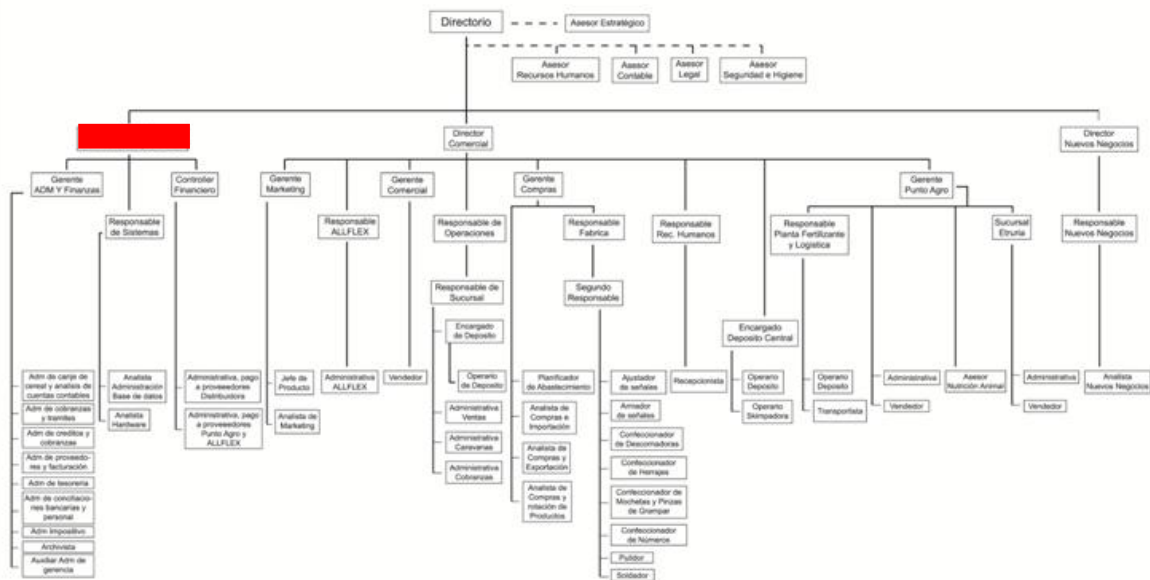
Dpto. o Sección: Área Administración y Finanzas

Es Supervisado por: Directorio

Supervisa a:

- 7) Gerente de Administración y Finanzas
- 8) Responsable de Sistemas.
- 9) Controller Financiero

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo Rotativo

Jornada: Continuada Discontinuada

Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Desarrollar estrategias financieras para las distintas unidades de negocio de la empresa. Definir y decidir sobre todos los aspectos contables, impositivos y financieros que impacten en la estrategia global de la empresa.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Políticas y Estrategias
<ul style="list-style-type: none">• Definir el planeamiento estratégico comercial de la empresa.• Participar en el análisis de rentabilidad de los productos y sucursales.
Actividades con el nivel Táctico
<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar estrategias financieras para las distintas áreas de la empresa• Decidir sobre políticas contables e impositivas que impactan en la organización.• Definir proveedores externos para algunas líneas de productos.• Proveer a la organización de la tecnología necesaria para el cumplimiento de las estrategias.• Dirigir los equipos de trabajo encargados de implementar las estrategias y definir las políticas.•

<ul style="list-style-type: none"> Realizar el seguimiento financiero y administrativo de las distintas unidades de negocios.
<ul style="list-style-type: none"> Negociar con los proveedores estratégicos.
<ul style="list-style-type: none"> Firmar documentación de alta criticidad para la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> Ocasionales: Autorizar la gestión con proveedores estratégicos.
<ul style="list-style-type: none"> Decidir sobre las herramientas tecnológicas a utilizar en los diferentes procesos
<ul style="list-style-type: none"> Extraordinarias: Definir el presupuesto asignado al área.

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas complejos que involucran a diferentes sectores
- Sobre políticas de la organización

POR EL TRABAJO DE OTROS

- Personal de nivel Táctico: Jefes y Responsables
- Personal de nivel Táctico: Gerentes

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad total por el uso bienes muebles
- Responsabilidad mínima por el uso de insumos

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.
- Responsabilidad sobre la distribución de equipamiento

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia (más de \$5000)

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad por información relacionadas con estrategias y políticas
- Responsable pleno por información confidencial

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- Tiene una responsabilidad alta por la implementación de políticas de seguridad e higiene.

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Directorio	Coordinación de acción Definición de estrategias y políticas empresariales. Acordar presupuestos. Acordar aumentos de sueldo.
Gerentes de Áreas	Bajar Lineamientos. Coordinación de acciones. Supervisión de actividades. Control de cumplimiento de objetivos. Planificación de presupuesto de área.

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Staff Contable	Asesoría específica de acuerdo a los problemas o requerimientos que se presenten
Staff de RRHH	
Staff Legal	
Consultor de gestión estratégica	

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M Indist o

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Postgrado o Master en MBA, Administración de empresas, Gestión estratégica.

Otros Requisitos

Para pertenecer al directorio los miembros de la familia que sean empleados de la empresa, deberán realizar carrera profesional interna, empezando en puestos operativos.

GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Gerente de Administración y Finanzas.

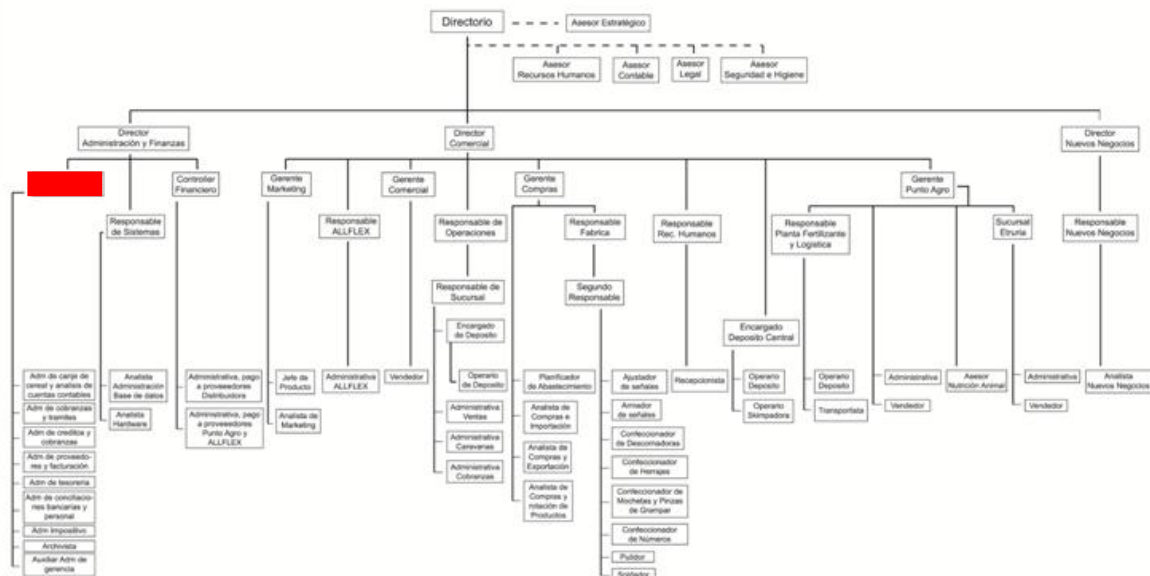
Dpto. o Sección: Área de Administración y Finanzas

Es Supervisado por: Director de Administración y Finanzas

Supervisa a:

- 1) Controller Financiero.
- 2) Jefe de Sistemas.
- 3) Administrativa de Canje de cereal y Análisis de Cuentas Contables.
- 4) Administrativo de Cobranzas y Trámites.
- 5) Administrativo de Créditos y Cobranzas.
- 6) Administrativo de Proveedores y Facturación.
- 7) Administrativo de Tesorería.
- 8) Administrativo de Conciliaciones Bancarias y Personal.
- 9) Administrativo Impositivo.
- 10) Archivista.
- 11) Auxiliar administrativo de Gerencia

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:

Fijo



Rotativo



Jornada:

Continuada



Discontinuada



Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivo del Puesto

Ejecutar las políticas administrativas acordes a la estrategia definida y administrar el proceso contable e impositivo.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Autorización de ajustes de Stock.
Autorización de asientos contables.
Autorización de pagos de facturas.
Supervisión de tareas administrativas.
Revisión de Información Financiera
Revisión de información de resultados.
Control de cuentas contables.
Control de funcionamiento de servicio de sistemas.
Control de liquidación de sueldos e impuestos.

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.
- Sobre temas complejos de su puesto de trabajo.
- Sobre temas Complejos referidos a su sector.
- Sobre temas complejos que involucran a diferentes sectores

POR EL TRABAJO DE OTROS

- Personal Operativo
- Personal de nivel Táctico: Jefes y Responsables

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad total por el uso bienes muebles

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia (más de \$5000)

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.
- Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones
- Responsabilidad por información relacionadas con estrategias y políticas
- Responsable pleno por información confidencial

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- Tiene una responsabilidad media por la seguridad de otros

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Otras Gerencias	Definición de procesos
Responsable de Sucursales	Resolución de conflictos Resolución de temas administrativos Control de actividades
Directorio	Definición de Políticas y resolución de problemas de diferentes aéreas y departamentos.

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Asesor impositivo	Pedido de Asesoramiento
Asesor Contable	Pedido de Asesoramiento
Asesor Laboral y Previsional	Pedido de Asesoramiento
Estudio jurídico	Pedido de Asesoramiento.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Máster o Postgrado en MBA o Administración o Finanzas Empresarial.

Formación Técnica

- Administración, Finanzas y Contabilidad.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia laboral mínima de 5 años en puestos similares de empresas medianas o grandes, con personal a cargo y con toma de decisiones.

Tiempo de inducción.

- Tiempo mínimo de un año.

ADMINISTRATIVA DE CANJE DE CEREAL Y ANÁLISIS DE CUENTAS CONTABLES

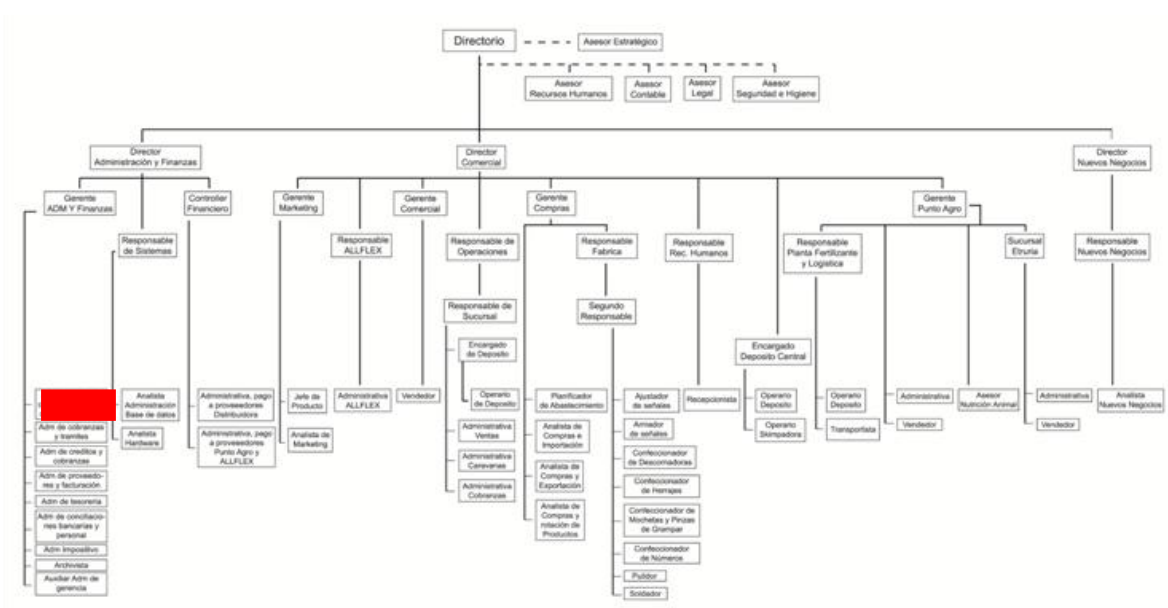
Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Administrativa de Canje De Cereal Y Análisis De Cuentas Contables

Dpto. o Sección: Administración y Finanzas

Es Supervisado por: Gerente de Administración y Finanzas.

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo Rotativo

Jornada: Continuada Discontinuada

Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivo del Puesto

Realizar el análisis, seguimiento y contabilización de las operaciones de canje de cereales.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Contabilidad
<ul style="list-style-type: none">• Contabilización de las operaciones de canje de cereales.• Conciliación de Cuentas Contables
Canje
<ul style="list-style-type: none">• Análisis del aplicativo Gramar-canje.• Seguimiento de canjes.
Otras
<ul style="list-style-type: none">• Renovación de la matrícula en la ONCA• Renovación de documentación en la Bolsa de comercio.• Pedido de librerías para casa central, unidad de negocio punto agro y sucursales de villa maría.

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas complejos de su puesto de trabajo.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No tiene supervisados

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles
- Responsabilidad mínima por el uso y distribución de insumos

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES**Relaciones Internas**

Con Quién	Para Qué
Unidad de Negocio Punto Agro	Análisis, seguimiento y contabilización de los Canjes de cereales.
Responsable de Sucursal Villa María	Análisis, seguimiento y contabilización de los Canjes de cereales.
Área de Administración	Análisis de cuentas contables.
Área de Compras	Análisis de cuentas contables.

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Contador externo	Control de la gestión de Canje de Cereal
Corredor Granar	Busqueda de información sobre los costos y precios del Cereal.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Terciario Completo relacionado a Administración de empresas, contabilidad, o administración agraria.

Formación Técnica

- Cursos referidos a la gestoría de canjes.
- Proceso de Facturación en comercio exterior y pagos.
- Procesamiento de facturas.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia mínima de 6 meses en puestos similares.

Tiempo de inducción.

- Tiempo mínimo 6 meses

ADMINISTRATIVA DE COBRANZAS Y TRÁMITES

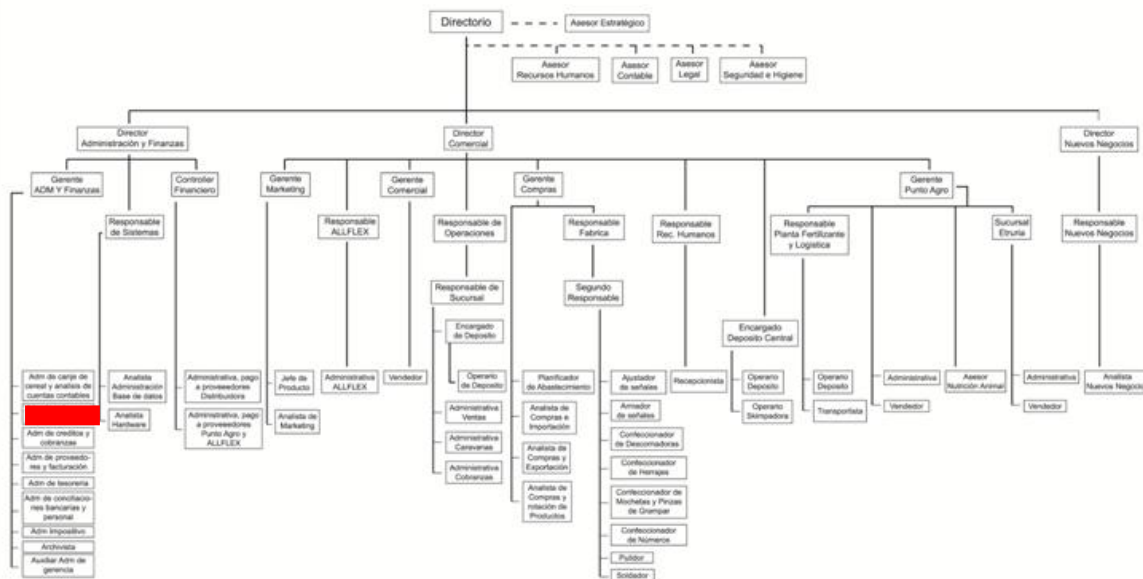
Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Administrativa de Cobranzas y Trámites

Dpto. o Sección: Administración.

Es Supervisado por: Gerente de Administración y Finanzas

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo Rotativo

Jornada: Continuada Discontinuada

Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivo del puesto

Realizar las cobranzas y trámites bancarios de casa central y sucursales de Villa Nueva S.A.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Control de documentación:
<ul style="list-style-type: none">• Control de impuestos para pagar.
<ul style="list-style-type: none">• Control de tramites bancarios pendientes
<ul style="list-style-type: none">• Control de pago de impuestos.
<ul style="list-style-type: none">• Control de trámites bancarios realizados.
Preparar y realizar los depósitos bancarios de Distribuidora y trámites diarios en bancos.
Control Contable de Sucursales de distribuidora
<ul style="list-style-type: none">• Control de cobranzas de sucursales
<ul style="list-style-type: none">• Control de planillas de cajas de gastos semanales de cada sucursal.
<ul style="list-style-type: none">• Control de gastos y comprobantes de cada sucursal.
Actividades con cheques de distribuidora

<ul style="list-style-type: none"> • Control de cheques devueltos por banco y proveedores.
<ul style="list-style-type: none"> • Devolver el cheque devuelto a la sucursal correspondiente
<ul style="list-style-type: none"> • Informa cheques pendientes en las sucursales.
<ul style="list-style-type: none"> • Acomodar cheques por día y mes de cobro.
Otras
<ul style="list-style-type: none"> • Anotar y verificar que se entreguen todos los recibos de forma correlativa correlativos
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar forma de pago: Cheques, depósito, retenciones, efectivo, transferencias de clientes.
<ul style="list-style-type: none"> • Conciliación mensual de cuentas contables, reclamos pendientes, cajas de sucursales, cheques devueltos, cheques en cartera.
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir la cobranza semanal de viajantes de Sucursal Villa María.

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No tiene supervisados

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles
- No tiene responsabilidad por el uso de insumos

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- No tiene responsabilidad por el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia (más de \$5000)

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.
- Responsable por información confidencial financiera

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Gerente de Administración	Supervisión de trabajo.
Área de Administración	Cobranzas. Cheques Devueltos. Resolución de problemas administrativos generales
Responsable de Sucursales	Cobranzas. Envío de documentación administrativa Recepción de documentación administrativa

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Bancos	Realización de depósitos, pagos de impuestos y servicios.
Entidades de cobro de impuestos y servicios	Pago de impuestos y servicios

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Secundario completo de orientación de Administración de Empresas o Contable.

Formación Técnica

- Especialización en conciliación bancaria, conciliación de caja diaria, conciliación de cheques.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia mínima de un año en puestos similares, con manejo de software.

Tiempo de inducción.

- Mínimo 3 meses

ADMINISTRATIVA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS

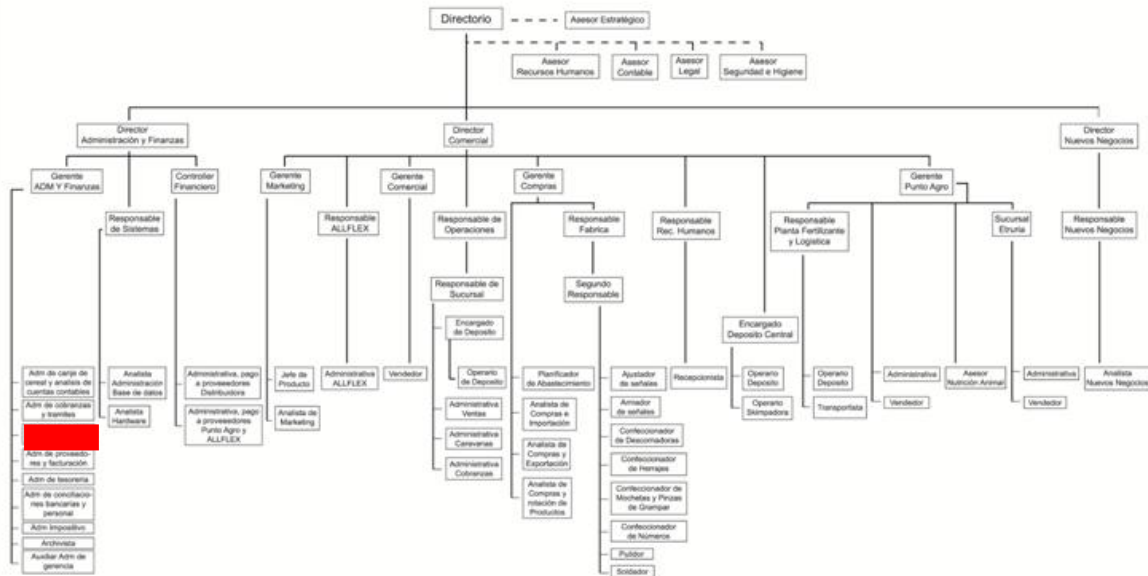
Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Administrativa de Créditos y Cobranzas

Dpto. o Sección: Administración y Finanzas

Es Supervisado por: Gerente de Administración y Finanzas

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo Rotativo

Jornada: Continuada Discontinuada

Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Realizar el Análisis, Seguimiento y Mantenimiento de cuentas corrientes de clientes.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Cuentas de Clientes:
<ul style="list-style-type: none">• Análisis y apertura de cuentas de clientes.
<ul style="list-style-type: none">• Mantenimiento de cuentas de clientes
<ul style="list-style-type: none">• Control de asignación de plazos y créditos.
<ul style="list-style-type: none">• Gestión de información sobre referencias comerciales de nuevos clientes
<ul style="list-style-type: none">• Bloqueo/Desbloqueo de cuentas de clientes.
Cuentas Corrientes y Cobros
<ul style="list-style-type: none">• Control de cuentas corrientes
<ul style="list-style-type: none">• Seguimiento de cobranzas: plazos y fechas.
<ul style="list-style-type: none">• Gestión de reclamos de créditos vencidos.
<ul style="list-style-type: none">• Gestión de recupero de cheques rechazados.
<ul style="list-style-type: none">• Realización y seguimiento de cartas documentos y acuerdos de pago.

Informes:
<ul style="list-style-type: none"> • Emisión de informe según cuentas corrientes pendientes.
<ul style="list-style-type: none"> • Emisión de informes según cheques rechazados pendientes de cancelación

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas complejos de su puesto de trabajo.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No tiene supervisados

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.
- Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Gerente de Administración y Finanzas	Seguimiento de gestión.
Responsable de sucursales de Sucursales	Alta de cuentas de clientes. Desbloqueo de cuentas por plazo o monto. Informe de cuentas
Vendedores	Seguimiento de cuentas corrientes. Desbloqueo de cuentas corrientes. Altas de cuentas de clientes Referencias comerciales
Gerente Comercial.	Seguimiento de cuentas corrientes.
Personal de sucursal	Seguimiento de cuentas corrientes.

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Clientes	Gestión de cobranzas de cuentas corrientes
Terceros	Solicitud de referencias comerciales.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Universitario Completo en Contabilidad o Administración de Empresas.

Formación Técnica

- Formación en manejo de clientes.
- ABM de cuentas corrientes.
- ABM de cuentas de clientes.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia mínima de un año en puestos similares.

Tiempo de inducción.

- Tiempo mínimo de 6 meses.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Resumen del puesto

Realizar el Análisis, Seguimiento y Mantenimiento de proveedores y la carga de facturas en el sistema

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Acciones con proveedores de distribuidora
<ul style="list-style-type: none">• Alta de proveedores en el sistema.
<ul style="list-style-type: none">• Procesamiento de facturas de proveedores.
<ul style="list-style-type: none">• Preparación de legajos de facturas
<ul style="list-style-type: none">• Control de los legajos
Acciones con Sucursales
<ul style="list-style-type: none">• Reclamos de documentación faltante a sucursales y/o departamentos.
Informes Contables
<ul style="list-style-type: none">• Preparación de asientos de ajustes por errores de carga
<ul style="list-style-type: none">• Carga en el sistema de los pagos anticipados.
<ul style="list-style-type: none">• Entregar copias (fotocopias) de percepciones a responsable impositivo

<ul style="list-style-type: none"> Entrega de legajos listos a pagos en tiempo y forma
<ul style="list-style-type: none"> Entrega de facturas con vales a ser tenidos en cuentas en los informes.
Carga de Facturas
<ul style="list-style-type: none"> Gastos de personal.
<ul style="list-style-type: none"> Proveedores de servicios de distribuidora
<ul style="list-style-type: none"> Proveedores de productos de distribuidora
<ul style="list-style-type: none"> Gastos de la empresa en general.

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No tiene supervisados

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Área de Compras	Entrega y Reclamos sobre ordenes de compra y Proveedores
Área de Administración	Consultas vinculadas a percepciones y cierres de IVA. Preparación de asientos de ajustes y cuentas contables. Consultas sobre problemas de facturación. Análisis de cuentas, facturas a recibir. Facturas con vales y a tener en cuenta en los informes
Controller Financiero	Entrega de legajos procesados para pagos.
Responsable de Sucursales	Consultas y reclamos sobre recepciones de mercaderías.

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Proveedores	Pedido de facturas y consultas sobre facturación.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Terciario Completo de Administración de Empresas o Contabilidad.

Formación Técnica

- Necesario tener conocimientos en contabilidad, asientos contables y conciliaciones bancarias.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia mínima de un año en puestos similares.

Tiempo de inducción.

- Tiempo mínimo de 6 meses.

ADMINISTRATIVA DE TESORERÍA

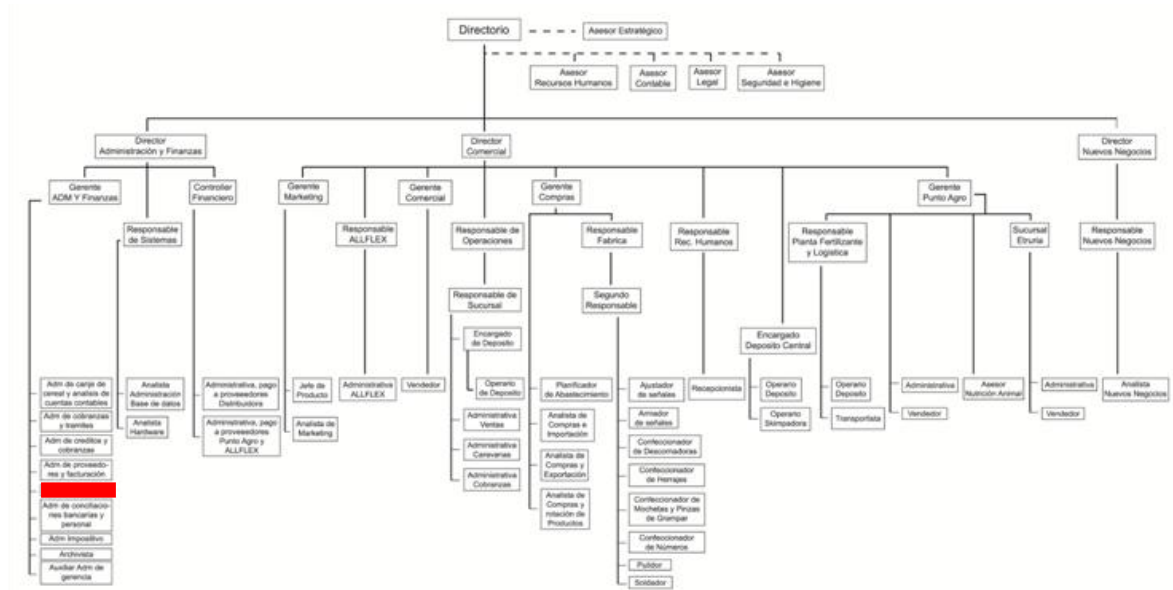
Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Administrativa de Tesorería

Dpto. o Sección: Administración.

Es Supervisado por: Gerente de Administración y Finanzas

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo

Rotativo

Jornada: Continuada

Discontinuada

Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivo del Puesto

Administración y Control de caja chica de Punto Agro y Villa Nueva S.A.

Funciones y tareas del puesto

Principales Funciones y Responsabilidades
Punto Agro
<ul style="list-style-type: none">• Confección y control de caja de Punto Agro
<ul style="list-style-type: none">• Consignar Ingreso y egreso de cobranzas en efectivo de Punto Agro
<ul style="list-style-type: none">• Reposición de dinero a caja de Punto Agro
Villa Nueva S.A.
<ul style="list-style-type: none">• Confección y control de caja de Villa Nueva S.A.
<ul style="list-style-type: none">• Consignar Ingreso y egreso de cobranzas en efectivo de Villa Nueva S.A.
<ul style="list-style-type: none">• Reposición de dinero a caja de Villa Nueva S.A.
Pago de viáticos a viajantes

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas complejos de su puesto de trabajo.
- Sobre temas complejos que involucran a diferentes sectores

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No tiene supervisados

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles
- Responsabilidad mínima por el uso de insumos

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia (más de \$5000)

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsable pleno por información confidencial

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Área de Administración	Pagos. Cobranzas Verificación de Saldos.
Encargado de Sucursales	Reposición de efectivo.
Viajantes	Reposición viáticos.
Directorio	Autorizaciones.

Relaciones Externas

No se relaciona con personal fuera de la empresa.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Terciario completo en administración de empresas o relacionado a contabilidad.

Formación Técnica

- Manejo de Excel y Word.
- Conocimientos básicos en contabilidad.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia mínima de un año en puestos similares, con manejo de software.

Tiempo de inducción.

- Tiempo mínimo de 6 meses.

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivo del Puesto

Realizar conciliaciones bancarias y actividades sobre sueldos y obras sociales.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Conciliaciones Bancarias
<ul style="list-style-type: none">• Confirmación de depósitos a las sucursales.
<ul style="list-style-type: none">• Conciliaciones Bancarias.
<ul style="list-style-type: none">• Contabilización de gestiones bancarias.
<ul style="list-style-type: none">• Control de saldos y gastos bancarios.
<ul style="list-style-type: none">• Control de cheques rechazados por pago a proveedores
<ul style="list-style-type: none">• Conciliación de cuentas contables relacionadas a sueldos y leyes sociales.
Sueldos y Prepaga
<ul style="list-style-type: none">• Contabilización del depósito de la mutual prepaga.
<ul style="list-style-type: none">• Control de liquidación de sueldos.
<ul style="list-style-type: none">• Control de pagos, sueldos y obra social.
<ul style="list-style-type: none">• Control de ausentismo, certificados médicos y laborales para derivar al asesor contable para liquidación de sueldos.
<ul style="list-style-type: none">• Entregar documentación a archivo para incorporar a legajos.
<ul style="list-style-type: none">• Visado de Aptos Laborales
<ul style="list-style-type: none">• Preparar, mantener y Actualizar Legajos de personal.
<ul style="list-style-type: none">• Apoyo laboral al Contador Externo.

<ul style="list-style-type: none"> • Control de contratos laborales
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de casos particulares en relación a la legislación vigente.
<ul style="list-style-type: none"> • Seguimientos de licencias
Otras
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar informes requeridos por el superior.

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No tiene supervisados

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.
- Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Controller Financiero	Control de saldos de bancos. Armado de Carpetas. Informes Específicos.
Área de Administración	Confirmación de depósitos. Control de Cheques rechazados. Pedido de confirmación de depósito de clientes bloqueados. Temas relacionados con la liquidación de sueltos. Temas relacionados a conciliación de cuentas contables. Pedido de informes específicos referidos a Bancos o sueldos.
Área de Recursos Humanos	ABM de personal.
Responsable de Sucursales	Pedidos y temas relacionados a depósitos. Pedidos y temas relacionados a sueldos.
Personal en general de la empresa	Explicación de temas relacionados a sueldos, liquidaciones, asignaciones familiares, etc.

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Responsable de Higiene y Seguridad	Informes sobre capacitaciones. Informes sobre temas edilicios y ART
Bancos	Pedidos de Altas de cajas de ahorro. Pagos y/o depósitos de sueldos.
Seguros	Preparación de liquidación de seguros de vida y mercantil obligatorio.
Contador Externo	Gestiones relacionadas a la preparación y liquidación de sueldos y obra social.
ART	Temas relacionadas a siniestros: denuncias, reintegros, etc.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Terciario Completo en Gestión de recursos humanos o empresariales.

Formación Técnica

- Tener conocimiento en conciliaciones bancarias, liquidación de sueldo.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia mínima de un año en puestos similares.

Tiempo de inducción.

- Tiempo mínimo de 3 meses.

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Gestión y liquidación de impuestos de la Villa Nueva S.A.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Liquidación de Impuestos
<ul style="list-style-type: none">• Armado de papeles de trabajo para liquidación de impuestos.
<ul style="list-style-type: none">• Armado de papeles de trabajo y liquidación de impuestos municipales.
<ul style="list-style-type: none">• Preparación de transferencia para el pago de impuestos y operaciones de aduanas.
Gestión de Pago de Impuestos
<ul style="list-style-type: none">• Realización de volantes de pagos y órdenes de pago para operadores de aduana
<ul style="list-style-type: none">• Impresión de libros IVA y numeración de los mimos.
<ul style="list-style-type: none">• Habilitaciones municipales y renovación de habilitaciones de INASE y ministerio de agricultura<ul style="list-style-type: none">○ Control de vencimientos impositivos.○ Seguimiento y control de respuestas a fiscalizaciones.○ Control de retenciones y percepciones.
Actividades Contables
<ul style="list-style-type: none">• Informe semanales de cobranza de Villa Nueva S.A.
<ul style="list-style-type: none">• Preparación de informe mensual de gestión contable
<ul style="list-style-type: none">• Conciliación de cuentas de AllFlex: Facturas a recibir de AllFlex
<ul style="list-style-type: none">• Seguimiento de cuentas contables patrimoniales referida a impuestos
<ul style="list-style-type: none">• Control de altas y bajas en seguros y control de deuda de vehículos.

<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de Contrato de depósitos en consignación de mercadería a clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Liquidación mensual de ventas por cuenta y orden de tercero.
<ul style="list-style-type: none"> • Alta y control de documentación de contratos en consignación.

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas complejos de su puesto de trabajo.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No tiene supervisados

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Vendedores	Por seguros y accidentes.
Responsable de Sucursales	Alta de depósitos. Pago municipal. Habilitaciones. Factura de Exportación Retenciones impositivas
Área Administración y Finanzas	Temas de contabilización: Pagos, Débitos, Bancos. Libro de IVA. Carga de facturas, retención, percepciones
Gerente de Administración y Finanzas	Consultas para relación de datos. Informe de trabajo. Firma de acentos.
Controller Financiero	Informe Mensual. Cobranza. Iva. Pago.
Área de Compras	Aduana Pagos Facturación de cuenta y orden IVA.

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Compañía de Seguros	Consulta de pólizas. Pagos. Información de siniestros.
Contador Externo	Impuestos. Pagos. Inspecciones. AFIP.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Terciario Completo o Universitario Completo, en administración de empresas o contador público.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia mínima de un año en manejo de IVA, AFIP, Impuestos.

Tiempo de inducción.

- Tiempo mínimo de 6 meses.

ARCHIVISTA

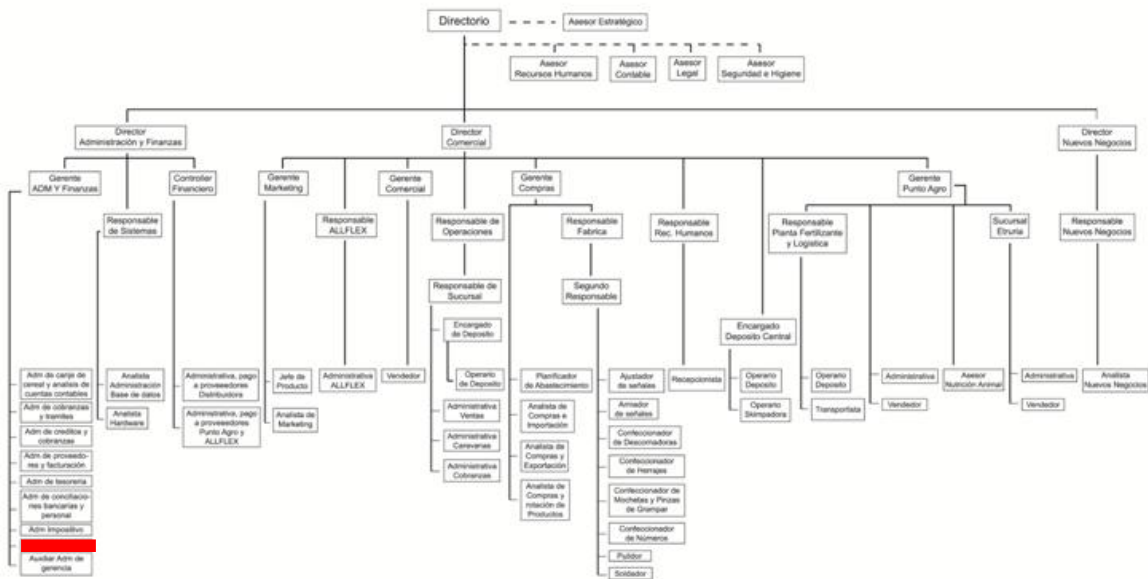
Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Archivista

Dpto. o Sección: Administración

Es Supervisado por: Gerente de Administración

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:

Fijo



Rotativo



Jornada:

Continuada



Discontinuada



Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Administrar y gestionar el archivo de la empresa, manteniendo el orden y cuidado de la documentación.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Archivo
<ul style="list-style-type: none">• Archivar legajos de proveedores
<ul style="list-style-type: none">• Archivar facturas
<ul style="list-style-type: none">• Archivar recibos
<ul style="list-style-type: none">• Buscar legajos y facturas solicitadas
Vehículos de Villa Nueva S.A.
<ul style="list-style-type: none">• Revisar los pagos de patentes
<ul style="list-style-type: none">• Revisar la realización del ITV y rutas de los vehículos.
Otras Tareas
<ul style="list-style-type: none">• Realizar y controlar los pagos de impuestos y servicios de directores
<ul style="list-style-type: none">• Hacer tramites bancarios
<ul style="list-style-type: none">• Controlar los pagos de impuestos y servicios de sucursales.

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No tiene supervisados

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles
- Responsabilidad mínima por el uso de insumos

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- No tiene responsabilidad por el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia (más de \$5000)

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.
- Responsable pleno por información confidencial de documentación y bancaria.

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Gerente General	Supervisión de trabajo.
Relación con todas las áreas de la empresa	Recepción de documentación para archivar
Área de Administración	Realización de tramites bancarios

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Entidades bancarias	Realización de trámites.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Terciario Completo Archivista.

Formación Técnica

- Manejo de Excel y Word.
- Conocimientos básicos en contabilidad.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia mínima de 6 meses en puestos similares

Tiempo de inducción.

- Tres meses.

AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE GERENCIA

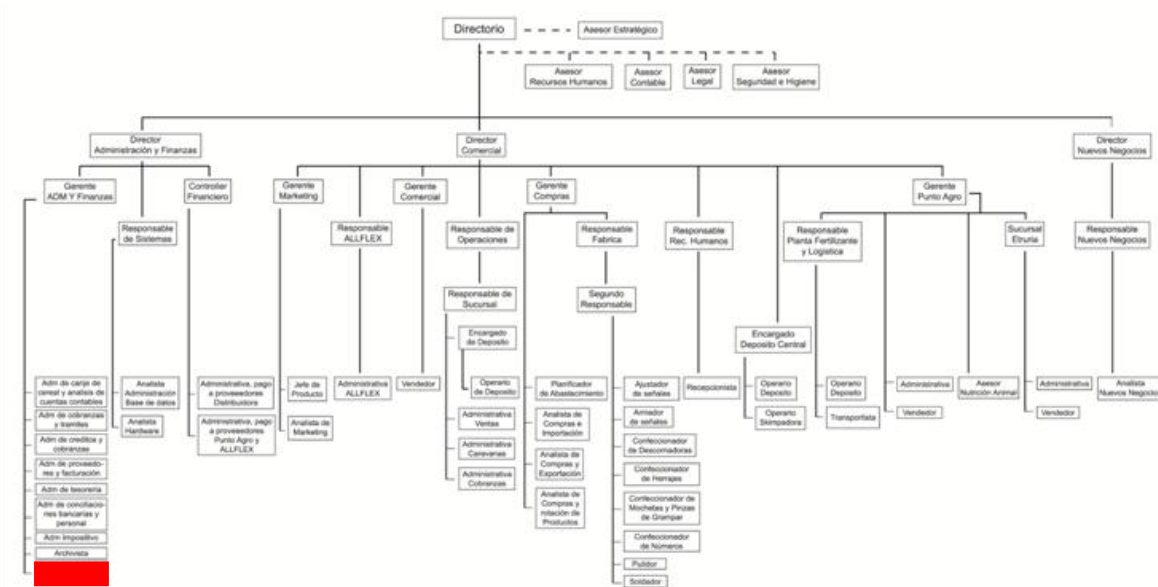
Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Auxiliar Administrativo de Gerencia

Dpto. o Sección: Área de Administración y Finanzas

Es Supervisado por: Gerente de Administración y Finanzas

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo Rotativo

Jornada: Continuada Discontinuada

Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivo del Puesto

Brindar asistencia a la Gerencia de Administración y Finanzas, y realizar actividades contables.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Cuentas Contables
<ul style="list-style-type: none">• Conciliación de cuentas contables.
<ul style="list-style-type: none">• Contabilización de asientos contable
<ul style="list-style-type: none">• Realizar asientos, ajustes, relacionados con el cierre del balance contable.
<ul style="list-style-type: none">• Manejo de Caja.
<ul style="list-style-type: none">• Control de Pagos
<ul style="list-style-type: none">• Hacer autorizar por el Director de Administración y Finanzas los ajustes realizados (ajustes financieros, ajustes de stock, ajustes de cuentas corrientes)
<ul style="list-style-type: none">• Control y contabilización de American Express Corporativa
<ul style="list-style-type: none">• Anulación de comprobantes
Liquidación
<ul style="list-style-type: none">• Liquidación de anticipos de sueldo.
<ul style="list-style-type: none">• Liquidación de comisiones de viajantes.
Stock
<ul style="list-style-type: none">• Registración de ajustes de stock
<ul style="list-style-type: none">• Registración de movimientos de stock.
Otras Tareas
<ul style="list-style-type: none">• Resguardar documentación de actas de directorio y asamblea para facturar.

<ul style="list-style-type: none"> • Control y seguimiento de los registros de marca de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de informe requeridos por el Director de Administración y Finanzas
<ul style="list-style-type: none"> • Atender Consultas derivadas de las sucursales.

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No tiene supervisados

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles
-

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia (más de \$5000)

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Área de Administración y Finanzas	Liquidación de anticipos de sueldos. Impuestos. Liquidaciones.
Responsable de Sucursales	Consultas sobre procesamientos
Área de Compras	Consultas de operaciones.
Gerente Comercial	Informe para pago de comisiones de viajantes
Director de Administración y Finanzas	Realización de caja. Informe mensual.
Viajantes	Pago de comisiones

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Estudio Contable Externo	Cierre de balance
Consultora Coel Areco	Registros de marcas

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Terciario Completo con orientación contable o administración de empresas

Formación Técnica

- Formación en liquidación de sueldos, conciliación de cuentas contables, otros.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia mínima de 1 año en puestos similares.

Tiempo de inducción.

- Mínimo 6 meses.

CONTROLLER FINANCIERO

Datos de Identificación

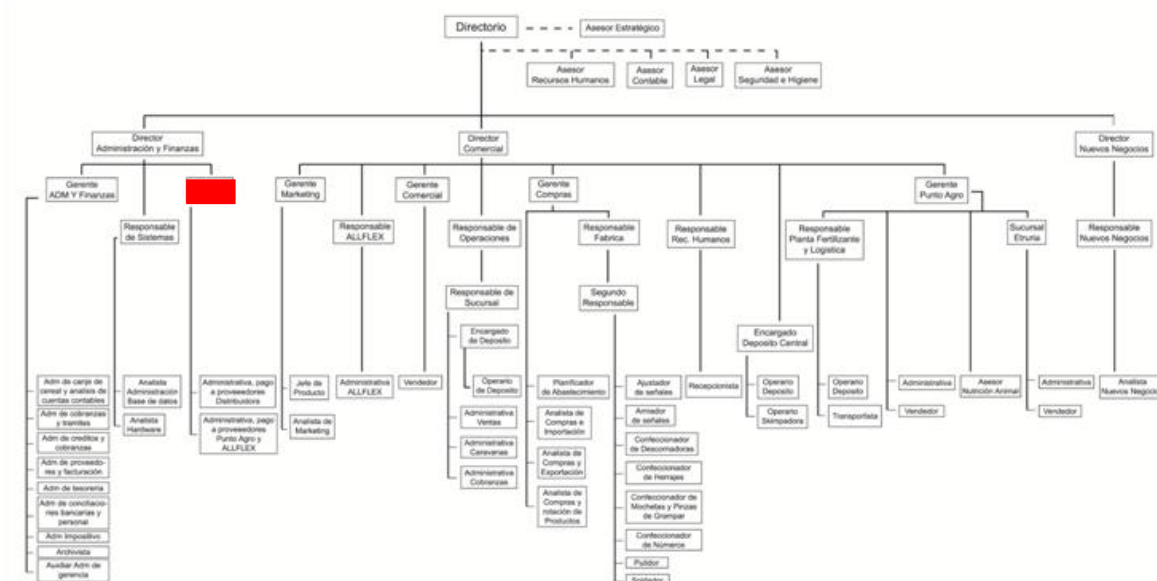
Nombre del Puesto: Controller Financiero

Dpto. o Sección: Área de Administración y Finanzas

Es Supervisado por: Director de Administración y Finanzas

Supervisa a: 1) Administrativo Pago a Proveedores Villa Nueva S.A.
2) Administrativo Pago a Proveedores AllIFlex y Punto Agro

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo Rotativo

Jornada: Continuada Discontinuada

Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Realizar la planificación, control y seguimiento a corto y largo plazo de ingresos y egresos para Punto Agro y Villa Nueva S.A.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Planificación financiera de corto plazo:
<ul style="list-style-type: none">• Proyección de ingresos y egresos de fondos para los próximos 3 meses aproximadamente para Punto Agro• Proyección de ingresos y egresos de fondos para los próximos 3 meses aproximadamente para Villa Nueva S.A.
Planificación financiera de largo plazo:
<ul style="list-style-type: none">• Presupuesto económico y financiero de Punto Agro para los próximos 12 meses.• Presupuesto económico y financiero de Villa Nueva S.A. para los próximos 12 meses.
Control y Seguimiento de la Planificación
<ul style="list-style-type: none">• Realizar y presentar Informe de Gestión• Realizar y presentar Informe de cobranzas.• Realizar Controller financiero• Control de saldos proyectados

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.
- Sobre temas complejos de su puesto de trabajo.
- Sobre temas complejos referidos a su sector.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- Personal Operativo

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles
- Responsabilidad total por el uso bienes muebles
- No tiene responsabilidad por el uso de insumos
- Responsabilidad mínima por el uso y distribución de insumos
- Responsabilidad total por el uso distribución de insumos.

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- No tiene responsabilidad por el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento y bienes muebles.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia (más de \$5000)

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.
- Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones
- Responsabilidad por información relacionadas con estrategias y políticas
- Responsable pleno por información confidencial

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Controller Financiero	Supervisión de personal operativo. Resolución de actividades. Bajada de lineamientos operativos. Reporte mensual.
Otros Responsables de áreas.	Coordinación de tareas. Pedidos de información.
Directorio	Entrega de reportes mensuales. Entrega de información. Recepción de lineamientos.

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Representantes de Entidades Financieras	Negociación. Pedidos de información. Manejo de de relaciones con bancos.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Universitario completo con título de Lic. en Administración de Empresas o Contador Público.

Formación Técnica

- Formación en proyección administrativa y contable.
- ProjectManager.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia mínima de 5 años como Analistas Senior de Control de Gestión y Finanzas.

Tiempo de inducción.

- Hasta 6 meses.

ADMINISTRATIVA PAGO A PROVEEDORES DISTRIBUIDORA.

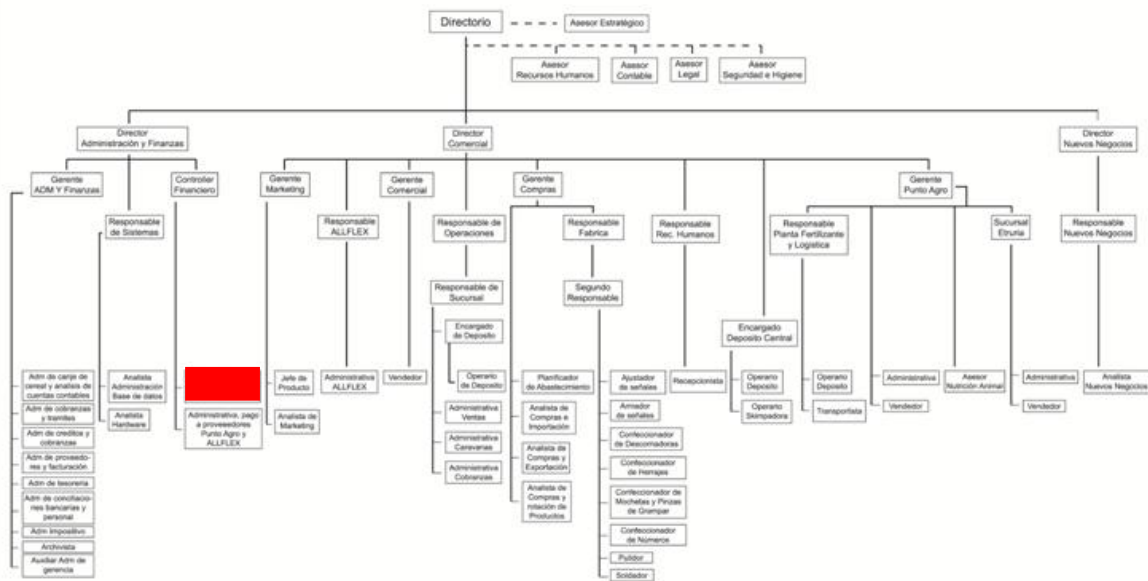
Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Administrativa Pago a Proveedores de Distribuidora

Dpto. o Sección: Área de Administración y Finanzas

Es Supervisado por: Controller Financiero

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:

Fijo



Rotativo



Jornada:

Continuada



Discontinuada



Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Realizar la gestión y control de pagos a proveedores de distribuidora.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Realizar pagos a proveedores nacionales de distribuidora a través de depósitos bancarios, transferencias
Completar legajos de pagos y documentación de proveedores.
<ul style="list-style-type: none">• Reunir documentación
<ul style="list-style-type: none">• Organizar documentación con recibos y cheques.
<ul style="list-style-type: none">• Mantener el proceso administrativo.

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad total por el uso bienes muebles
- Responsabilidad mínima por el uso y distribución de insumos

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- No tiene responsabilidad por el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia (más de \$5000)

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.
- Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones
- Responsable pleno por información confidencial

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Área de Compas	Consultas diarias
Área de Administración y Finanzas	Entrega de documentación para archivo.
Controller Financiero	Recepción de lineamientos. Reporte Diario y Mensual. Control de actividades.

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Proveedores	Efectuar pagos.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Terciario Completo relacionado a Administración y Finanzas.

Formación Técnica

- Gestión de Pagos.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia mínima de 1 años en puestos relacionados a la gestión de pagos.

Tiempo de inducción.

- Hasta 6 meses.

ADMINISTRATIVO PAGO A PROVEEDORES PUNTO AGRO/ ALLFLEX

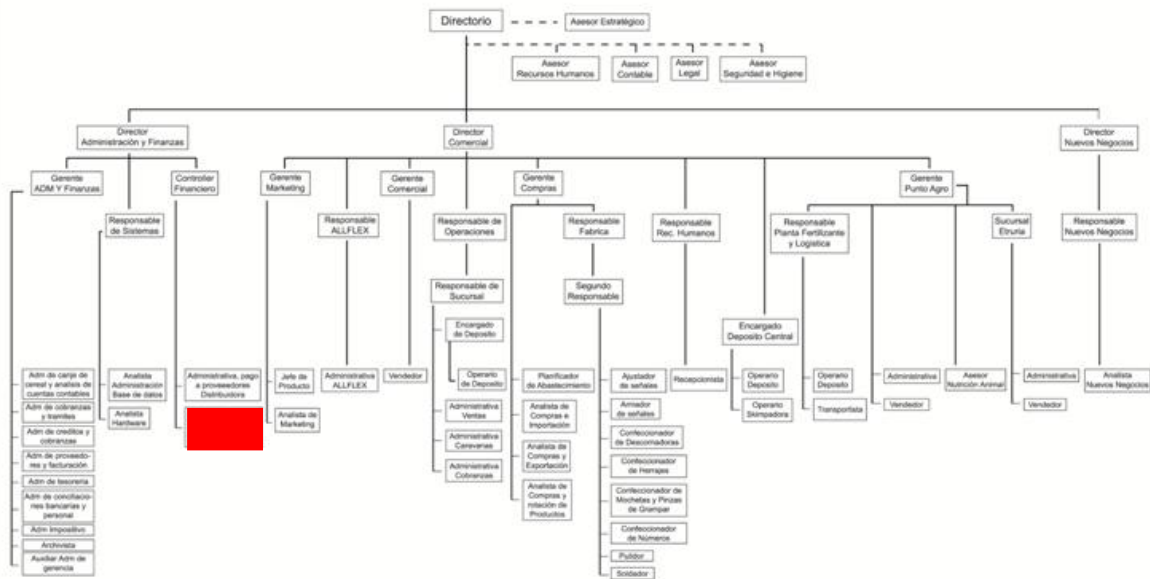
Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Administrativo Pago A Proveedores Punto Agro/Allflex

Dpto. o Sección: Área de Administración y Finanzas

Es Supervisado por: Controller Financiero

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo Rotativo

Jornada: Continuada Discontinuada

Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Resumen del puesto

Gestión y Seguimiento de Proveedores de Punto Agro.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Proveedores
<ul style="list-style-type: none">• Pago a Proveedores Nacionales de Punto Agro
Cobranzas y Cuentas Corrientes
<ul style="list-style-type: none">• Análisis de cuentas corrientes de comercio exterior.
<ul style="list-style-type: none">• Seguimiento de Cheques Rechazados de Punto Agro
<ul style="list-style-type: none">• Procesamiento de recibos de Punto Agro.
Facturación
<ul style="list-style-type: none">• Procesamiento de facturación de AllFlex y Punto Agro
<ul style="list-style-type: none">• Registro de deudas.
<ul style="list-style-type: none">• Pago a proveedores de Punto Agro
<ul style="list-style-type: none">• Se deriva el pago a proveedores AllFlex a la Administrativa de Pago a Proveedores Distribuidora y AllFlex.
<ul style="list-style-type: none">• Proceso de Facturación del área de compras

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.
- Sobre temas complejos de su puesto de trabajo.

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad total por el uso bienes muebles
- Responsabilidad mínima por el uso y distribución de insumos

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- No tiene responsabilidad por el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia (más de \$5000)

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.
- Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones
- Responsable pleno por información confidencial

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Área de Administración y Finanzas	Control de pagos. Anulación de Comprobantes. Análisis de cuentas. Liquidación de Impuestos de Punto Agro, Allflex y comercio exterior. Facturación de AllFlex
Área de Compras	Gestión del proceso de operaciones.
Punto Agro	Pagos y cobranzas Facturas de proveedores
Controller Financiero	Recepción de lineamientos. Reporte Diario y Mensual. Control de actividades.

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Proveedores	Efectuar pagos.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Terciario Completo relacionado a Administración y Finanzas.

Formación Técnica

- Gestión de Pagos y proveedores.
- Administración.
- Finanzas.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia mínima de 1 años en puestos relacionados a la gestión de proveedores.

Tiempo de inducción.

- Hasta 6 meses.

RESPONSABLE DE SISTEMAS

Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Responsable de Sistemas

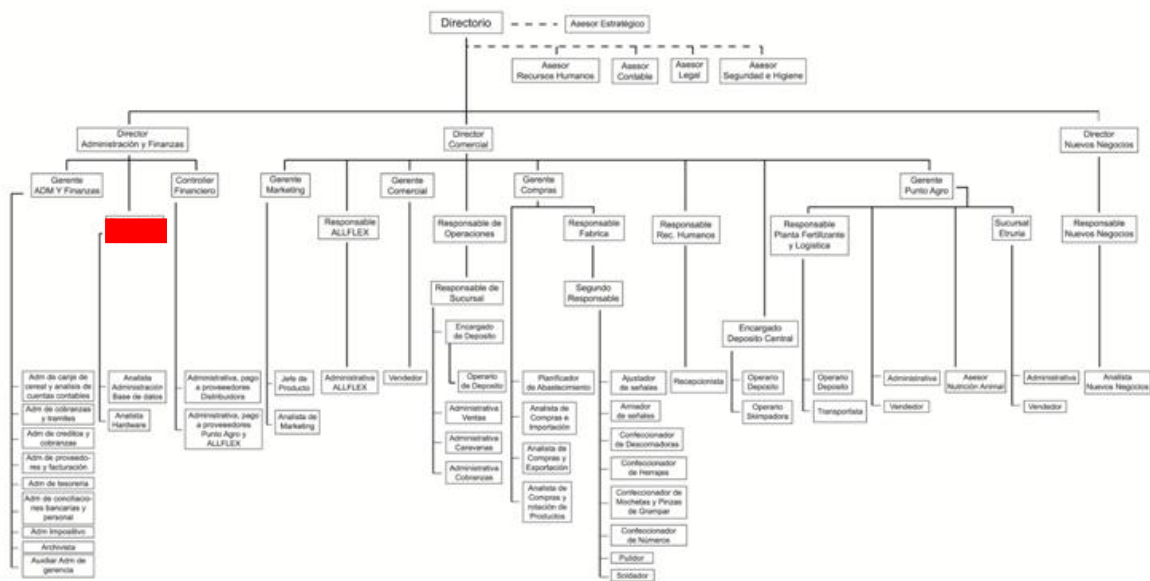
Dpto. o Sección: Área Sistemas

Es Supervisado por: Director Administración y Finanzas

Supervisa a:

- 1) Analista en Hardware.
- 2) Analista Administrador Base de Datos

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo Rotativo

Jornada: Continuada Discontinuada

Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre

Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre
----------------	------	------	------	---------

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Coordinación del área de sistemas y mantenimiento de servidores.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Supervisión del Área
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión de las actividades del área • Soporte a los empleados del área
Mantenimiento de Servidores
<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de servidores • Back up de servidores • Configuración de servidores • Supervisar enlaces • Soporte a usuarios.
Investigar nuevas tecnologías
Reporte de Informes al Gerente de Administración y Finanzas

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No tiene supervisados

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad total sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.
- Responsabilidad sobre la distribución de equipamiento

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad media sobre información del puesto de trabajo.

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Gerente Administración y Finanzas	Reportes de novedades Informe de actividades. Reporte de investigación de nuevas tecnologías
Personal VNSA	Solución de problemas informáticos
Área de Sistemas	Coordinación de actividades. Lineamientos de tareas.

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Proveedores	Compra y reparación
Empresas informáticas	Obtención de información sobre opciones de negocios informáticos

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Universitario en Ingeniería en Sistemas Informáticos

Formación Técnica

- Conocimiento en VPN, servidores, active directory, virtualizacion, terminal Server.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia de 3 años en puestos similares

Tiempo de inducción.

- 6 meses

ANALISTA ADMINISTRADOR DE BASE DE DATOS

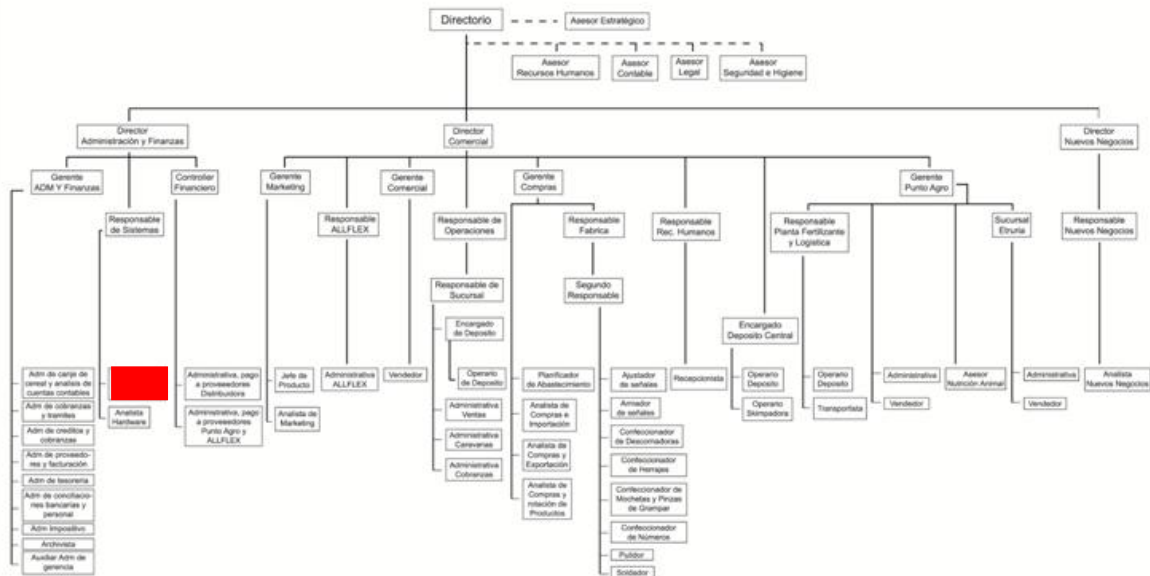
Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Analista Administrador Base de datos

Dpto. o Sección: Área Sistemas

Es Supervisado por: Responsable de Sistemas

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo Rotativo

Jornada: Continuada Discontinuada

Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Administrar la base de datos del sistema de gestión y soporte a usuarios.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Atención telefónica o personales por consultas sobre software
Administración de Base de Datos de Sistema de Gestión Contable.
Administración Sistema de Gestión
Customizacion (personalización) de Sistema de Gestión Contable
Soporte a usuarios de Sistema de Gestión Contable
Apoyo en Mantenimiento de Servidores.
Apoyo a Soporte Hardware.

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No tiene supervisados

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad total sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.
- Responsabilidad sobre la distribución de equipamiento

OR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Personal Villa Nueva SA	Brindar soluciones sobre sistema y cualquier inconveniente en las computadoras.

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Proveedor de Sistema AXXON	Solicitudes Consultas
Proveedores de servicio de conectividad (VPN Internet)	Reclamos

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Terciario en Analista en Sistemas Informáticos

Formación Técnica

- Conocimiento Integral de Procesos Administrativos.
- Manejo y conocimiento de herramientas de programación
- Manejo de Base de datos.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia de 1 año en puestos similares.

Tiempo de inducción.

- 6 meses

ANALISTA DE HARDWARE

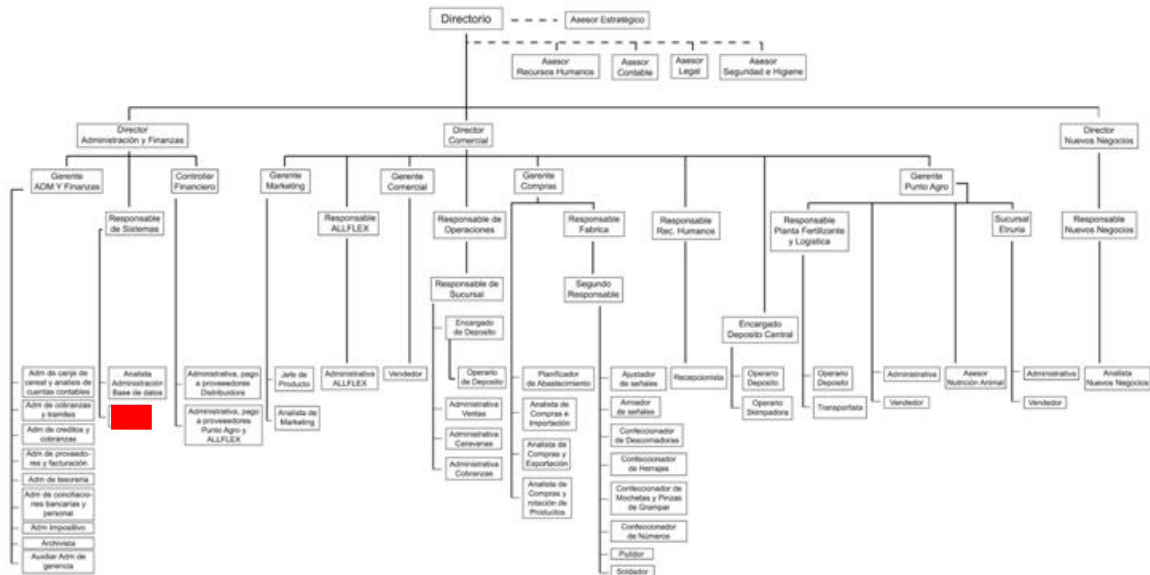
Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Analista de Hardware

Dpto. o Sección: Área Sistemas

Es Supervisado por: Responsable de Sistemas

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo Rotativo

Jornada: Continuada Discontinuada

Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Brindar soporte hardware para el equipamiento de la empresa.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Atención telefónica o personales por consultas sobre hardware
Soporte Sistemas
<ul style="list-style-type: none">• Reparación de Hardware
<ul style="list-style-type: none">• Configuración de computadores
<ul style="list-style-type: none">• Configuración e Instalación de Sistemas.
Soporte Proxi y configuración de parámetros de Proxi
Apoyo en Mantenimiento de Servidores.
Apoyo a Soporte Base de Datos

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No tiene supervisados

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad total sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.
- Responsabilidad sobre la distribución de equipamiento

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Personal de VNSA	Soporte, insumos PC, capacitación informática

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Proveedores	Compras Presupuestos Insumos

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F

Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Terciario en Analista en Sistemas Informáticos

Formación Técnica

- Informática.
- Hardware y software.
- Conocimiento en programación y base de datos.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia de 1 año en puestos similares

Tiempo de inducción.

- 6 meses.



Villa Nueva

DIRECCIÓN COMERCIAL

DIRECTOR COMERCIAL

Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Director Comercial

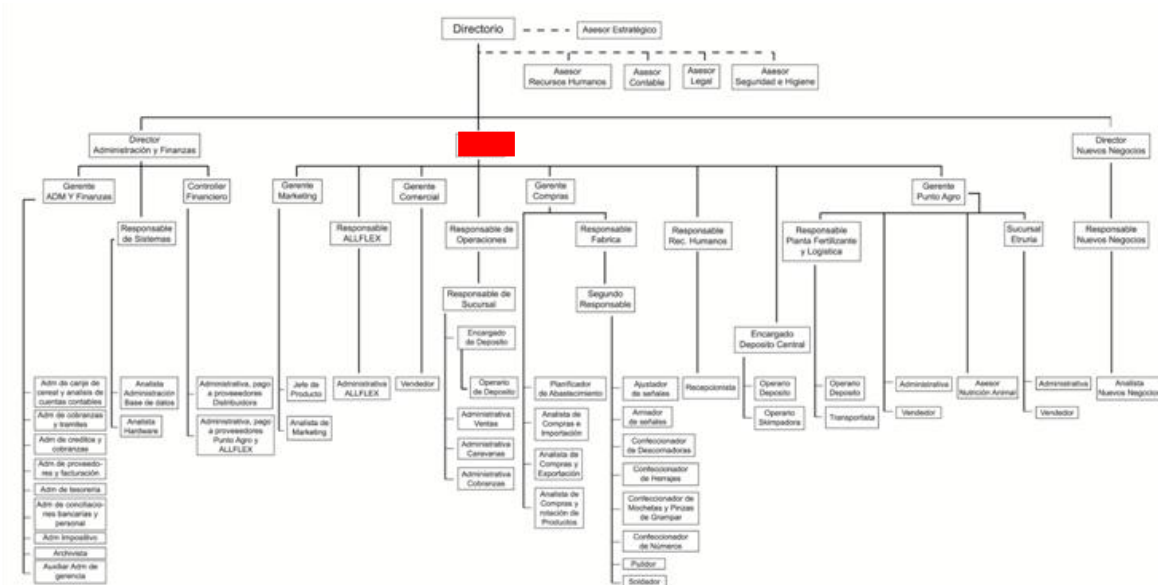
Dpto. o Sección: Área Comercial

Es Supervisado por: Directorio

Supervisa a:

- 2) Gerente Comercial.
- 3) Gerente de Compras.
- 4) Gerente de Marketing
- 5) Responsable de Operaciones
- 6) Responsable de Recursos Humanos

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:

Fijo



Rotativo



Jornada:

Continuada



Discontinuada



Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Desarrollar estrategias comerciales para las distintas unidades de negocio de la empresa.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Políticas y Estrategias
<ul style="list-style-type: none">• Definir el planeamiento estratégico comercial de la empresa.• Participar en el análisis de rentabilidad de los productos y sucursales.
Actividades con el nivel Táctico
<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar estrategias comerciales para las distintas áreas de la empresa, decidir sobre políticas comerciales.• Identificar nuevos mercados y productos• Controlar la planificación de trabajo.• Dirigir los equipos de trabajo encargados de implementar las estrategias y alcanzar los objetivos del área de trabajo.• Supervisar la gestión de la planta de impresión ALLFLEX.• Supervisar la gestión de la fábrica de marcas propias.

<ul style="list-style-type: none"> • Definir el presupuesto que será destinado al área
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar la gestión comercial de las distintas áreas
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar a través de un seguimiento financiero y administrativo.

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas complejos que involucran a diferentes sectores
- Sobre políticas de la organización

POR EL TRABAJO DE OTROS

- Personal de nivel Táctico: Jefes y Responsables
- Personal de nivel Táctico: Gerentes

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad total por el uso bienes muebles
- Responsabilidad mínima por el uso de insumos

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.
- Responsabilidad sobre la distribución de equipamiento

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia (más de \$5000)

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad por información relacionadas con estrategias y políticas
- Responsable pleno por información confidencial

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- Tiene una responsabilidad alta por la implementación de políticas de seguridad e higiene.

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Directorio	Coordinación de acción Definición de estrategias y políticas empresariales. Acordar presupuestos. Acordar aumentos de sueldo.
Gerentes de Áreas	Bajar Lineamientos. Coordinación de acciones. Supervisión de actividades. Control de cumplimiento de objetivos. Planificación de presupuesto de área.
Responsables de Sucursal	Bajar Lineamientos. Coordinación de acciones. Supervisión de actividades. Control de cumplimiento de objetivos.
Responsable de Recursos Humanos	Bajar Lineamientos. Coordinación de acciones. Supervisión de actividades. Control de cumplimiento de objetivos. Incorporación y despido de personal.

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Staff Contable	Asesoría específica de acuerdo a los problemas o requerimientos que se presenten
Staff de RRHH	
Staff Legal	
Consultor de gestión estratégica	

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Postgrado o Master en MBA, Administración de empresas, Gestión estratégica.

Otros Requisitos

Para pertenecer al directorio los miembros de la familia que sean empleados de la empresa, deberán realizar carrera profesional interna, empezando en puestos operativos.

GERENTE DE MARKETING

Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Gerente de Marketing

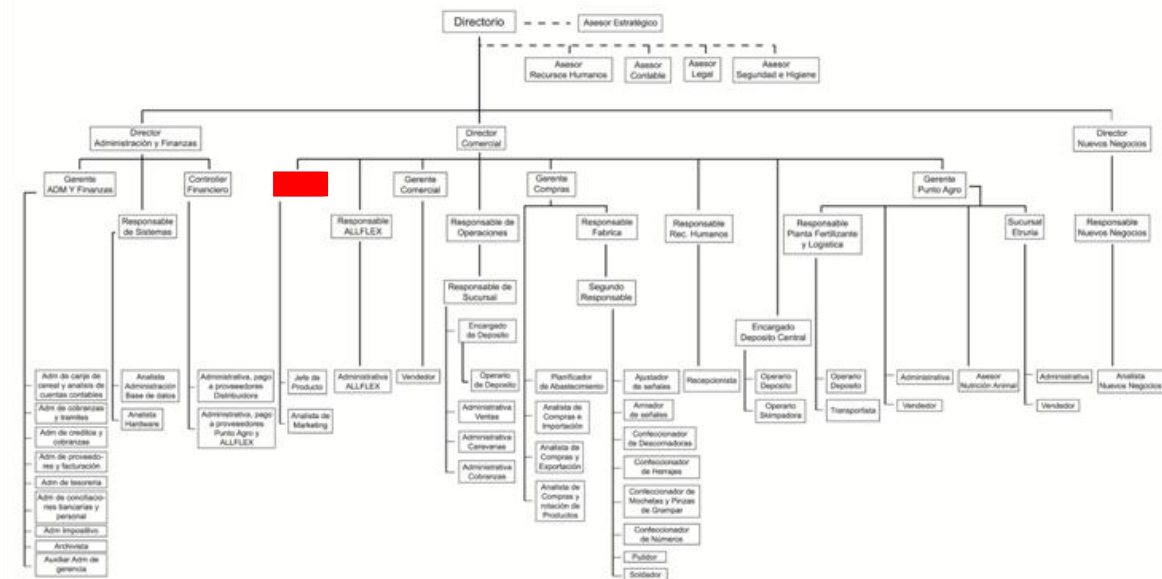
Dpto. o Sección: Área de Marketing

Es Supervisado por: Director Comercial

Supervisa a:

- 1) Analista de Marketing
- 2) Jefe de Producto de Marketing

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo Rotativo

Jornada: Continuada Discontinuada

Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Desarrollar las estrategias de marketing para las diferentes unidades del negocio.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Coordinación del área con personal Estratégico y Táctico
<ul style="list-style-type: none">• Reuniones con responsables de áreas,• Consultoras asociadas al proyecto,
Coordinación del área con personal operativo
<ul style="list-style-type: none">• Coordinación de las tareas del sector.• Definición y distribución de actividades.• Reuniones semanales para verificar el estado de avance.
Administración de Presupuesto
<ul style="list-style-type: none">• Control de gastos del sector• Control del presupuesto aprobado de las campañas.
Diseño de Promociones
<ul style="list-style-type: none">• Diagramación de la mecánica promocional de promociones sobre líneas o productos• Implementación, comunicación y definición de premios.
Manejo de proyectos
<ul style="list-style-type: none">• Presupuestación,• Diseño e implementación de proyectos.

Definición de la comunicación
<ul style="list-style-type: none"> • Armado del brief
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de la campaña,
<ul style="list-style-type: none"> • Definición de las piezas publicitarias,
<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones con los diseñadores y corrección de las piezas.
Capacitación a fuerza de ventas
<ul style="list-style-type: none"> • Armado de manuales de CRM
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación a vendedores en CRM

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.
- Sobre temas complejos de su puesto de trabajo.
- Sobre temas Complejos referidos a su sector.
- Sobre temas complejos que involucran a diferentes sectores

POR EL TRABAJO DE OTROS

- Personal Operativo

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles
- Responsabilidad mínima por el uso y distribución de insumos

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.
- Responsabilidad sobre la distribución de uniformes masculinos

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones
- Responsabilidad por información relacionadas con estrategias y políticas

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Gerente de Compras	Incorporación y/o modificación de productos
Gerente Comercial	Ofertas, campañas, CRM
Responsable de Operaciones	Gestión de E-commerce
Gerente Administración y Finanzas	Control de E-commerce, CRM
Controller Financiero	Control y Gestión de Presupuesto

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Diseñador grafico externo	Diseño de planificaciones mensuales impresas
Consultora CRM	Puesta en marcha de proyectos
Consultora E-commerce	Puesta en marcha de proyectos

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Universitario en Marketing.

Formación Técnica

- Manejo de office y programas de diseño grafico
- Gestión de área de marketing.
- Gestión, administración de Campañas.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia de 5 años en puestos similares

Tiempo de inducción.

- 6 meses

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Resumen del puesto (u objetivo del puesto o Misión del Puesto)

Gestión de líneas de productos, análisis de mercado y seguimiento de fuerzas de ventas.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Líneas de Productos
<ul style="list-style-type: none">• Actualización De líneas (nuevos productos)
<ul style="list-style-type: none">• Armado de reporte de líneas de productos
<ul style="list-style-type: none">• Manejo de la comunicación de la líneas de productos
Mercado
<ul style="list-style-type: none">• Análisis de precios
<ul style="list-style-type: none">• Estimación de mercados
<ul style="list-style-type: none">• Análisis de zonas
<ul style="list-style-type: none">• Investigación de mercados
<ul style="list-style-type: none">• Seguimiento de la competencia
<ul style="list-style-type: none">• Manejo de CRM (sector relevamiento competencias)
Ventas y Clientes
<ul style="list-style-type: none">• Seguimiento de la fuerza de ventas
<ul style="list-style-type: none">• Comunicación a fuerza de ventas
<ul style="list-style-type: none">• Visitas a clientes
Propuestas de acciones de marketing

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No tiene supervisados

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Área compras	Coordinación de stock/Abastecimiento
Área operaciones	Procedimientos
Área administración	Procedimientos de descuentos, ajustes
Área comercial	Políticas comerciales (precios) Acciones comerciales Análisis de clientes
Sucursales	Procedimientos para acciones de marketing
Deposito casa central	Almacenamiento de insumos de Marketing (Proyectores, banners, etc.)

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Proveedores Imprentas	Material de impresión gráfica
Proveedores Diseñadores	Servicio de diseño grafico de material publicitario
Proveedores Merchandising	Encargo de mercadería para stands, ferias, etc.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Técnico en Comercialización o Lic. en Marketing

Formación Técnica

- Planificación y diseño de líneas de productos. Investigación de mercado.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia de 1 año en puestos similares

Tiempo de inducción.

- 6 meses

ANALISTA DE MARKETING

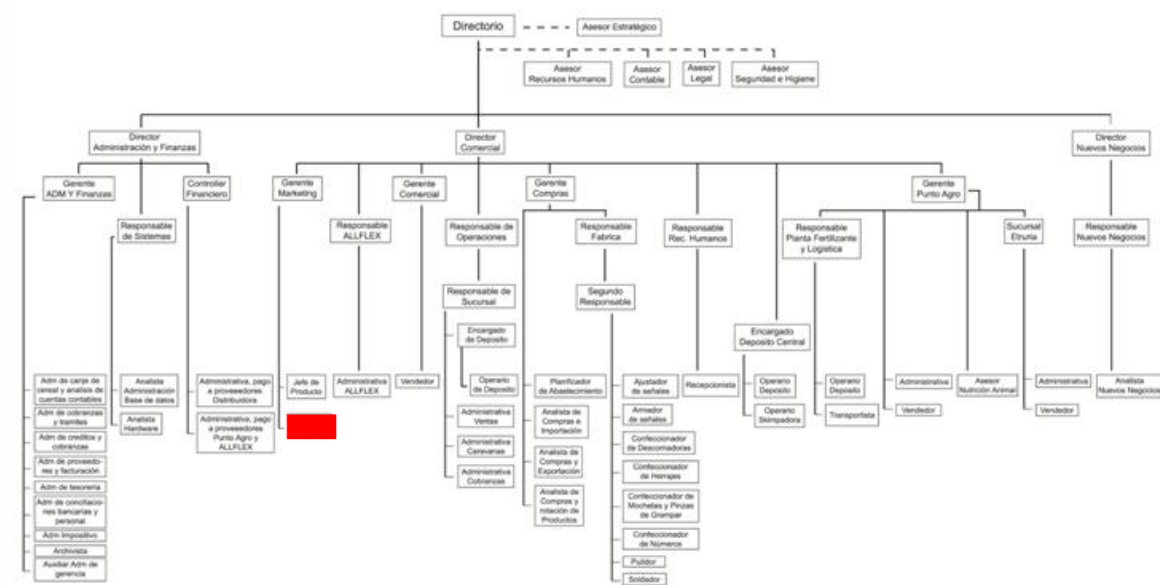
Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Analista de Marketing

Dpto. o Sección: Área de Marketing

Es Supervisado por: Gerente de Marketing

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo Rotativo

Jornada: Continuada Discontinuada

Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Resumen del puesto (u objetivo del puesto o Misión del Puesto)

Gestión y comunicación de de ofertas y nuevos productos y e-commerce.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Ventas
<ul style="list-style-type: none"> • Informes de ventas
<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de ofertas de la semana
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de ofertas y nuevos productos
<ul style="list-style-type: none"> • Actualización e-commerce
Precios
<ul style="list-style-type: none"> • Lista de precios
<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de costos
<ul style="list-style-type: none"> • Envío de ofertas y armado
Recepción de mail de clientes
Soporte al Gerente de área
Compra de insumos para el área

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No tiene supervisados

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Área de compras	Ofertas semanales Lista de precios y costos
Área de Administración	Facturas de marketing

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Diseñador grafico externo	Diseño de planificaciones mensuales impresas

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Técnico en Comercialización o Marketing

Formación Técnica

- Manejo de listas de costos

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia laboral de 1 año en puestos similares.

Tiempo de inducción.

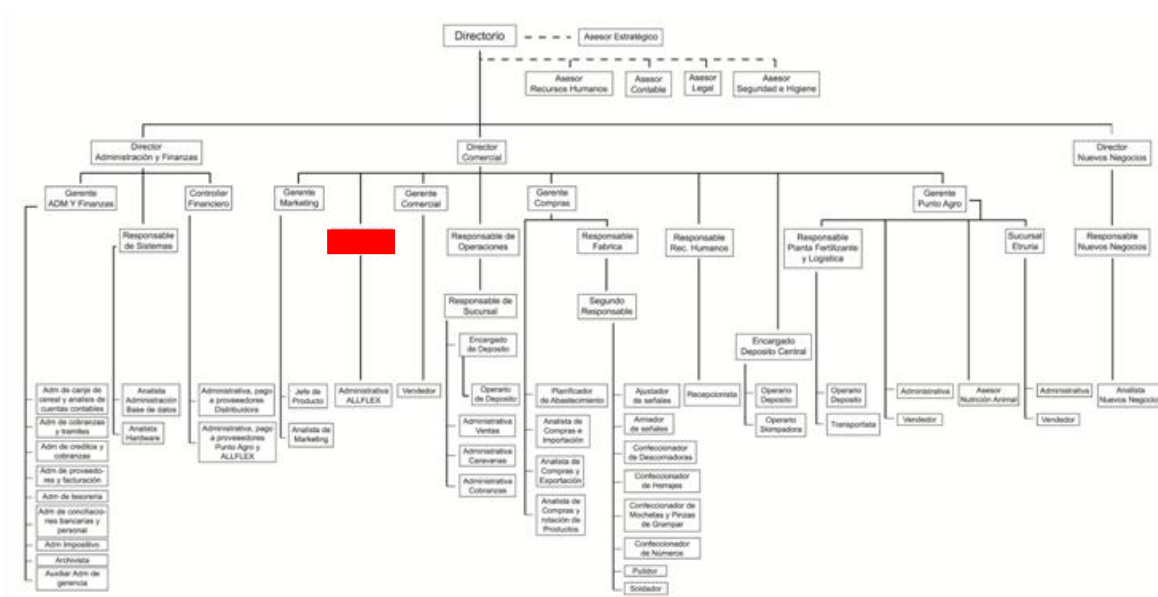
- 6 meses

RESPONSABLE DE ALLFLEX

Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Responsable de AllFlex
Dpto. o Sección: Área de AllFlex.
Es Supervisado por: Director Comercial
Supervisa a: Administrativa de AllFlex.

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo Rotativo
Jornada: Continuada Discontinuada
Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Supervisar y coordinar la gestión de la casa central y sucursales en materia de AllFlex

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Clientes y Proveedores
<ul style="list-style-type: none">• Relación con proveedores
<ul style="list-style-type: none">• Control de stock de allflex del proveedor
<ul style="list-style-type: none">• Asesoramiento sobre identificación electrónica.
<ul style="list-style-type: none">• Venta de caravanas electrónicas
Sucursales
<ul style="list-style-type: none">• Relación directa con sucursales para brindar apoyo en la operación de caravanas
<ul style="list-style-type: none">• Control de stock de allflex de las sucursales.
<ul style="list-style-type: none">• Responsable del seguimiento de sistemas de gestión de calidad.
Entidades Gubernamentales
<ul style="list-style-type: none">• Relación con entidades gubernamentales (SENASA)

- Responsabilidad frente a licitaciones del gobierno. Armado y presentación.

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.
- Sobre temas complejos de su puesto de trabajo.
- Sobre temas Complejos referidos a su sector.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- Personal Operativo

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.
- Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Gerente de Compras	Control de Stock de Proveedor.
Responsable de Sucursales	Control de Stock. Información General.
Gerente Comercial	Información general.
Gerente de Administración y Finanzas	Consultas sobre procesos Administrativos.
Director Comercial	Establecimiento de lineamientos del sector.

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
SENASA	Mantenimiento de la relación. Seguimiento de resoluciones. Solicitud de información Licitaciones.
Gobiernos provinciales	Seguimiento de políticas de identificación animal
Entidades Gubernamentales	Presentación de licitaciones.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Universitario completo en Lic. de Administración de empresas.

Formación Técnica

- Conocimientos en identificación de animales, y sistemas y procesos licitatorios.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia mínima de 3 años en puestos similares

Tiempo de inducción.

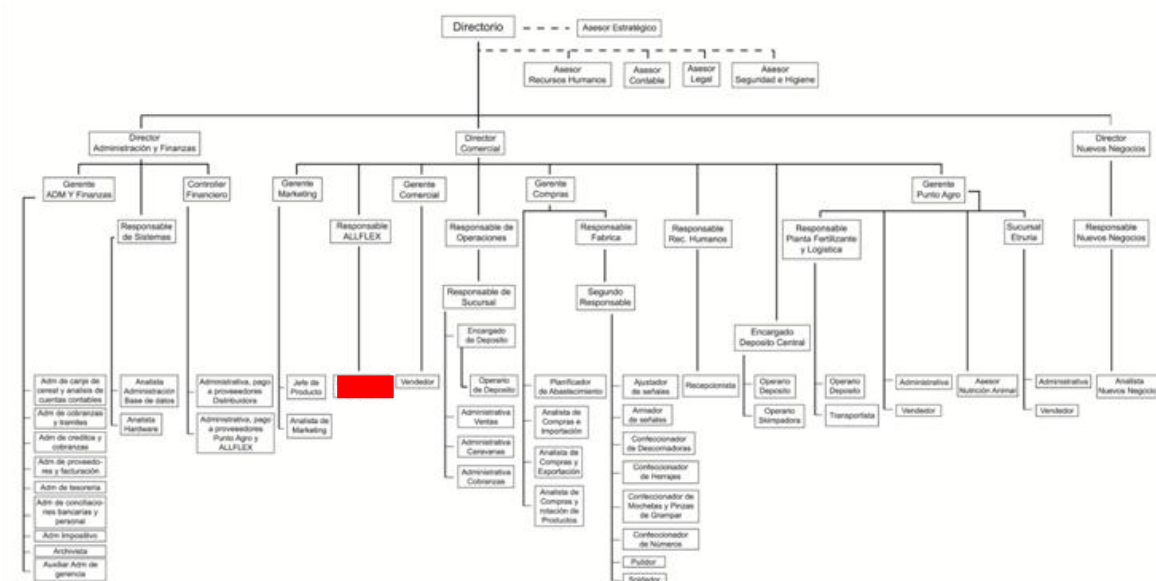
- Hace 6 meses.

ADMINISTRATIVA DE ALLFLEX

Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Administrativa De AllFlex
Dpto. o Sección: Área de AllFlex.
Es Supervisado por: Responsable de AllFlex.

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo Rotativo
Jornada: Continuada Discontinuada
Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Control y Seguimiento de AllFlex y Luz Creativa.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
AllFlex
<ul style="list-style-type: none">Realizar pedidos de allflex lisas y numeradas a Allflex
<ul style="list-style-type: none">Controlar la facturación de Allflex
<ul style="list-style-type: none">Control el despacho de Allflex.
<ul style="list-style-type: none">Llevar un control de pedidos y distribución de Allflex.
<ul style="list-style-type: none">Calcular la rotación de Allflex
<ul style="list-style-type: none">Armado de legajos de Allflex (factura con todos los remitos correspondientes)
<ul style="list-style-type: none">Realizar órdenes de compra para ingresar la mercadería de Allflex.
<ul style="list-style-type: none">Llevar un control de los remitos entregados de Allflex
<ul style="list-style-type: none">Hacer soporte al personal de sucursales sobre AllFlex
Luz Creativa
<ul style="list-style-type: none">Realizar pedidos de Luz Creativa.
<ul style="list-style-type: none">Controlar la facturación Luz Creativa.
<ul style="list-style-type: none">Armado de legajos de luz creativa (factura con todos los remitos correspondientes)
<ul style="list-style-type: none">Hacer ensamblajes y transferencias para ingresar la mercadería de Luz Creativa.
<ul style="list-style-type: none">Hacer anulaciones, modificaciones en el sistema de Gestión de Pedidos.
<ul style="list-style-type: none">Llevar un control de los remitos entregados de Luz Creativa.

<ul style="list-style-type: none"> • Controlar stock de Luz Creativa.
SENASA
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar que las sucursales hagan el descargo de facturas en la pagina del SENASA
<ul style="list-style-type: none"> • Consultar a SENASA rangos y datos de productores con problemas.

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No tiene supervisados

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Responsables de Sucursales	Ingresos de mercadería. Realización de pedidos y consultas sobre insumos.
Gerente de Compas	Pago de AllFlex
Controller Financiero	Pago de AllFlex

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Proveedor de AllFlex	Por Pedido de caravanas, accesorio y consultas.
SENASA	Consulta de productores.
Luz Creativa	Pedidos de Caravanas y AllFlex

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Terciario completo relacionado a la administración de empresa.

Formación Técnica

- Conocimientos administrativos en cuentas, manejo de proveedores, compras y ventas de insumos.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia mínima de 1 año en puestos similares.

Tiempo de inducción.

- Tiempo mínimo de 6 meses.

GERENTE COMERCIAL

Datos de Identificación

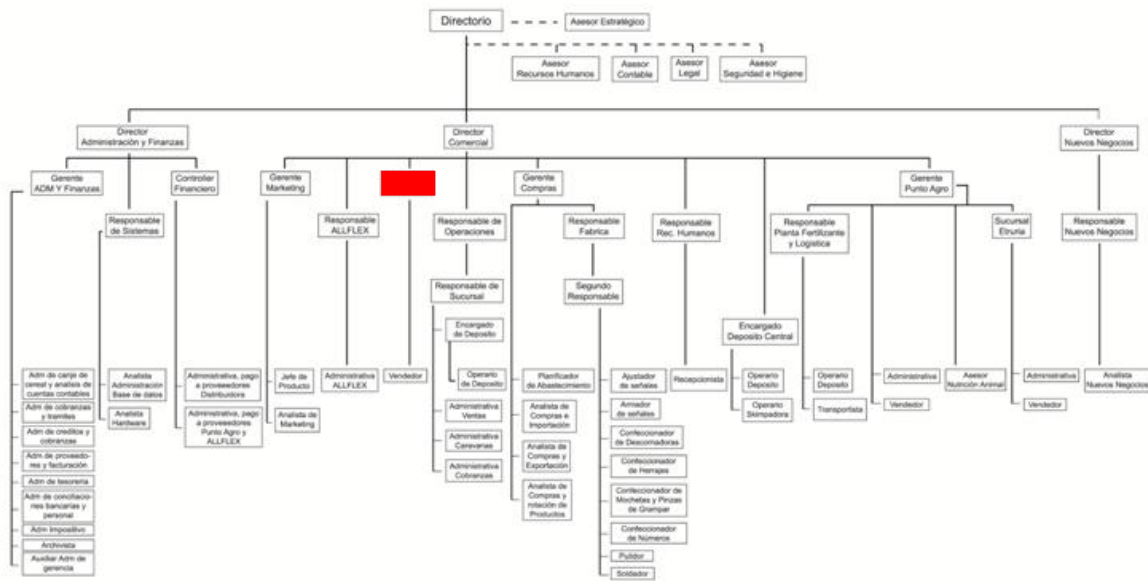
Nombre del Puesto: Gerente Comercial

Dpto. o Sección: Área comercial

Es Supervisado por: Director Comercial

Supervisa a: Vendedores

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo Rotativo

Jornada: Continuada Discontinuada

Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Coordinación de vendedores y Control de ventas de Villa Nueva S.A.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Clientes
<ul style="list-style-type: none">• Visita a clientes
<ul style="list-style-type: none">• Contacto telefónico con Clientes
Vendedores
<ul style="list-style-type: none">• Evaluación de desempeño de vendedores
<ul style="list-style-type: none">• Control del cumplimiento de objetivos
<ul style="list-style-type: none">• Generación y coordinación de las actividades de las reuniones de venta
<ul style="list-style-type: none">• Realización de la guía de ruta de vendedores
Productos y Ventas
<ul style="list-style-type: none">• Definición de variaciones de precios de los productos
<ul style="list-style-type: none">• Definición de descuentos de cada negocio fuera de estándar
Informes mensuales de ventas a directorio

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.
- Sobre temas complejos de su puesto de trabajo.
- Sobre temas Complejos referidos a su sector.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- Personal Operativo

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia (más de \$5000)

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones.
- Responsable pleno por información confidencial

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Gerente de Compras	Envío de presupuesto de ventas
Gerente Administración y Finanzas	Coordinación de remuneraciones Proceso de cobranzas
Responsable de Recursos Humanos	Incorporaciones y búsqueda de personal
Área de Sistemas	Soluciones informáticas de ventas y cobranzas (tablas dinámicas)
Responsable de Operaciones	Coordinar procesos comerciales con vendedores
Controller Financiero	Envío de presupuesto de ventas y cobranzas
Responsable de Nuevos Negocios	Definiciones comerciales de nuevos productos.
Área de Marketing	Coordinación de Acciones de promociones y ofertas.
Vendedores	Coordinación de guías de viaje Supervisión de ventas.

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Proveedores	Definiciones comerciales
Clientes	Definiciones comerciales

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Universitario en Administración de Empresas

Formación Técnica

- Manejo de grupo de personas.
- Conocimientos avanzados en manejos de herramientas office.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia laboral de 5 años en puestos similares.

Tiempo de inducción.

- 1 año

VENDEDOR

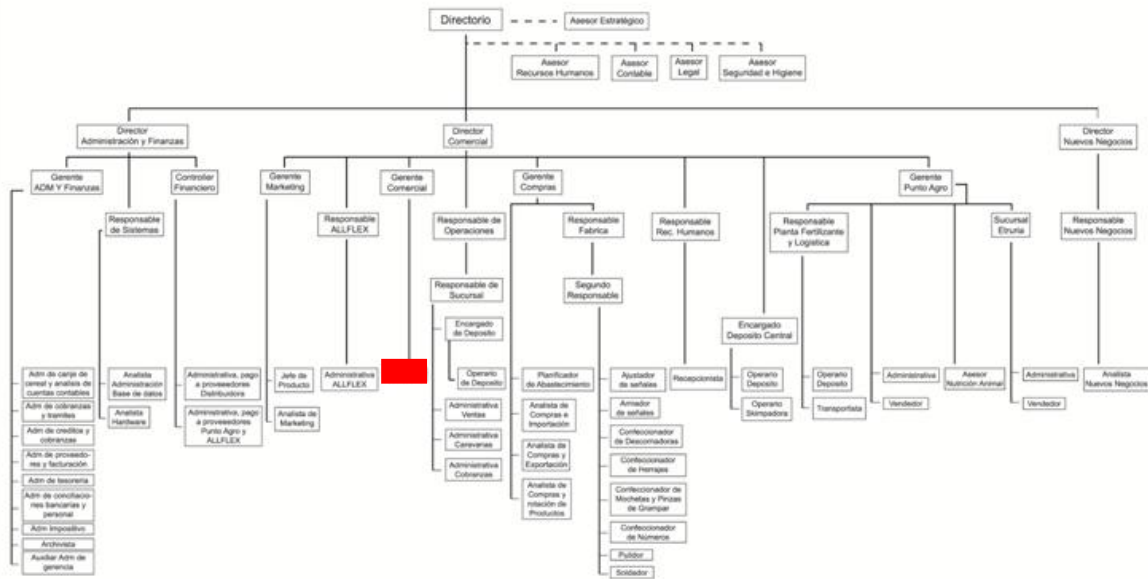
Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Vendedor

Dpto. o Sección: Área Comercial

Es Supervisado por: Gerente Comercial

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo

Rotativo

Jornada: Continuada

Discontinuada

Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Debido a que el puesto de ventas incluye viajes a los clientes y productores en diferentes localidades y provincias, las condiciones ambientales no pueden ser estandarizadas y definidas.

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Resumen del puesto

Realizar las ventas y cobranzas de los productos de la organización por zona determinada.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Clientes
<ul style="list-style-type: none">• Realizar ruta de viaje
<ul style="list-style-type: none">• Visita de clientes
<ul style="list-style-type: none">• Observar el desempeño de los clientes
<ul style="list-style-type: none">• Búsqueda de nuevos clientes
<ul style="list-style-type: none">• Presentación de nuevos productos a clientes
<ul style="list-style-type: none">• Observar estado o situación de stock del cliente
<ul style="list-style-type: none">• Cobranza a clientes
<ul style="list-style-type: none">• Brindar soluciones a los clientes
Competencia
<ul style="list-style-type: none">• Análisis de la actividad de la competencia
Responsable de Área
<ul style="list-style-type: none">• Reportes semanales
<ul style="list-style-type: none">• Informe de cuentas corrientes

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas complejos de su puesto de trabajo.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No tiene supervisados

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad total por el uso bienes muebles
- Responsabilidad total por el traslado y distribución de insumos.

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS. .

- Responsabilidad total sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia (más de \$5000)

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Personal administrativo sucursal	Facturación. Entrega de cobranzas. Cuentas corrientes
Deposito Central	Carga de mercadería
Vendedores	Intercambio de información
Gerente Comercial	Precios y condiciones por negocios puntuales.
Encargado de sucursal	Consultas

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Clientes	Venta de mercadería. Cobranza. Promoción de nuevos productos.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Secundario Terminado con orientación comercial.

Formación Técnica

- Cursos relacionado a ventas

Experiencia Laboral Específica

- 3 años en puestos similares

Tiempo de inducción.

- 6 meses

RESPONSABLE DE OPERACIONES

Datos de Identificación

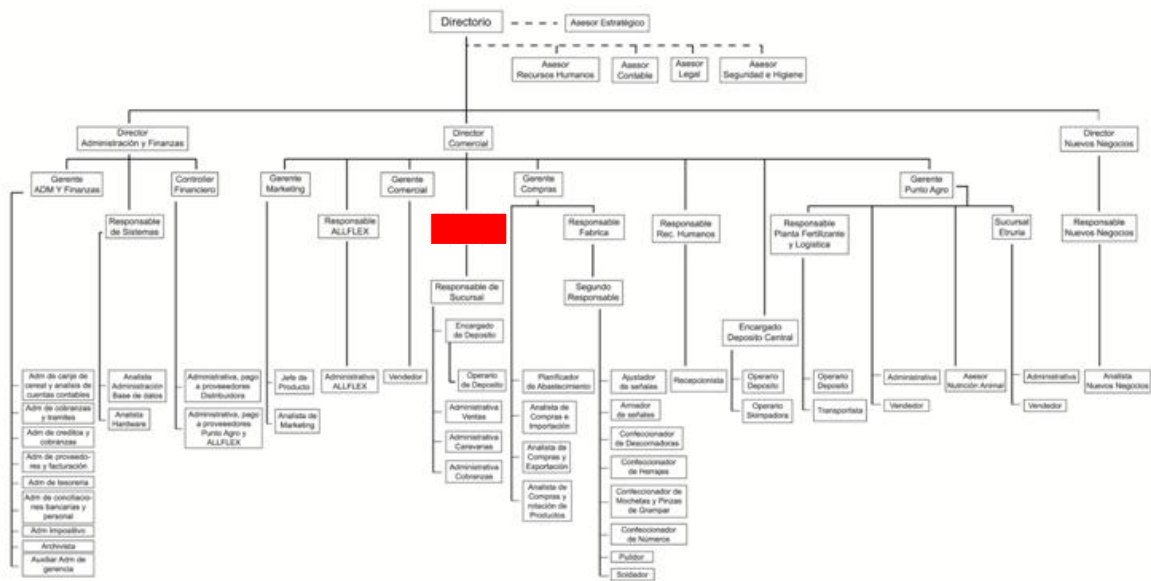
Nombre del Puesto: Responsable de Operaciones

Dpto. o Sección: Área Comercial

Es Supervisado por: Director Comercial

Supervisa a: Responsables de Sucursales

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo Rotativo

Jornada: Continuada Discontinuada

Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Resumen del puesto

Gestión de Sucursales y Análisis de procesos

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Gestión de Stock
<ul style="list-style-type: none">Definición de parámetros de stock.
<ul style="list-style-type: none">Análisis del stock de sucursales
<ul style="list-style-type: none">Gestión de stock para casa central y sucursales
Análisis de Procesos
<ul style="list-style-type: none">Análisis de los procesos de las sucursales.
<ul style="list-style-type: none">Análisis de la calidad de atención al cliente.
<ul style="list-style-type: none">Control del cumplimiento del Manual de Procedimiento.
Infraestructura, Higiene y Seguridad
<ul style="list-style-type: none">Control de mantenimiento de infraestructura de sucursales.
<ul style="list-style-type: none">Control de lineamientos de Higiene y Seguridad.
<ul style="list-style-type: none">Responsable de análisis de opciones de locales para sucursales y depósitos.
<ul style="list-style-type: none">Control del mantenimiento de bienes de uso e insumos en sucursales.
Gestión de Clientes
<ul style="list-style-type: none">Autorización de notas de créditos.
<ul style="list-style-type: none">Seguimientos de reclamos de clientes.

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.
- Sobre temas complejos de su puesto de trabajo.
- Sobre temas Complejos referidos a su sector.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- Personal de nivel Táctico: Jefes y Responsables

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones.

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Gerente de Compras	Stock y abastecimiento.
Responsables de Sucursales	Gestión total de operaciones.
Gerente Comercial	Lineamientos de ventas
Gerente de Administración y Finanzas	Procesos administrativos.
Director comercial	Lineamientos del área.

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Proveedores	Compra de bienes y servicios para el correcto desempeño de la actividad

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Universitario en Administración de Empresas.

Formación Técnica

- Administración y Gestión de sucursales.
- Gestión de Procesos.
- Seguridad e Higiene.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia de 3 años en Coordinación de sucursales y en Logista integral.

Tiempo de inducción.

- 6 meses.

RESPONSABLE DE SUCURSAL

Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Responsable de Sucursal

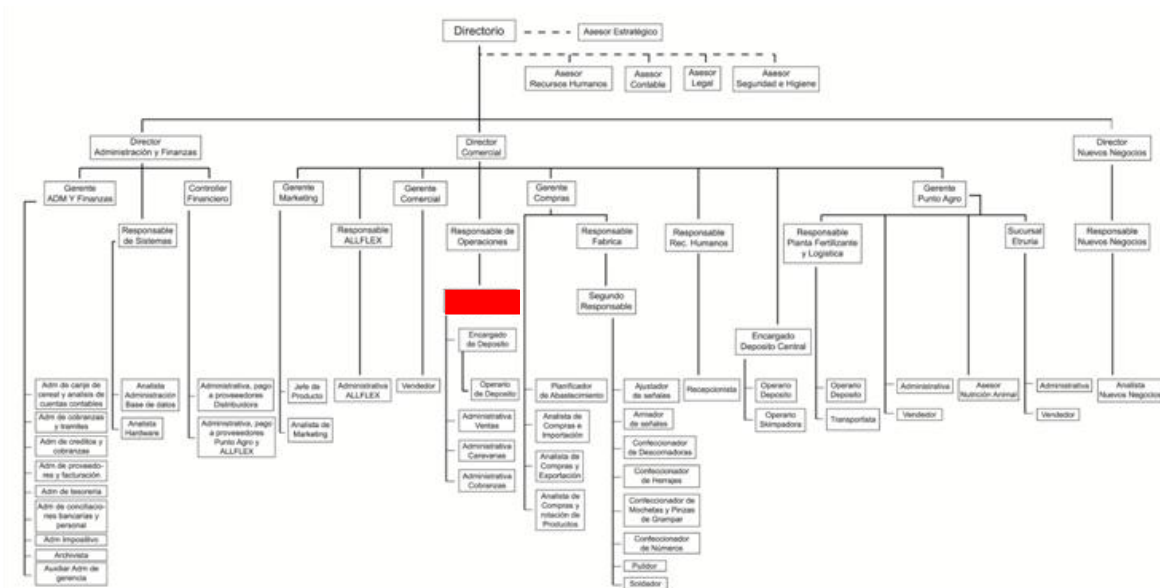
Dpto. o Sección: Área Comercial

Es Supervisado por: Responsable de Operaciones

Supervisa a:

- 1) Administrativa
- 2) Encargado de depósito
- 3) Operario de Deposito

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo Rotativo

Jornada: Continuada Discontinuada

Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Resumen del puesto

Gestión administrativa y operativa de sucursal

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Control de Gestión de stock de Mercadería.
<ul style="list-style-type: none">• Recepción y Gestión de Pedidos
<ul style="list-style-type: none">• Transferencias de mercadería.
<ul style="list-style-type: none">• Envíos y despacho de mercadería a clientes
<ul style="list-style-type: none">• Control de stock consignados
<ul style="list-style-type: none">• gestión de pedidos vencidos o próximos a vencerse
<ul style="list-style-type: none">• Control de avance de pedidos “especiales” a otras sucursales o que tienen una importancia elevada para los viajantes.
Personal Administrativo
<ul style="list-style-type: none">• Control de Gestión de Atención Telefónica.
<ul style="list-style-type: none">• Control de cumplimiento de procedimientos administrativos y de operaciones.
<ul style="list-style-type: none">• Gestión de desvíos en el cumplimiento de objetivos.

Gestiones Administrativas
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Pedidos de aperturas de Racones,
<ul style="list-style-type: none"> • Control de pedidos de aperturas de cuentas,
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de clientes,
<ul style="list-style-type: none"> • Informes de cuentas corrientes
<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de presupuestos para cubrir necesidades operativas
<ul style="list-style-type: none"> • Control y estudio de pedidos de Nota de Créditos a Responsable Operaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Negociación con proveedores que cubren necesidades operativas.
Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de problemas con clientes.
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de descuentos a clientes en el sistema.
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de ventas de la sucursal. Atención a clientes de mostrador.
Gestiones Operativas de Sucursal
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de aspectos operativos de la sucursal: Ej. roturas de equipamiento de la sucursal, cortes del sistema,
Redacción de informes de Gestión.
Recepción y resolución de pedidos de las Gerencias.

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.
- Sobre temas complejos de su puesto de trabajo.
- Sobre temas Complejos referidos a su sucursal.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- Personal Operativo

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia (más de \$5000)

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsable pleno por información confidencial de la sucursal.

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- Tiene una responsabilidad media por la seguridad de otros

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Responsables de otras sucursales.	Para coordinar envío de Mercadería o Consultas operativas.
Área Compras	Gestión, Envío de Mercaderías, solicitud de abastecimiento, etc.
Responsable de Operaciones	Gestión Operativa de la Sucursal.
Área Administración y Finanzas	Gestión de Cobranza Sucursal, control de cuentas. corrientes.
Vendedores	Stock, envíos, cobranzas, administración, etc.
Personal Administrativo de Sucursal	Para controlar y resolver consultas sobre su gestión diaria.
Personal de Depósito de Sucursal	Para controlar y resolver consultas sobre su gestión diaria
Gerente Comercial	Por temas relacionados a ventas.
Gerente de Marketing.	Por promociones, competencias de ventas, etc.

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Clientes	Para salvar consultas, recepción de pedidos, gestión de mercadería, ventas y cobranza.
Proveedores	Recepción de pagos.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Técnico en Gestión Empresarial

Formación Técnica

- Ventas y comercialización.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia laboral de 5 años en puestos similares

Tiempo de inducción.

- 6 meses

ENCARGADO DE DEPÓSITO DE SUCURSAL

Datos de Identificación

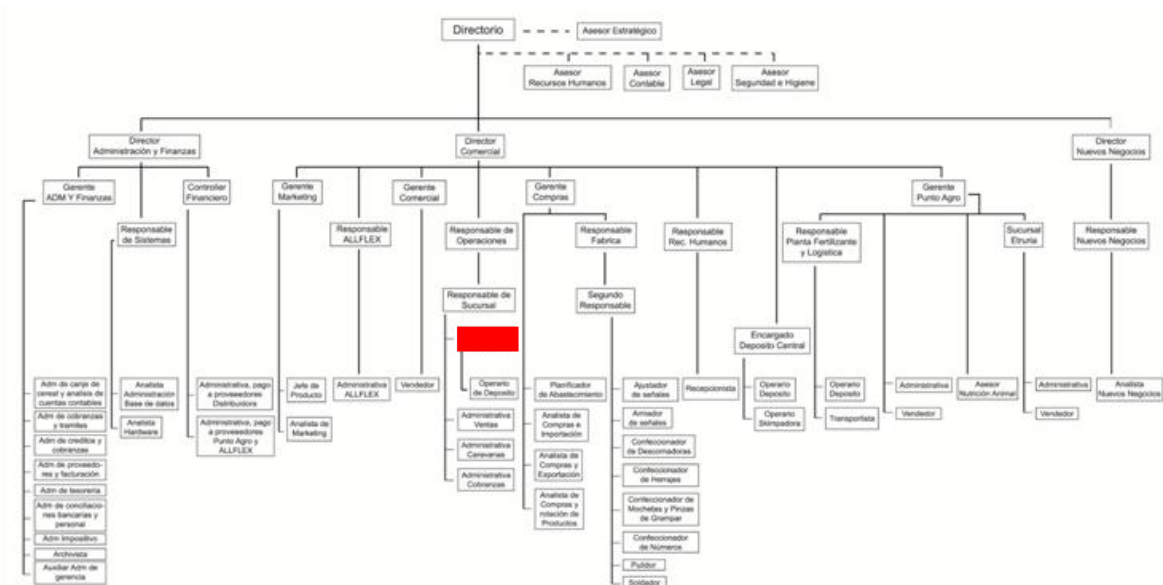
Nombre del Puesto: Encargado de Depósito de Sucursal

Dpto. o Sección: Depósito

Es Supervisado por: Responsable de Sucursal

Supervisa a: Operario de depósito.

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:

Fijo



Rotativo



Jornada:

Continuada



Discontinuada



Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Media	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Baja	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Media	Alta	Media	Siempre
Temperatura	Baja	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Media	Media	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Baja	Baja	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Resumen del puesto

Gestión de recepción de mercadería, pedidos de mercadería y gestión operativa de depósito central.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Recepción de mercadería
<ul style="list-style-type: none">• Control de desconsolidación de contenedores.
<ul style="list-style-type: none">• Control de mercadería receptada.
<ul style="list-style-type: none">• Control de carga y descarga de Mercadería
<ul style="list-style-type: none">• Ingreso en sistema de recepción de mercadería.
<ul style="list-style-type: none">• Ingreso en sistema de despacho de mercadería.
<ul style="list-style-type: none">• Ingreso en sistema de caravanas y AllFlex de despacho de mercadería.
<ul style="list-style-type: none">• Control de Stock
<ul style="list-style-type: none">• Realizar el seguimiento de mercadería con vencimiento.
Pedido de Mercadería
<ul style="list-style-type: none">• Gestionar perdidos de mercadería al responsable de Sucursal
<ul style="list-style-type: none">• Generar cotizaciones de fletes y transportes de mercadería y derivar a Administración
<ul style="list-style-type: none">• Armado, control y cierre de pedidos de mercadería.
<ul style="list-style-type: none">• Control y despacho de mercadería hacia otras sucursales
<ul style="list-style-type: none">• Control y despacho de mercadería hacia clientes.
Control de limpieza y orden de depósito.
Atención telefónica del depósito.

Tareas de apoyo a los auxiliares de depósito:
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Elevador
<ul style="list-style-type: none"> • Carga de Mercadería
<ul style="list-style-type: none"> • Descarga de Mercadería
<ul style="list-style-type: none"> • Desconsolidación de contenedores.

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.
- Sobre temas complejos de su puesto de trabajo.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- Personal Operativo

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles
- Responsabilidad total por el uso y distribución de insumos.

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad media sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- No tiene acceso a este tipo de información.

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- Es responsable directo por la implementación de medidas de seguridad.

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Encargado de Depósito de Casa Central	Consulta sobre stock de mercadería. Coordinación de envío de mercadería.
Administrativos del Área de Compras de Casa Central	Gestión o envío de mercadería.
Responsable de Operaciones	Gestión operativa de sucursal.
Administrativos de ventas de sucursal	Responder consultas técnicas sobre productos. Coordinar envío de mercadería a clientes. Consulta sobre stock de caravanas.
Viajantes	Recepción de pedidos Brindar información sobre stock.
Auxiliares de Depósito	Coordinación de acciones Controlar y resolver consultas sobre gestión diaria.
Responsable de sucursal	Coordinación de acciones. Informe diario sobre actividades de depósito.

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Clientes	Atención telefónica y personalizada de clientes. Informe de despacho de mercadería. Resolución de consultas.
Transportista	Despacho de mercadería. Cotización de fletes y transporte.
Proveedores	Coordinación de entrega de mercadería.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Lugar de sucursal.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Secundario completo

Formación Técnica

- Manejo de stock.
- Manejos de procedimientos e inventarios.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia de 1 año en puestos similares

Tiempo de inducción.

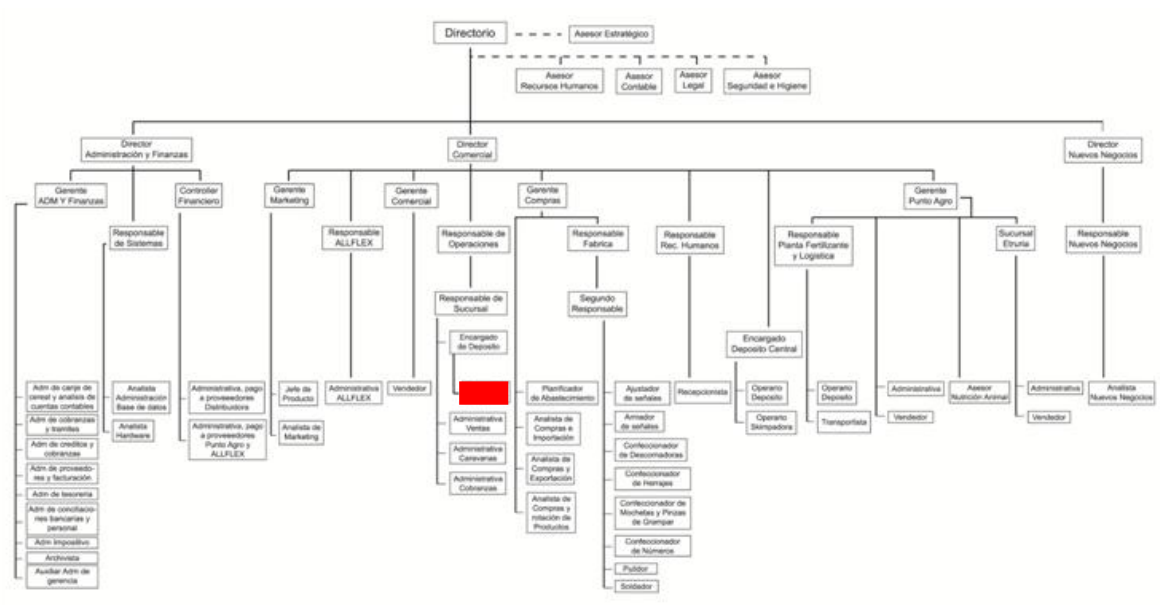
- 1 año

OPERARIO DE DEPÓSITO

Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Operario de Depósito.
Dpto. o Sección: Área de Deposito de Sucursal
Es Supervisado por: Encargado de Depósito de Sucursal

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo Rotativo
Jornada: Continuada Discontinuada
Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Gestión de la recepción de mercadería y de Pedidos de mercadería.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Mercadería de Deposito
<ul style="list-style-type: none">• Recepción de mercadería
<ul style="list-style-type: none">• Desconsolidación de contenedores.
<ul style="list-style-type: none">• Carga y descarga de mercadería para depósito.
<ul style="list-style-type: none">• Control de Stock de mercadería.
Pedido de Mercadería
<ul style="list-style-type: none">• Carga de pedidos de mercadería en transporte para enviar a clientes.
<ul style="list-style-type: none">• Armado de pedidos
<ul style="list-style-type: none">• Cierre y embalaje de pedidos.
Manejo de maquinaria pesada
<ul style="list-style-type: none">• Conducción de mulita.
<ul style="list-style-type: none">• Conducción de otro transporte de la empresa.
Atención telefónica y personalizada de clientes.
Mantenimiento, orden y limpieza de deposito

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No tiene supervisados

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- No tiene acceso a este tipo de información.

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Responsable de sucursal	Coordinación de acciones.
Encargado de Deposito.	Coordinación de acciones Lineamientos de trabajo. Pedido de información sobre productos.
Personal Administrativo de sucursal	Coordinación de despacho de pedidos.
Operarios de depósitos	Armado de pedidos. Mantenimiento de depósito.

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Transportistas	Despacho y Descarga de mercadería.
Clientes	Asesoramiento de información. Ventas

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Localidad de la Sucursal y Zona de Influencia.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Secundario terminado.

Formación Técnica

- No requiere

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia mínima de 1 año en puestos similares.

Tiempo de inducción.

- Tiempo mínimo de 2 meses.

ADMINISTRATIVAS DE VENTAS

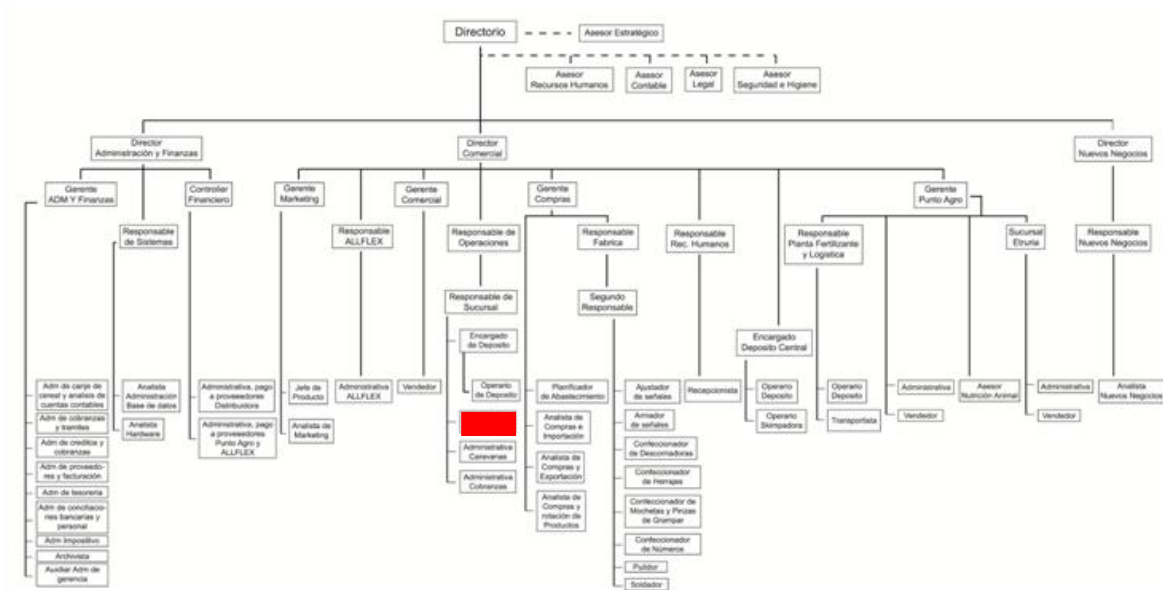
Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Administrativas de Ventas

Dpto. o Sección: Área Administrativa de Sucursal

Es Supervisado por: Responsable de Sucursal.

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo Rotativo

Jornada: Continuada Discontinuada

Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Resumen del puesto

Gestión de pedidos, mercadería y pago a proveedores de sucursal

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Clientes y Proveedores
<ul style="list-style-type: none">• Atención telefónica
<ul style="list-style-type: none">• Atención al cliente
<ul style="list-style-type: none">• Toma de pedidos online a clientes.
<ul style="list-style-type: none">• Atención de clientes en mostrador, asesoramiento y ventas.
<ul style="list-style-type: none">• Ingreso órdenes de compra
<ul style="list-style-type: none">• Informar a clientes que tiene pedidos en espera que los pedidos están listos y coordinar entrega o anulación de los pedidos.
<ul style="list-style-type: none">• Atención y pago a Proveedores.
Pedidos
<ul style="list-style-type: none">• Procesamiento de pedidos de viajantes
<ul style="list-style-type: none">• Verificación de stock de mercadería
<ul style="list-style-type: none">• Reclamos a compras por falta de mercadería.
<ul style="list-style-type: none">• Soporte a vendedores.
Facturación y Gastos
<ul style="list-style-type: none">• Facturación y control de facturación de caravanas
<ul style="list-style-type: none">• Ingreso de gastos al sistema

Mercadería
<ul style="list-style-type: none"> • Informe de mercadería en consignación
<ul style="list-style-type: none"> • Control y consignación de egreso de mercadería.
<ul style="list-style-type: none"> • Recepción y transferencia de mercadería.
<ul style="list-style-type: none"> • Control de Stock
<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de mercadería de proveedores.
<ul style="list-style-type: none"> • Reimpresión de planillas de la R754
Archivo
<ul style="list-style-type: none"> • Archivo de remito diarios y documentación
<ul style="list-style-type: none"> • Archivo de facturación

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No tiene supervisados

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Responsable de sucursal	Consultas. Lineamiento de tareas. Coordinación de Acciones. Informes periódicos
Área de Compras	Consulta sobre productos Verificar stock de mercadería Verificar fecha de ingreso de mercadería
Vendedores	Consulta y toma de pedidos.
Área Comercial	Consultas Comerciales Consulta sobre condiciones de operaciones o mercadería
Deposito de sucursal	Pedidos internos de mercadería. Preparado de pedidos. Control de stock
Área Caravanas	Consulta por pedidos
Personal de área administrativa de sucursal	Toma de pedidos. Atención al cliente en mostrador.
Administrativa de caravanas	Reclamo de caravanas solicitadas
Vendedor	Toma de pedido Apoyo en reclamos. Brindar información. Procesamiento, toma y gestión de pedidos. Información sobre mercadería
Administrativa Cobranzas de sucursal	Consulta de pagos
Administrativa casa central	Desbloqueo o aumento de límite de crédito a clientes. Alta de proveedores
Área Sistemas	Consultas sobre software
Deposito Central	Consultas de stock. Reclamo de pedidos Solicitud de mercadería
Área de AllFlex	Gestión de órdenes de compra
Área de Compras	Mercadería en falta. Autorización de ordenes de compras
Controller Financiero	Coordinación de operaciones
Área de Marketing	Acordar envío de mail de ofertas/promociones a clientes. Consultas sobre nuevos productos Consultas sobre promociones
Otras Sucursales	Verificar mercadería Acordar envío o despacho de la mercadería
Punto Agro	Verificar mercadería Acordar envío o despacho de la mercadería

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Clientes	Atención telefónica Toma de pedidos Consultas sobre pedidos. Coordinación de acciones. Resolución de problemas. Realización de ventas.

	Atención de reclamos
Cadeteria	Entrega de documentos para trámites.
Proveedores	Entrega de pagos. Confirmación de pagos. Compra de mercadería
Comisionista	Pago de fletes y recepción de cobranzas Coordinar envío de mercadería
Transporte	Consulta de Presupuestación de traslado de mercadería Consulta sobre estado de envíos de mercadería

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Formación terciaria en administración de empresa o managment o contable.

Formación Técnica

- Facturación, manejo de paquete office, cobranzas, ventas, Atención a proveedores y clientes, otros.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia mínima de 1 año en puestos similares.

Tiempo de inducción.

- Tiempo mínimo de 3 meses.

ADMINISTRATIVAS CARAVANAS

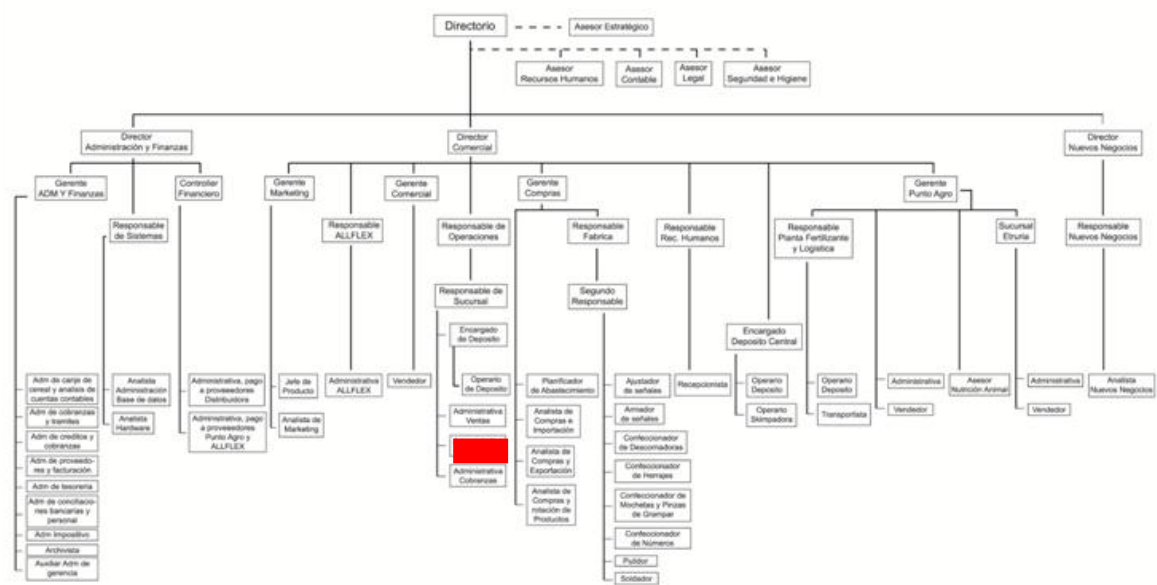
Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Administrativas Caravana

Dpto. o Sección: Área Administrativa de Sucursal

Es Supervisado por: Responsable de Sucursal.

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo

Rotativo

Jornada: Continuada

Discontinuada

Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Ventas y cobranzas de Caravanas.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Pedidos de Caravana
<ul style="list-style-type: none">• Tomar pedidos de mercadería.
<ul style="list-style-type: none">• Ingreso de pedidos de caravanas a sistema
<ul style="list-style-type: none">• Ingreso de pedidos de distribución de caravanas.
<ul style="list-style-type: none">• Ingreso de facturas de proveedores a cuenta corriente.
Clientes
<ul style="list-style-type: none">• Atención telefónica.
<ul style="list-style-type: none">• Ventas de caravanas
<ul style="list-style-type: none">• Informar despachos de caravanas
<ul style="list-style-type: none">• Facturación de ventas.
Entes Públicos

<ul style="list-style-type: none"> • Informar factura de caravanas en SENASA
Otras Actividades
<ul style="list-style-type: none"> • Carga de guía de despacho de mercadería.
<ul style="list-style-type: none"> • Trámites administrativos varios.
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar pedido de caravana a deposito

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No tiene supervisados

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Responsable de sucursal	Consultas. Lineamiento de tareas. Coordinación de Acciones. Informes periódicos
Área de AllFlex	Gestión de pedidos Resolución de problemas Consultas de procesamientos.
Deposito de Sucursal	Preparación de pedidos Coordinación de envíos. Consulta de stock Coordinación de recepción de mercadería.
Área de Administración y Finanzas	Información de estado de cuentas de clientes
Vendedores	Información de stock. Envío. Cobranzas. Consulta de estado de pedidos y plazos de entrega
Administrativos de sucursal	Coordinación de envíos Coordinación de pedidos Consultas. Coordinación de Tareas.
Responsable de Operaciones	Consultas de procesamientos.
Deposito Central	Consulta de despacho de mercadería entre sucursales.

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Clientes	Consultas sobre pedidos. Coordinación de acciones. Resolución de problemas. Realización de ventas.
Comisionistas	Verificar envío de mercadería.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Formación terciaria en administración de empresa o managment.

Formación Técnica

- Facturación, manejo de paquete office, cobranzas, ventas, otros.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia mínima de 1 año en puestos similares.

Tiempo de inducción.

- Tiempo mínimo de 3 meses.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Gestión de cobranzas, gastos y pagos a proveedores y clientes.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Cobranzas, Gastos y Pagos
<ul style="list-style-type: none">• Registración de cobranzas
<ul style="list-style-type: none">• Registración de viáticos y fondo fijos.
<ul style="list-style-type: none">• Rendición de cobranzas a casa central.
<ul style="list-style-type: none">• Rendimiento de caja diaria a tesorería de casa central.
<ul style="list-style-type: none">• Pago de fletes por envío de mercadería a clientes por comisionistas o colectivo.
<ul style="list-style-type: none">• Carga de gastos de sucursal.
<ul style="list-style-type: none">• Apertura y cierre de caja diaria.
<ul style="list-style-type: none">• Gestión de cobranza telefónica.
<ul style="list-style-type: none">• Seguimiento de cuentas corrientes.
<ul style="list-style-type: none">• Ingreso de cobranzas, cheques y depósitos.

<ul style="list-style-type: none"> • Cobranza y emisión de recibos
Mercadería
<ul style="list-style-type: none"> • Control mercadería en consignación a clientes.
<ul style="list-style-type: none"> • Control de mercadería en consignación a proveedores.
<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de mercadería a Stock.
<ul style="list-style-type: none"> • Transferencia de mercadería a sucursales.
Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Atención telefónica a clientes.
<ul style="list-style-type: none"> • Cobranza de cuenta corriente de clientes por mostrador.
<ul style="list-style-type: none"> • Llamado telefónico para regularizar cuenta corriente
<ul style="list-style-type: none"> • Registro de recibos de mostrador.
<ul style="list-style-type: none"> • Dar alta a clientes y confeccionar planilla de alta adjuntando mercosul OnLine y constancia de AFIP del solicitante
<ul style="list-style-type: none"> • Envío de mail para finalizar alta, aumentar el crédito y/o desbloquear cuentas de clientes.
<ul style="list-style-type: none"> • Toma de pedidos, proceso y facturación
Aplicación de notas de créditos en cuenta corriente.
<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de recibos, notas de pedidos a viajantes para clientes.
<ul style="list-style-type: none"> • Registro de recibos de viajantes.
<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de cobranzas de viajantes.
Proveedores
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar el Ingreso de proveedores a Administración de casa central.
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar Órdenes de compras a proveedores menores.
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo y tramites de cuenta corrientes de proveedores.
<ul style="list-style-type: none"> • Confección de legajos de proveedores.
<ul style="list-style-type: none"> • Pago a proveedores.
Otras Actividades
<ul style="list-style-type: none"> • Archivo de documentación de facturación y medios de pagos.
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de Presupuestos para reparaciones de vehículos de viajantes.
<ul style="list-style-type: none"> • Envío de mail para verificación de depósito o transferencia a casa central para su posterior aplicación a cuentas corrientes.

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No tiene supervisados

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Responsable de sucursal	Consultas. Lineamiento de tareas. Coordinación de Acciones. Informes periódicos
Administración de Casa Central	Rendición de caja diaria. Rendición de cobranza
Área compras	Ingreso de mercadería. Gestión de mercadería. Envío de marcadería.
¿??????	Rendición de legajos de proveedores.
Marketing	Alta de productos.
Tesorería	Abastecimiento de dinero. Reposición de caja.
Recepción	Envío de fax y correspondencia.
Sistemas	Consultas sobre software
Área Comercial ¿?????	Transferencia de mercadería.
Conciliaciones bancarias	Verificación de depósitos o transferencias.
Carga de facturas????	Solicitar alta de proveedores.
Cobranzas y tramites bancarios	Entrega de caja recaudadora.
Pago a proveedores de All Flex	Compensación de cuentas.
Administrativa Casa central	Alta de cuenta corriente de clientes Desbloqueo de clientes. Aumento de crédito a clientes.
Analista de compras	Entrega de resumen mensual de fletes y de transportes.
Administrativa casa central	Consulta de procesamiento.
Canje de cereales	Pedido de librería.
Encargado de Deposito Central	Entrega de registro de fletes mensual.
Vendedores	Consulta de cuenta corriente
Administrativa de Impuestos	Consultas sobre impuestos.
Auxiliar de Deposito de sucursal	Control de Stock. Consulta de mercadería.
Responsable de sucursal	Coordinación de envíos.
Adm. Ventas de instrumental de sucursal.	Controlar y resolver consultas sobre gestión diaria.
Adm. Ventas de Bolsas de sucursal.	Controlar y resolver consultas sobre gestión diaria.
Adm. Ventas de Caravanas de sucursal.	Controlar y resolver consultas sobre gestión diaria.

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Clientes	Gestión de cuenta corriente. Consultas sobre pedidos. Coordinación de acciones. Resolución de problemas. Realización de ventas.
Cadeteria	Entrega de documentos para trámites.
Proveedores	Entrega de pagos.
Comisionista	Pago de fletes y recepción de cobranzas

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Formación terciaria en administración de empresa o management o contable.

Formación Técnica

- Facturación, manejo de paquete office, cobranzas, ventas, manejo de proveedores, otros.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia mínima de 1 año en puestos similares.

Tiempo de inducción.

- Tiempo mínimo de 3 meses.

GERENTE DE COMPRAS

Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Gerente de Compras

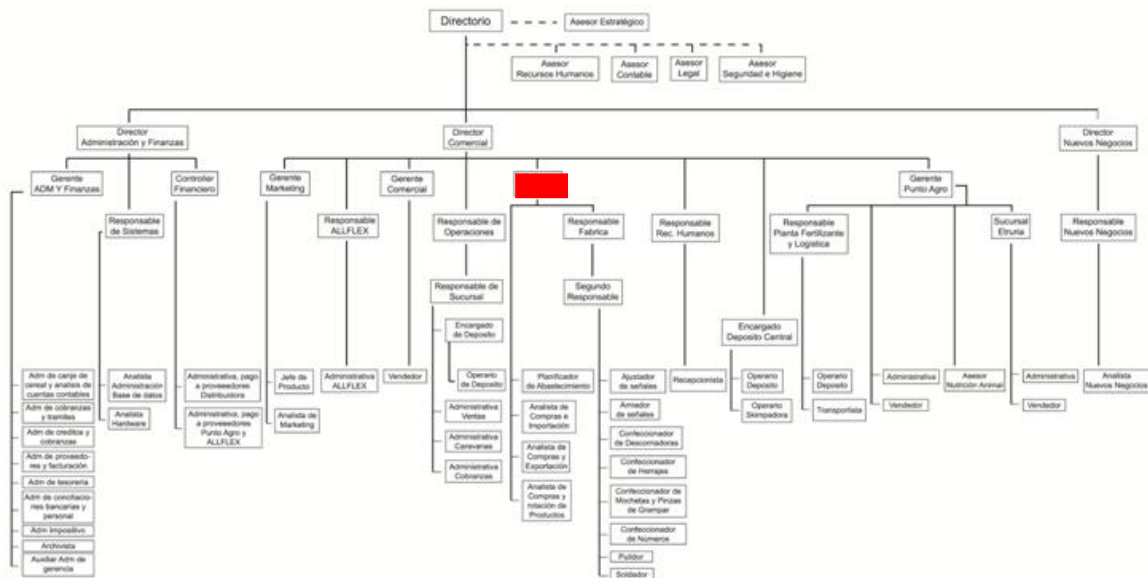
Dpto. o Sección: Área de compras

Es Supervisado por: Director Comercial

Supervisa a:

1. Planificador de compras
2. Analista de Compras e Importaciones
3. Analista de Compras y Exportaciones.
4. Analistas de Compras y Rotación de Productos
5. Responsable de Fabrica

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:

Fijo

Rotativo

Jornada:

Continuada

Discontinuada

Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Coordinación del área de Compras y Abastecimiento de Villa Nueva S.A.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Coordinación de las tareas del Sector Compras.
Participación reuniones comerciales.
Ventas
<ul style="list-style-type: none">• Análisis de ventas de las líneas más importantes.• Análisis de ventas del resto de las líneas.
Proveedores
<ul style="list-style-type: none">• Control de legajos de pagos y facturas.• Respuestas a casos de reconocimientos de garantías.• Negociaciones de precios.• Coordinación de logística de bolsas.
Actividades Financieras

<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto financiero de Compras.
<ul style="list-style-type: none"> • Control de cuentas corrientes más significativas.
Fabrica
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión de personal de fabrica
<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de actividades

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas complejos de su puesto de trabajo.
- Sobre temas Complejos referidos a su sector.
- Sobre temas complejos que involucran a diferentes sectores

POR EL TRABAJO DE OTROS

- Personal Operativo

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones
- Responsable pleno por información confidencial

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Gerente Comercial	Abastecimiento.
Responsable de Operaciones.	Espacios físicos
Gerente Administrativo y Finanzas	Cumplimiento de procesos
Gerente de Marketing	Cuestiones de producto y ofertas.
Directorio	Estratégicas y operativas
Responsables Sucursales	Abastecimiento.

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Asesores Externos	Estratégicas y operativas
Proveedores	Negociación.
Bancos	Cumplimiento de normas.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Universitario en administración de empresas

Formación Técnica

- Compras y comercio exterior

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia de 5 años en puestos similares

Tiempo de inducción.

- 6 meses

PLANIFICADOR DE ABASTECIMIENTO

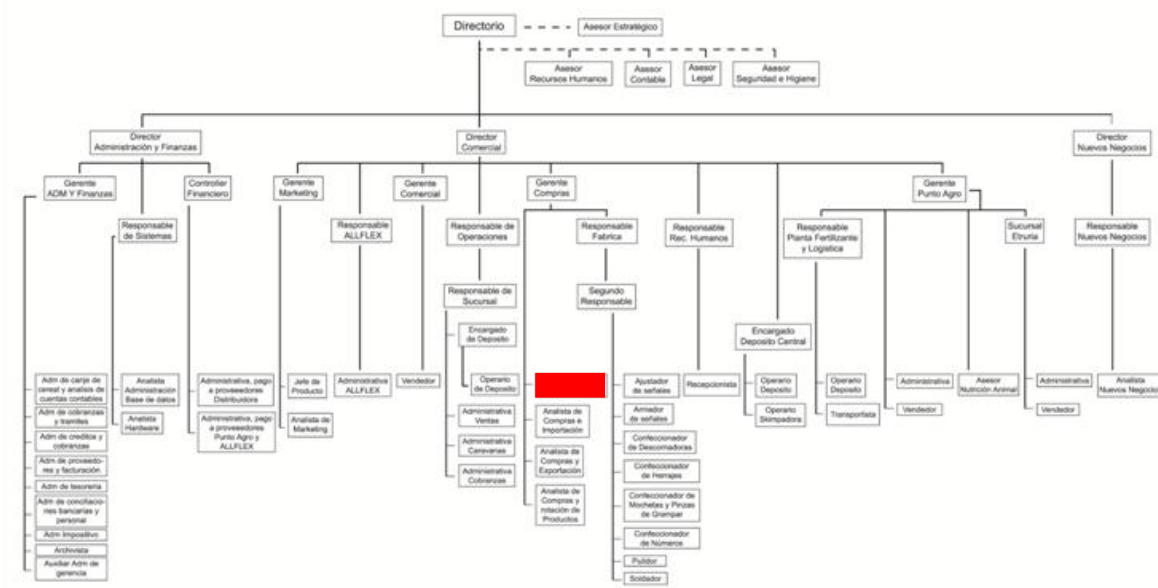
Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Planificador de abastecimiento

Dpto. o Sección: Área de compras

Es Supervisado por: Gerente de compras

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo Rotativo

Jornada: Continuada Discontinuada

Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Coordinación de compras nacionales e internacionales de insumos y productos.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Compras
<ul style="list-style-type: none">• Coordinación de acciones para la planificación de compras nacionales e internacionales.• Negociación con proveedores• Abastecimiento de insumos de fabrica• Gestión y Administración de stock• Ejecución de compras en el exterior,• Logística y seguimiento de despachos aduaneros
Operadores/Analistas de Compras
<ul style="list-style-type: none">• Supervisión del estado de las operaciones de compras realizadas por operadores de compras
Sucursales
<ul style="list-style-type: none">• Atención de consultas de encargados de sucursales sobre abastecimiento de productos

Informes a director comercial y gerente comercial cambios de costos en artículos
Informar sobre situación y estado de operaciones de compras del ara a gerente de compras
Programación y planificación de abastecimiento del plan de ofertas de marketing
Informar a gerente comercial problemas en abastecimiento de productos
Presentar a Director Comercial ordenes de compras para su validación (firma)

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No tiene supervisados

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Área de compras	Indicar cantidad a comprar Supervisar operaciones Hablar con proveedores
Director comercial	Informar cambio de costos Validar ordenes de compras
Gerente comercial	Atención en consultas de stock de productos
Controller Financiero	Consulta sobre pagos a proveedores
Área Administración y Finanzas	Seguimiento de documentación de proveedores
Deposito central	Informar sobre entrada de productos
Sucursales	Atención de consultas sobre productos

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Proveedores nacionales y del exterior	Compras Consulta por demoras en entregas Documentación Falta de productos
Despachantes aduanas	Seguimiento operaciones comercio exterior
Empresas de logística	Programar cargas y descargas
Operadores de Compra	Supervisión del estado de las operaciones realizadas.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Universitario en comercio exterior o Administración de empresas

Formación Técnica

- Formación en compras, gestión y administración de stock. Manejo de importación y exportación de productos.
- Manejo de Inglés.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia de 2 años en puestos similares.

Tiempo de inducción.

- 6 meses

ANALISTA DE COMPRAS E IMPORTACIONES

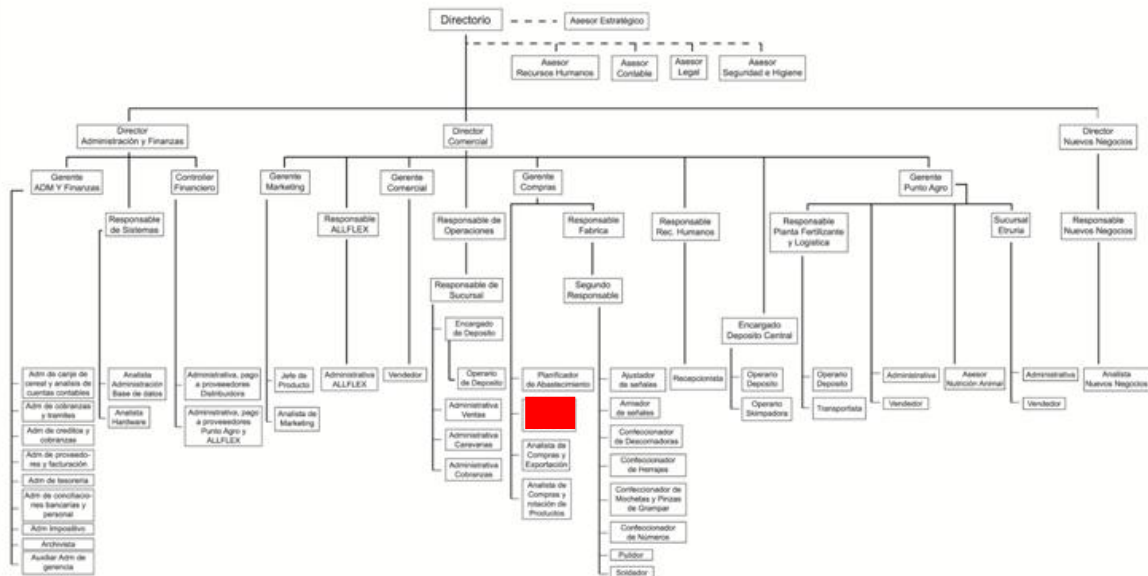
Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Analista de compras y comercio exterior

Dpto. o Sección: Área de compras

Es Supervisado por: Gerente de Compras

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo Rotativo

Jornada: Continuada Discontinuada

Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Compra de insumos de mercadería al exterior y pago a proveedores de importación.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Compra de insumos
<ul style="list-style-type: none">• Control de stock en planilla para ver la rotación de ventas y estimar compras de insumos.
<ul style="list-style-type: none">• Análisis de las compras internacionales.
<ul style="list-style-type: none">• Confección de las órdenes de compra.
<ul style="list-style-type: none">• Autorización con Gerentes de compras
<ul style="list-style-type: none">• Pedido de mercadería al exterior
<ul style="list-style-type: none">• Consultas varias con los distintos despachantes de aduana
Pagos y cobros
<ul style="list-style-type: none">• Pagos a proveedores y cierre de cambio.
<ul style="list-style-type: none">• Cobro a clientes nacionales.
<ul style="list-style-type: none">• Archivo de comprobantes.
Calculo de derechos y confección de boleta de pago para el despachante para nacionalizar la mercadería.
Logística de las importaciones y exportaciones.

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- No toma decisiones

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No tiene supervisados

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- No tiene acceso a este tipo de información.

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Área compras	Monitoreo y coordinación de las cargas Entregar recepciones para pagar fletes.
Gerente de Compras	Pedir autorizaciones de compras.
Área Administración y Finanzas	Sacar los pagos para las cuentas corrientes de despachantes y proveedores. Entrega de legajos para proceso Entrega de facturas de flete para proceso. Solicitar que se generen los VEP (Volante Electrónico Pago) Entregar lista de pagos para Aduana y proveedores. Entregar documentación para los Bancos.

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Despachantes	Monitoreo y nacionalización de la mercadería
Proveedores del Exterior	Realización de pedidos de compras.
Clientes del Exterior	Para realizar las ventas al exterior.
Bancos	Cobro y pagos al exterior. Apertura de carta de crédito.
Navieras	Cotización de traslado de mercadería.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Universitario en Comercio Exterior.

Formación Técnica

- Curso en compra y logística

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia de 1 año en puestos similares

Tiempo de inducción.

- 6 meses

ANALISTAS DE COMPRAS Y EXPORTACIONES

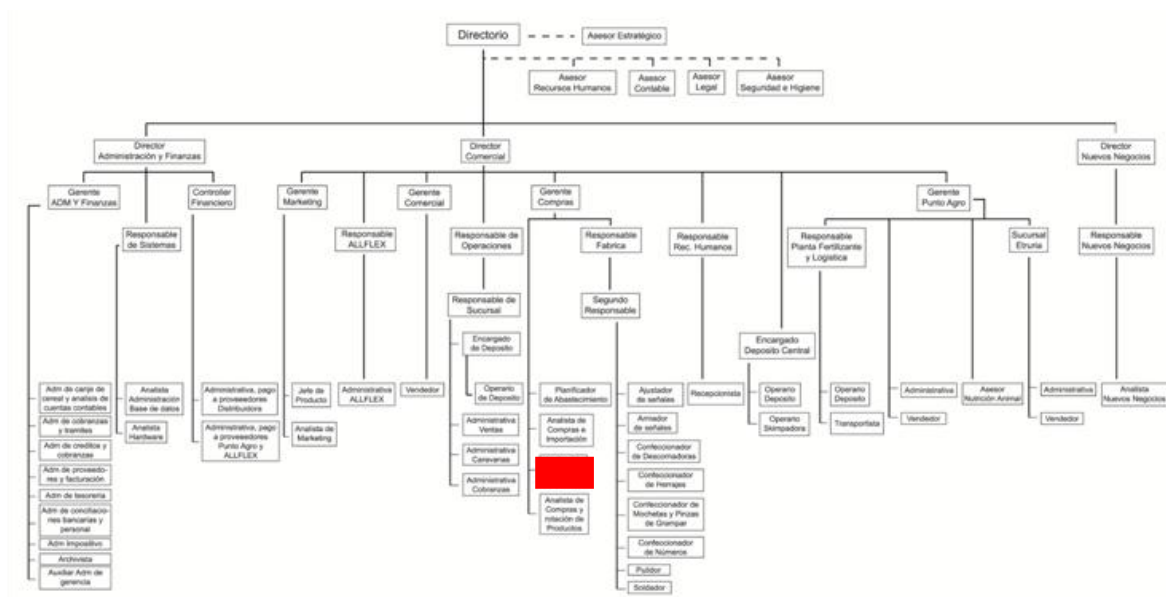
Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Analista de compras y exportaciones

Dpto. o Sección: Área de compras

Es Supervisado por: Gerente de Compras

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo

Rotativo

Jornada: Continuada

Discontinuada

Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Coordinar acciones con proveedores extranjeros y controlar los insumos internos de Villa Nueva S.A.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Proveedores
<ul style="list-style-type: none">• Análisis de proveedores de Villa Nueva s.a.
<ul style="list-style-type: none">• Control de cuentas corrientes de proveedores del exterior
<ul style="list-style-type: none">• Realizar pedidos de nutrición al proveedor
<ul style="list-style-type: none">• Abastecimiento de productos a las sucursales de Villa Nueva s.a.
Control de Insumos
<ul style="list-style-type: none">• Controlar insumos de nutrición de Punto Agro
<ul style="list-style-type: none">• Control de insumos de Villa Nueva S.A.
Importación de Mercadería
<ul style="list-style-type: none">• Armado de legajos de importación de mercadería
<ul style="list-style-type: none">• Llenados de solicitudes y tramites de documentación con despachantes

<ul style="list-style-type: none"> • Atención de requerimientos y mantenimiento de vehículos de distribuidora y Punto Agro
<ul style="list-style-type: none"> • Armado de legajos de proveedores locales.
Exportación de Mercadería
<ul style="list-style-type: none"> • Administración y gestión de exportación.
<ul style="list-style-type: none"> • Armado de comunicación de planilla 3602

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No tiene supervisados

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- No tiene acceso a este tipo de información.

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Área Compras	Definición de compras.
Punto Agro	Producción de nutrición nacional.
Área comercial	Producción de nutrición nacional.
Gerente de Compras	Producción de nutrición nacional.
Vendedores	Reparación de autos.
Área de Administración y Finanzas	Armado de legajos de proveedores y facturación

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Proveedores	Abastecimiento y seguimiento de compras de mercadería. Problemas de documentación en tramites de compras
Despachantes de aduana.	Documentación y exportaciones.
Transportistas	Logística. Organización de envío y recepción de mercadería.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Universitario en Comercio Exterior.

Formación Técnica

- Curso en compra y logística

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia de 1 año en puestos similares

Tiempo de inducción.

- 6 meses

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Resumen del puesto (u objetivo del puesto o Misión del Puesto)

Análisis de rotación de productos

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Productos
<ul style="list-style-type: none">• Analizar rotaciones de productos de Distribuidora
<ul style="list-style-type: none">• Atención a problemas de calidad de productos/CRM
<ul style="list-style-type: none">• Control de reparaciones de productos
Proveedores
<ul style="list-style-type: none">• Compra a proveedores
<ul style="list-style-type: none">• Reclamos a proveedores
Control de fletes

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- No toma decisiones

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No tiene supervisados

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- No tiene acceso a este tipo de información.

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Deposito central	Abastecimiento de mercadería
Sucursales	Abastecimiento de mercadería
Área Administración	Problemas de facturación por el proveedor
Área comercial	Abastecimiento de mercadería

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Proveedores	Coordinación de Acciones: compras y reclamos
Fletes	Coordinación de envío de mercadería.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Técnico en administración de empresas

Formación Técnica

- Conocimiento en análisis de compras, control de stock.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia de 1 año en puestos similares

Tiempo de inducción.

- 6 meses

RESPONSABLE DE FÁBRICA

Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Responsable de Fabrica

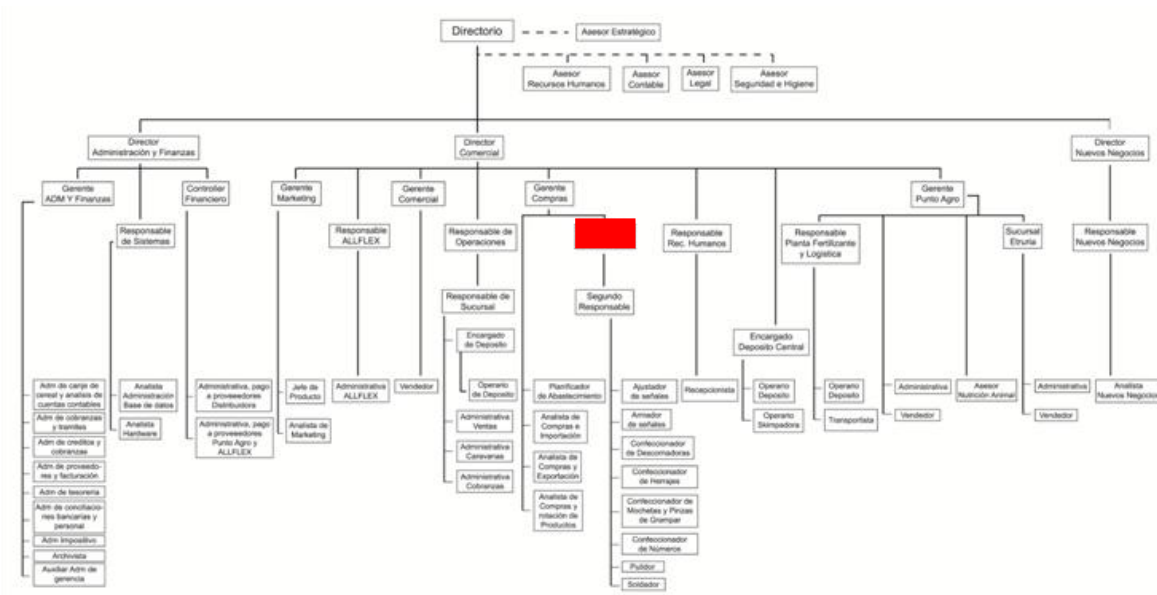
Dpto. o Sección: Área de Fábrica

Es Supervisado por: Gerente de Compras

Supervisa a:

- 1) Segundo Responsable
- 2) Operarios de Fábrica

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo Rotativo

Jornada: Continuada Discontinuada

Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Baja	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Baja	Baja	Siempre
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Baja	Baja	Siempre
Control de Detalles	Alta	Media	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Media	Media	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Proveer en tiempo y forma los productos de fabricación y mantener los niveles de calidad y servicio de los productos fabricados.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Fabricación y control de calidad de toda la instrumental
Generar órdenes de compra
Recepcionar mercadería que ingresa al deposito de la fabrica
Gestionar el stock
Gestionar la logística y distribución de entrega de los productos
Incentivar y promover a su equipo de trabajo

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- Personal Operativo
- Personal de nivel Táctico: Jefes y Responsables

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad total por el uso bienes muebles
- Responsabilidad total por el uso y distribución de insumos

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad total sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- No tiene acceso a este tipo de información.

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- Tiene una responsabilidad media por la seguridad de otros
- Es responsable directo por la implementación de medidas de seguridad.

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Gerente de compras	Pedido de compras de insumos

Relaciones Externas

No se relaciona con personal externo a Villa Nueva S.A.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Secundario Completo

Formación Técnica

- No requiere

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia de 1 año en puestos similares

Tiempo de inducción.

- 3 Meses

SEGUNDO RESPONSABLE

Datos de Identificación

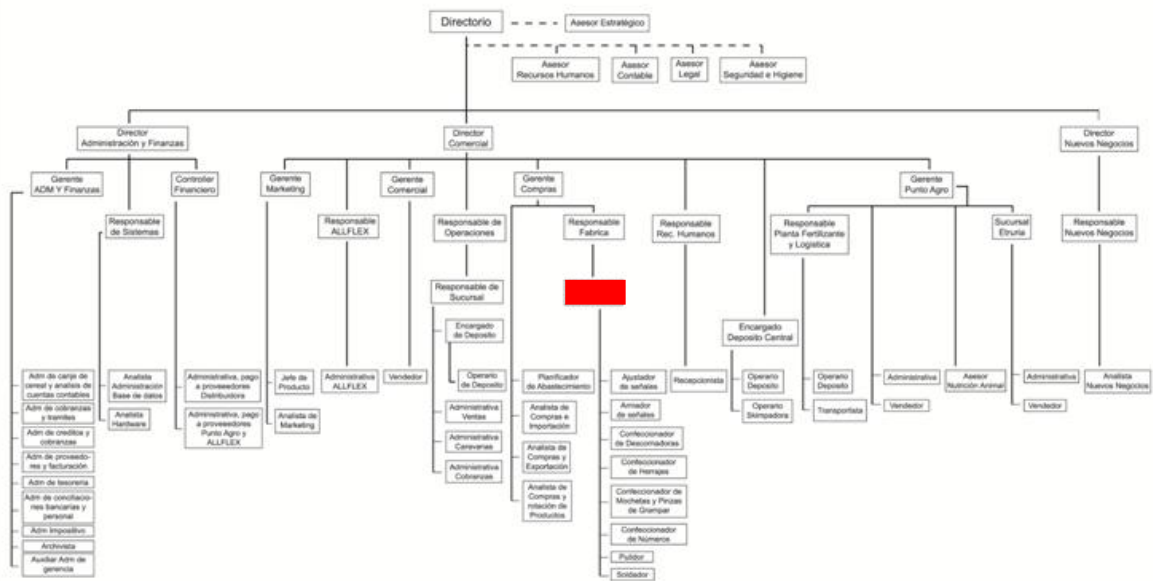
Nombre del Puesto: Segundo responsable

Dpto. o Sección: Área Fabrica

Es Supervisado por: Encargado de Fabrica

Supervisa a: Operarios de Fabrica

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo Rotativo

Jornada: Continuada Discontinuada

Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Baja	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Baja	Baja	Siempre
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Baja	Baja	Siempre
Control de Detalles	Alta	Media	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Media	Media	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Apoyo a tareas de fabricación especializadas y supervisión de personal operativo.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Corte con soplete y oxiacorte.
Soldadura y punteado de piezas.
Fabricación de emasculares (castradores) y descornadotas
Control de calidad

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- No toma decisiones

POR EL TRABAJO DE OTROS

- Personal Operativo

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- No tiene acceso a este tipo de información.

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- Tiene una responsabilidad media por la seguridad de otros
- Es responsable directo por la implementación de medidas de seguridad.

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Gerente de compras	Pedido de compras de insumos

Relaciones Externas

No se relaciona con personal externo a Villa Nueva S.A.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Secundario Terminado.

Formación Técnica

- Procesos productivos en metalúrgica.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia de tres años en puestos similares.

Tiempo de inducción.

- 6 meses

AJUSTADOR DE SEÑALES

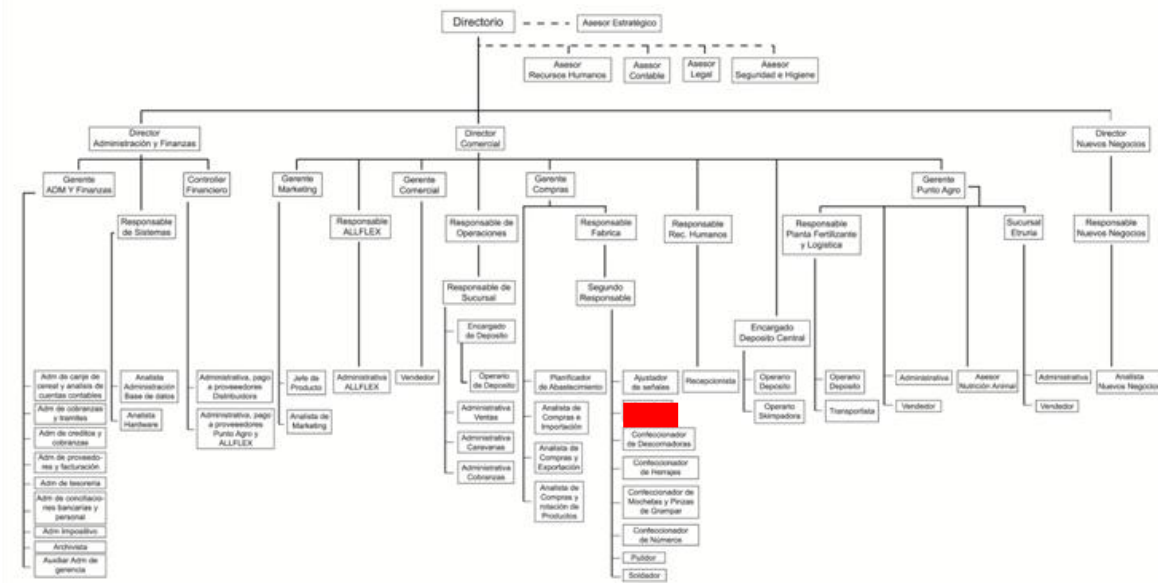
Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Ajustador de Señales

Dpto. o Sección: Área de Fabrica

Es Supervisado por: Segundo Responsable

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:

Fijo



Rotativo



Jornada:

Continuada



Discontinuada



Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Baja	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Baja	Baja	Siempre
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Baja	Baja	Siempre
Control de Detalles	Alta	Media	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Media	Media	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Confección de piezas de señalización animal.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Ajuste de señales con diseño para marcado de orejas de animales.
Trabajo de lima en banco, donde se ajustan y afilan las piezas previas al cromo niquelado y pulido.
Relleno con soldadura en caso de necesidad de corrección de piezas.

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- No toma decisiones

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No tiene supervisados

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles
- Responsabilidad mínima por el uso de insumos

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- No tiene acceso a este tipo de información.

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Responsable de Área de Fabrica	Control de tareas. Asignación de tareas.

Relaciones Externas

No se relaciona con personal externo a Villa Nueva S.A.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Ciclo basico completo

Formación Técnica

- Limpiador de piezas.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia de 6 meses en puestos similares.

Tiempo de inducción.

- 6 meses

ARMADOR DE SEÑALES

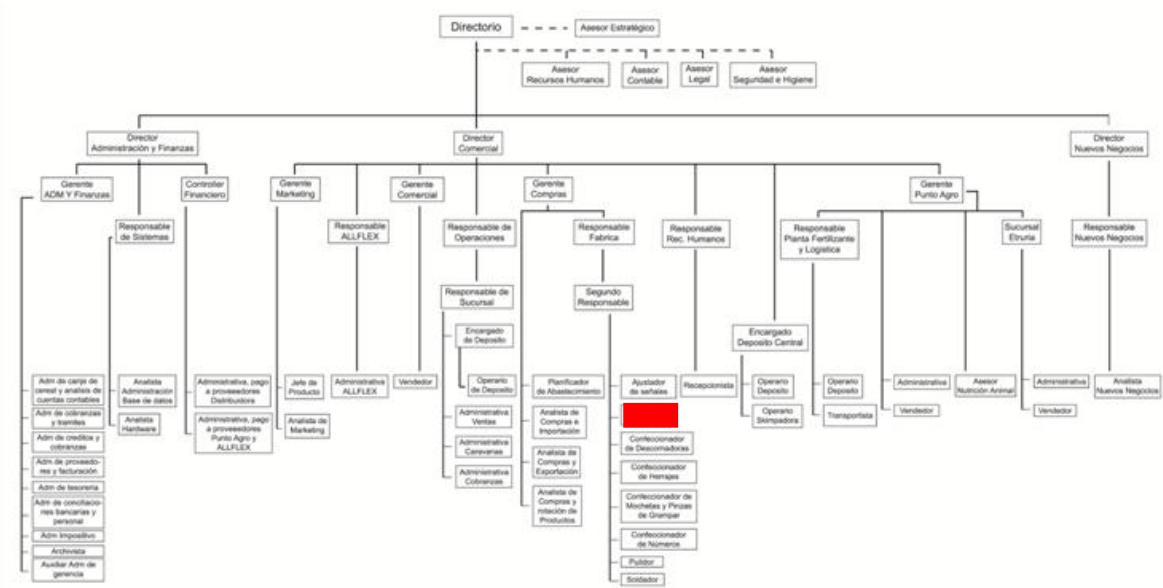
Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Armador de Señales

Dpto. o Sección: Área de Fabrica

Es Supervisado por: Segundo Responsable

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:

Fijo



Rotativo



Jornada:

Continuada



Discontinuada



Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Baja	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Baja	Baja	Siempre
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Baja	Baja	Siempre
Control de Detalles	Alta	Media	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Media	Media	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Armar Señales para animales

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Unión con soldadura de piezas acorde a los diferentes diseños solicitados.

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- No toma decisiones

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No tiene supervisados

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles
- Responsabilidad mínima por el uso de insumos

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- No tiene acceso a este tipo de información.

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Responsable de Área de Fabrica	Control de tareas. Asignación de tareas.

Relaciones Externas

No se relaciona con personal externo a Villa Nueva S.A.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Ciclo básico completo

Formación Técnica

- Soldador, alineado de pequeñas piezas y manejo de amoldadora.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia de 6 meses en puestos similares.

Tiempo de inducción.

- 6 meses

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Baja	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Baja	Baja	Siempre
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Baja	Baja	Siempre
Control de Detalles	Alta	Media	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Media	Media	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Armado de Descornadoras

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Confección de descornadoras

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- No toma decisiones

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No tiene supervisados

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles
- Responsabilidad mínima por el uso de insumos

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- No tiene acceso a este tipo de información.

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Responsable de Área de Fabrica	Control de tareas. Asignación de tareas.

Relaciones Externas

No se relaciona con personal externo a Villa Nueva S.A.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Ciclo basico completo

Formación Técnica

- Metalurgica para el conocimiento de las herramientas que opera

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia de 1 año en puestos similares.

Tiempo de inducción.

- 6 meses

CONFECCIONADOR DE HERRAJES

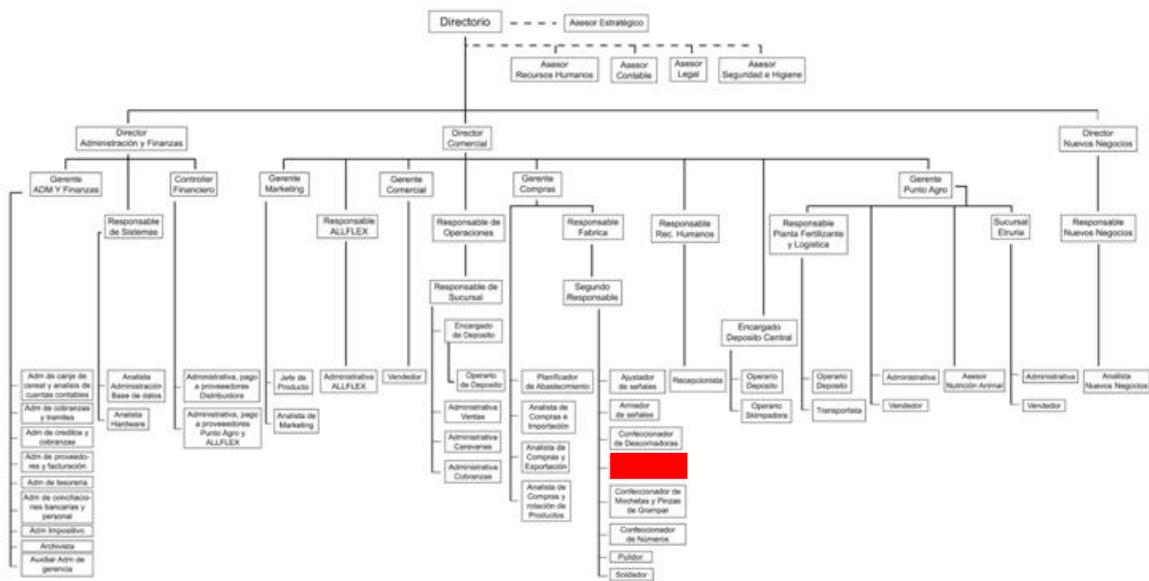
Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Confeccionador de Herrajes

Dpto. o Sección: Área de Fabrica

Es Supervisado por: Segundo Responsable

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo

Rotativo

Jornada: Continuada

Discontinuada

Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Baja	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Baja	Baja	Siempre
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Baja	Baja	Siempre
Control de Detalles	Alta	Media	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Media	Media	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Confección de insumos para la fabricación de productos.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Confección de herrajes para carretes de conductores eléctricos.
Corte a medida de material para la fabricación de estacas.
Confección de resortes para señaladotes.

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- No toma decisiones

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No tiene supervisados

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles
- Responsabilidad mínima por el uso de insumos

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- No tiene acceso a este tipo de información.

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Responsable de Área de Fabrica	Control de tareas. Asignación de tareas.

Relaciones Externas

No se relaciona con personal externo a Villa Nueva S.A.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Ciclo basico completo

Formación Técnica

- Metalurgica en general y doblado de metales.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia de 8 meses en puestos similares.

Tiempo de inducción.

- 6 meses

CONFECCIONADOR DE MOCHETAS Y PINZAS DE GRAMPAR

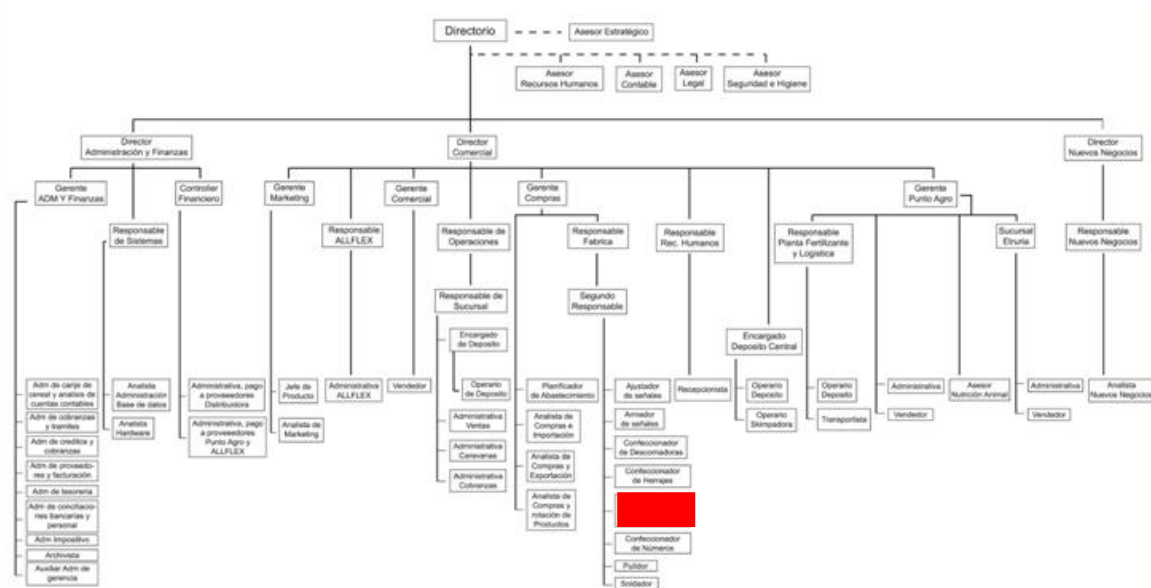
Datos de Identificación

Nombre del Puesto: confeccionador de mochetas y Pinzas de Grampar

Dpto. o Sección: Área de Fabrica

Es Supervisado por: Segundo Responsable

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:

Fijo



Rotativo



Jornada:

Continuada



Discontinuada



Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Baja	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Baja	Baja	Siempre
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Baja	Baja	Siempre
Control de Detalles	Alta	Media	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Media	Media	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Confección de pinzas para animales.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Confeccionador de mochetas para bovinos.
Confección de pinzas de Grampar para cerdos.

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- No toma decisiones

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No tiene supervisados

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles
- Responsabilidad mínima por el uso de insumos

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- No tiene acceso a este tipo de información.

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Responsable de Área de Fabrica	Control de tareas. Asignación de tareas.

Relaciones Externas

No se relaciona con personal externo a Villa Nueva S.A.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Ciclo basico completo

Formación Técnica

- Metalurgica en general para el conocimiento de las herramientas que utiliza.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia de 6 meses en puestos similares.

Tiempo de inducción.

- 6 meses

CONFECCIONADOR DE NÚMEROS

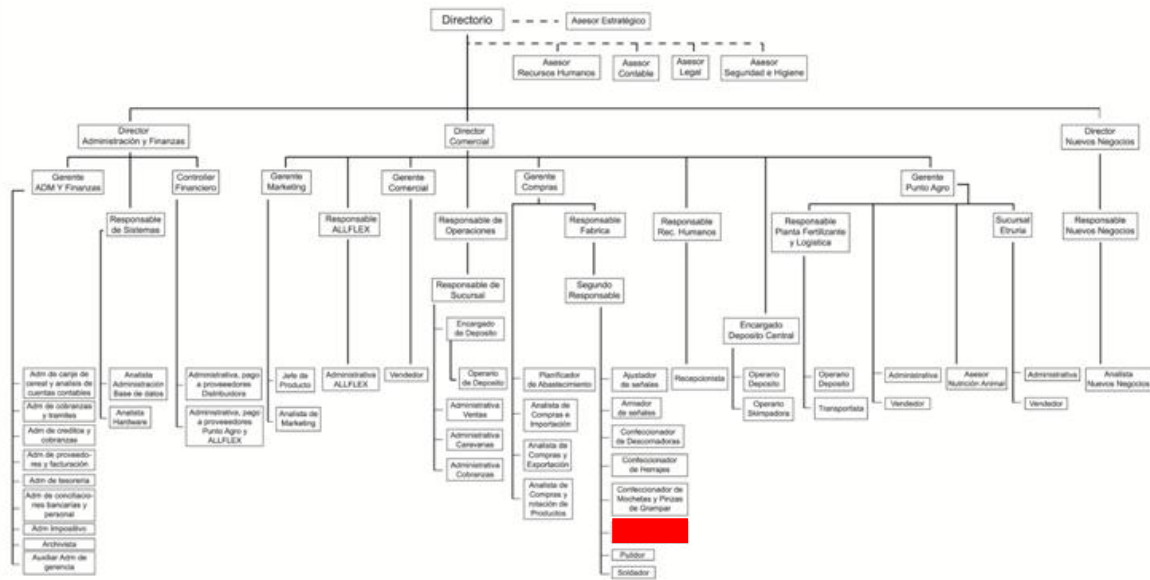
Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Confeccionador de números

Dpto. o Sección: Área de Fabrica

Es Supervisado por: Segundo Responsable

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:

Fijo



Rotativo



Jornada:

Continuada



Discontinuada



Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Baja	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Baja	Baja	Siempre
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Baja	Baja	Siempre
Control de Detalles	Alta	Media	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Media	Media	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Confección y armado de productos de la empresa.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Confeccionar juego de números de tatuajes, caravanas y a fuego
Armado de las herramientas fabricadas

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- No toma decisiones

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No tiene supervisados

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles
- Responsabilidad mínima por el uso de insumos

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- No tiene acceso a este tipo de información.

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Responsable de Área de Fabrica	Control de tareas. Asignación de tareas.

Relaciones Externas

No se relaciona con personal externo a Villa Nueva S.A.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Ciclo basico completo

Formación Técnica

- Metalurgica.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia de 2 años en puestos similares.

Tiempo de inducción.

- 6 meses

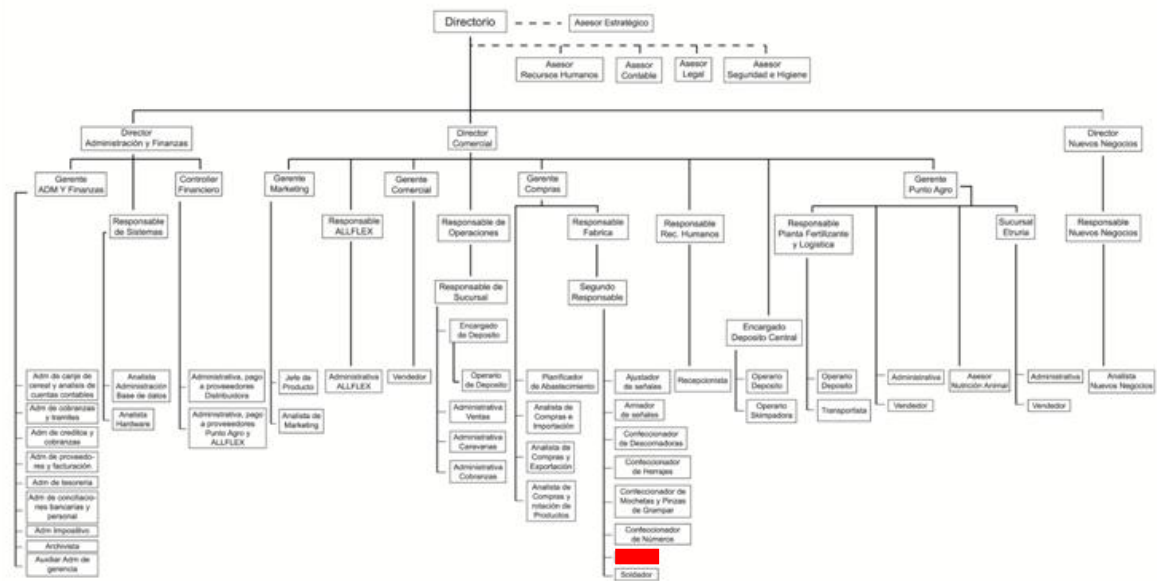
Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Pulidor

Dpto. o Sección: Área de Fabrica

Es Supervisado por: Segundo Responsable

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:

Fijo



Rotativo



Jornada:

Continuada



Discontinuada



Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Baja	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Baja	Baja	Siempre
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Baja	Baja	Siempre
Control de Detalles	Alta	Media	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Media	Media	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Pulido y Niquelado de piezas de fabrica.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Pulido de todas las piezas que se fabrican.
Baños de níquel.

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- No toma decisiones

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No tiene supervisados

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles
- Responsabilidad mínima por el uso de insumos

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- No tiene acceso a este tipo de información.

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Responsable de Área de Fabrica	Control de tareas. Asignación de tareas.

Relaciones Externas

No se relaciona con personal externo a Villa Nueva S.A.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Ciclo básico completo

Formación Técnica

- Pulidor en motopulidora.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia de 6 meses en puestos similares.

Tiempo de inducción.

- 6 meses

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Baja	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Baja	Baja	Siempre
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Baja	Baja	Siempre
Control de Detalles	Alta	Media	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Media	Media	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Soldar productos de fábrica

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Soldadura de todos los insumos que se fabrican.

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- No toma decisiones

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No tiene supervisados

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles
- Responsabilidad mínima por el uso de insumos

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- No tiene acceso a este tipo de información.

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Responsable de Área de Fabrica	Control de tareas. Asignación de tareas.

Relaciones Externas

No se relaciona con personal externo a Villa Nueva S.A.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Ciclo básico completo

Formación Técnica

- Soldador.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia de 6 meses en puestos similares.

Tiempo de inducción.

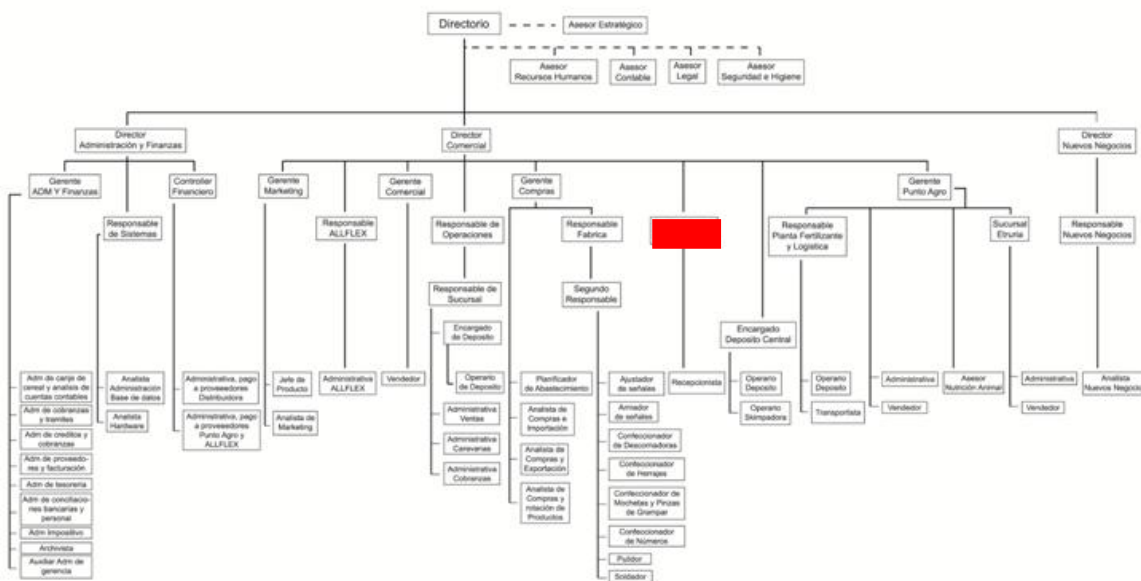
- 6 meses

RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS

Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Responsable de Recursos Humanos
Dpto. o Sección: Recursos Humanos
Es Supervisado por: Director Comercial
Supervisa a: Recepción

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo Rotativo
Jornada: Continuada Discontinuada
Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Realizar la administración y gestión de los recursos humanos para Villa Nueva S.A.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Selección de Personal
<ul style="list-style-type: none">• Publicación de Avisos
<ul style="list-style-type: none">• Selección de CV
<ul style="list-style-type: none">• Entrevistas personales.
<ul style="list-style-type: none">• Comunicación interna.
<ul style="list-style-type: none">• Inducción de personal.
Capacitación
<ul style="list-style-type: none">• Relevamiento de necesidades de capacitación.
<ul style="list-style-type: none">• Búsqueda de proveedores para capacitación.
<ul style="list-style-type: none">• Coordinación de capacitación.
Evaluación de Personal
<ul style="list-style-type: none">• Coordinación de Evaluaciones al personal.
Control de Personal
<ul style="list-style-type: none">• Contratación de personal (alta, documentación)
<ul style="list-style-type: none">• Coordinación de desvinculaciones de personal.
<ul style="list-style-type: none">• Actualización de planilla de salarios.
<ul style="list-style-type: none">• Atención al personal por dificultades y consultas.

<ul style="list-style-type: none"> • Control de ausentismo.
<ul style="list-style-type: none"> • Control horario.
Gestión de compra y entrega de uniformes para personal femenino.

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- Personal Operativo

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsable pleno por información confidencial

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Personal operativo y personal táctico	Consultas. Solicitudes de personal. Comunicaciones. Comunicación de ausencias. Resolución de conflictos. Reclamos.

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Contador externo	Novedades de ingresos-egresos. Sueldos y cambios en los mismos.
Agencias de Publicidad	Publicación de avisos
Staff Legal	Asesoramiento legal.
Medicina Laboral	Realización de examen preocupacional.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Universitario completo en Administración de Recursos Humanos.

Formación Técnica

- Selección de personal.
- Evaluación de desempeño.
- Gestión de Recursos Humanos.

Experiencia Laboral Específica

- Se requiere experiencia laboral mínima de 3 años en selección de personal, gestión de contratación y manejo de documentación de ingreso, coordinación de capacitaciones

Tiempo de inducción.

- 6 meses.

RECEPCIONISTA

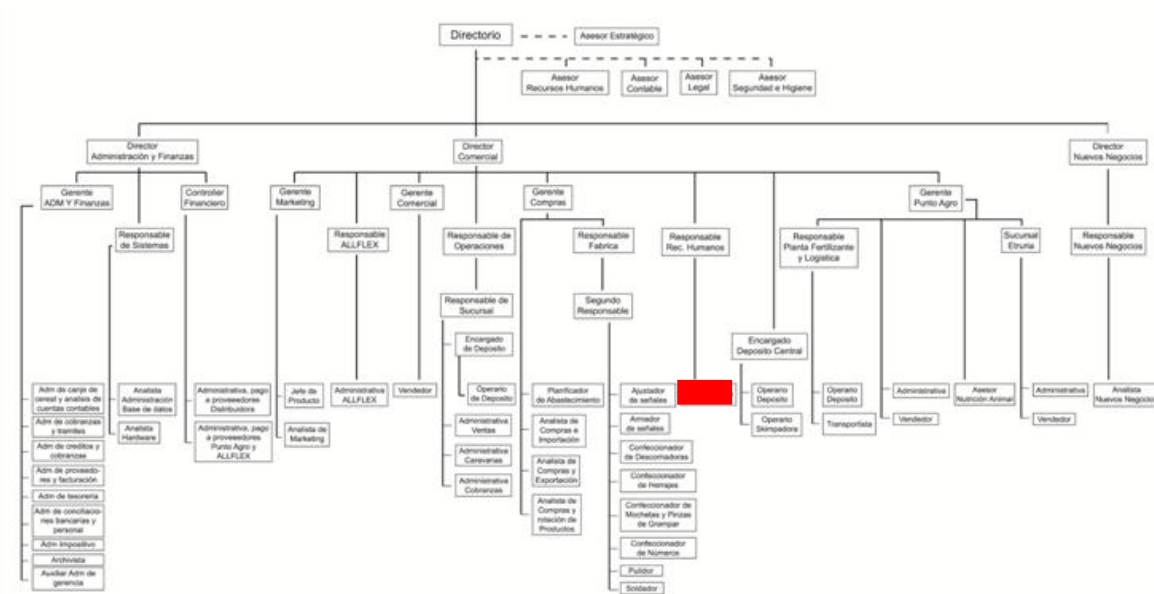
Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Recepcionista

Dpto. o Sección: Área de Recursos Humanos.

Es Supervisado por: Responsable de Recursos Humanos.

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo Rotativo

Jornada: Continuada Discontinuada

Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Realizar la atención telefónica y personalizada del público externo e interno de la empresa.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Atención de Publico General
<ul style="list-style-type: none">• Atención de líneas telefónicas.
<ul style="list-style-type: none">• Atención en mostrador.
Atención a Personal de la Empresa
<ul style="list-style-type: none">• Atención en reuniones.
<ul style="list-style-type: none">• Atención al Directorio.
<ul style="list-style-type: none">• Derivación de llamadas.
Apertura de puertas principales.
Limpieza e Insumos
<ul style="list-style-type: none">• Compra de insumos (limpieza, bidones de agua, refrigerios, estampillas para correo)
<ul style="list-style-type: none">• Control y mantenimiento de sala de reuniones.
<ul style="list-style-type: none">• Control de estado de baños, cocina, iluminación y temperatura de estufas.
<ul style="list-style-type: none">• Registro del uso de insumos de limpieza.
Otras Actividades
<ul style="list-style-type: none">• Reservas de alojamiento y pasajes del personal.
<ul style="list-style-type: none">• Abrir persianas y puertas principales.
<ul style="list-style-type: none">• Confección y registro de correspondencia.
<ul style="list-style-type: none">• Entrega de correspondencia para chequeo al directorio.

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No tiene supervisados

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad total por el uso y distribución de bienes de cocina y limpieza.

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad total sobre el mantenimiento del equipamiento cocina y limpieza.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad alta sobre información del puesto de trabajo.

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Personal de Villa Nueva S.A.	Realizar llamadas y derivar entrantes.
Personal de Limpieza	Control de limpieza de espacios comunes.

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Proveedores	Recepción y atención a reuniones con personal de la empresa.
Clientes	Recepción
Correo	Recepción o enviar correspondencia.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Tecnicatura en Secretariado Ejecutivo

Formación Técnica

- Experiencia en manejo de Office.
- Manejo de central telefónica.

Experiencia Laboral Específica

- 1 año en puestos similares.

Tiempo de inducción.

- 6 meses.

ENCARGADO DE DEPÓSITO

Datos de Identificación

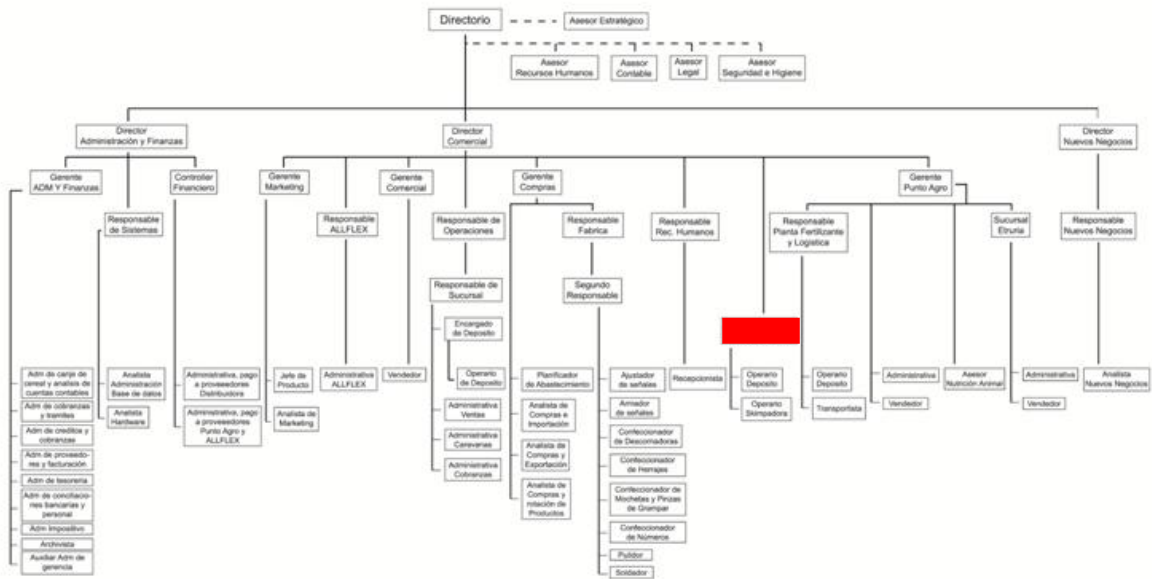
Nombre del Puesto: Encargado de Deposito

Dpto. o Sección: Área Comercial

Es Supervisado por: Director Comercial

Supervisa a: Operario de depósito.
Operario de Skimpadora

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo Rotativo

Jornada: Continuada Discontinuada

Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Baja	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Baja	Baja	Siempre
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Baja	Baja	Siempre
Control de Detalles	Alta	Media	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Media	Media	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Gestionar las actividades del depósito central de Villa Nueva S.A.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Ingreso de Mercadería
<ul style="list-style-type: none">• Recepción de mercadería
<ul style="list-style-type: none">• Control de desconsolidación de contenedores.
<ul style="list-style-type: none">• Control de mercadería receptada.
<ul style="list-style-type: none">• Control de carga y descarga de Mercadería
<ul style="list-style-type: none">• Ingreso en sistema de recepción de mercadería.
<ul style="list-style-type: none">• Ingreso en sistema de despacho de mercadería.
<ul style="list-style-type: none">• Ingreso en sistema de caravanas y AllFlex de despacho de mercadería.
<ul style="list-style-type: none">• Control de Stock
<ul style="list-style-type: none">• Realizar el seguimiento de mercadería con vencimiento.
Pedidos
<ul style="list-style-type: none">• Armado, control y cierre de pedidos de mercadería.
<ul style="list-style-type: none">• Control y despacho de mercadería hacia otras sucursales
<ul style="list-style-type: none">• Control y despacho de mercadería hacia clientes.
Transporte de Mercadería
<ul style="list-style-type: none">• Generar cotizaciones de fletes y transportes de mercadería y derivar a Administración

Control de limpieza y orden de depósito.
Atención telefónica del depósito.
Tareas de apoyo a los auxiliares de depósito:
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Elevador
<ul style="list-style-type: none"> • Carga de Mercadería
<ul style="list-style-type: none"> • Descarga de Mercadería
<ul style="list-style-type: none"> • Desconsolidación de contenedores.

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- Personal Operativo

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles
- Responsabilidad total por el uso distribución de insumos.

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- No tiene acceso a este tipo de información.

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- Es responsable directo por la implementación de medidas de seguridad.

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Encargados de sucursales	Despacho de mercadería
Área de compras	Recepción de pedidos

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Transportistas	Transporte de mercadería

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Secundario completo

Formación Técnica

- Manejo de stock.
- Manejos de procedimientos e inventarios.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia de 1 año en puestos similares

Tiempo de inducción.

- 1 año

OPERARIO DE DEPÓSITO

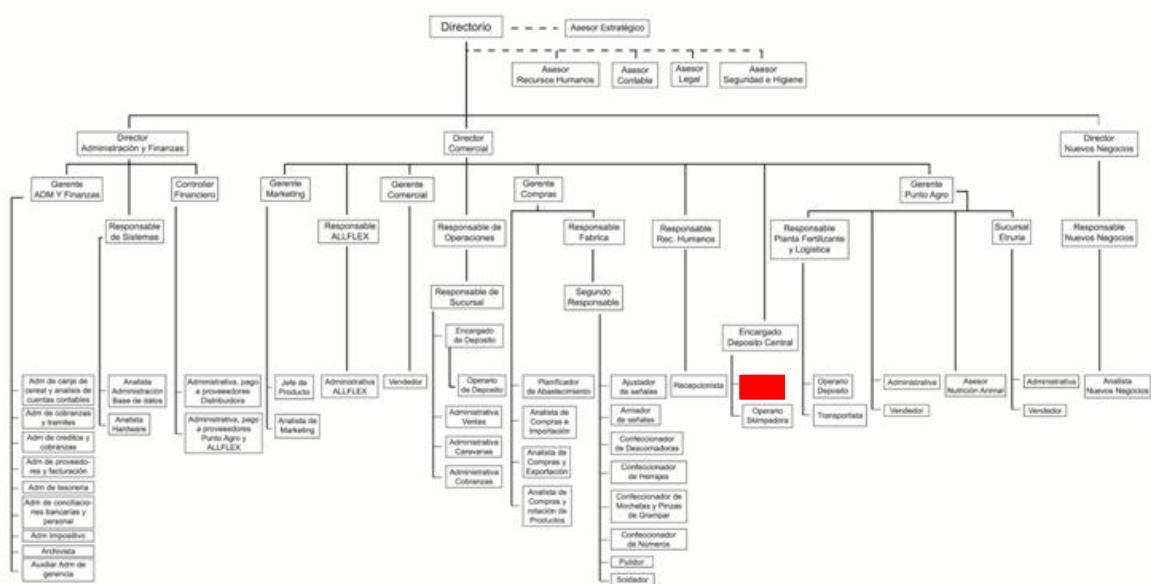
Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Operario De Depósito

Dpto. o Sección: Área de Depósito

Es Supervisado por: Responsable de Depósito.

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo Rotativo

Jornada: Continuada Discontinuada

Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Baja	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Baja	Baja	Siempre
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Baja	Baja	Siempre
Control de Detalles	Alta	Media	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Media	Media	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Realizar la Carga y descarga de mercadería, y el armado de pedidos de mercaderías para su envío.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Ingreso de Mercadería
<ul style="list-style-type: none">• Recepción de mercadería
<ul style="list-style-type: none">• Desconsolidación de contenedores.
<ul style="list-style-type: none">• Carga y descarga de mercadería para depósito.
Pedidos de Mercadería
<ul style="list-style-type: none">• Armado de Pedidos
<ul style="list-style-type: none">• Cierre y embalaje de pedidos.
<ul style="list-style-type: none">• Carga de pedidos de mercadería en transporte para enviar a clientes.
Stock
<ul style="list-style-type: none">• Control de Stock de mercadería.
<ul style="list-style-type: none">• Informe sobre requerimiento de mercadería
Otras Actividades
<ul style="list-style-type: none">• Conducción de mulita.
<ul style="list-style-type: none">• Conducción de otro transporte de la empresa.
<ul style="list-style-type: none">• Ordenar y limpiar deposito

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No tiene supervisados

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- No tiene acceso a este tipo de información.

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Administración	Planillas de ingresos
Skimpado	Envío de pedidos
Deposito de Sucursales	Envío de pedidos

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Transportistas	Despacho y Descarga de mercadería.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Secundario terminado.

Formación Técnica

- No requiere

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia mínima de 1 año en puestos similares.

Tiempo de inducción.

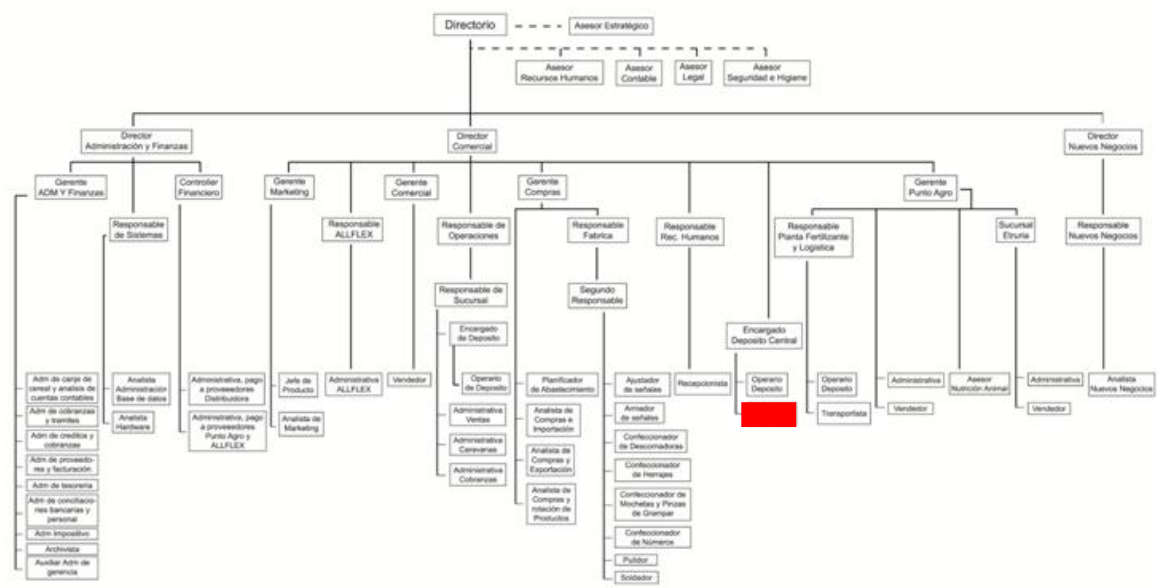
- Tiempo mínimo de 2 meses.

OPERARIO DE SKIMPADORA

Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Operario De Skimpadora
Dpto. o Sección: Deposito Central
Es Supervisado por: Responsable de Deposito Central

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo Rotativo

Jornada: Continuada Discontinuada

Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Baja	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Baja	Baja	Siempre
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Baja	Baja	Siempre
Control de Detalles	Alta	Media	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Media	Media	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Manipulación de Skimpadora

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Envasado del repuesto

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- No toma decisiones

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No tiene supervisados

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles
- Responsabilidad mínima por insumos

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- No tiene acceso a este tipo de información.

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Responsable de Deposito central	Entrega de trabajo terminado

Relaciones Externas

No requiere relacionarse con personas externas a la empresa.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Secundario terminado, con orientación técnica.

Formación Técnica

- No requiere.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia en manejo de maquinaria pesada.
- Manejo de Skimpadora

Tiempo de inducción.

- 1 mes.

GERENTE DE UNIDAD DE NEGOCIO PUNTO AGRO

Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Gerente de Unidad de Negocio Punto Agro

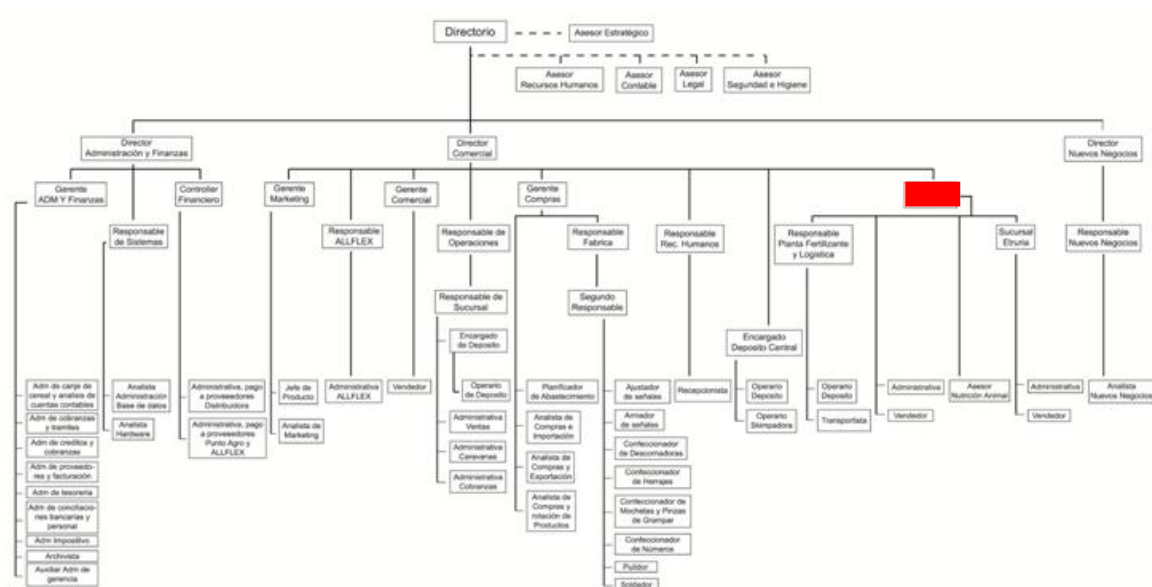
Dpto. o Sección: Punto Agro

Es Supervisado por: Director Comercial

Supervisa a:

- 1) Administrativo de Punto Agro.
- 2) Asesor de Nutrición Animal.
- 3) Operario de Deposito Punto Agro.
- 4) Transportista de Deposito Punto Agro.
- 5) Responsable de Planta Fertilizante y Logística
- 6) Vendedor
- 7) Responsable de Sucursal Etruria

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo

Rotativo

Jornada: Continuada

Discontinuada

Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Administrar y Gestionar la unidad de negocios Punto Agro

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Supervisión de personal
<ul style="list-style-type: none">• Coordinación de rutas con vendedores.
<ul style="list-style-type: none">• Rendición de cuentas de vendedores
<ul style="list-style-type: none">• Coordinación de actividades con administrativa.
<ul style="list-style-type: none">• Autorizar la compra de insumos
<ul style="list-style-type: none">• Control de stock.
Logística
<ul style="list-style-type: none">• Controlar la documentación de los productos
<ul style="list-style-type: none">• Controlar y supervisar la logística y distribución de los productos
Administrativas Financieras
<ul style="list-style-type: none">• Definir presupuestos

<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar Presupuestos
<ul style="list-style-type: none"> • Control de Cobranzas.
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar notas de crédito.
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar las acciones necesarias para cumplir con las estrategias definidas.
Otras
<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de Competencia en mercado.

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas complejos de su puesto de trabajo.
- Sobre temas Complejos referidos a su sector.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- Personal Operativo
- Personal de Nivel Táctico

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles
- Responsabilidad total por el uso distribución de insumos.

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia (más de \$5000)

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad alta sobre información general emergente de reuniones
- Responsable pleno por información confidencial
- Otras. Especifique en los renglones siguientes

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Área administración	Autorizaciones
Vendedores	Control. Soluciones de consultas
Deposito punto agro	Control
Directorio	Presentaciones de Informes

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Consultor externo RRHH	Consulta sobre salarios
Consultor externo Dirección Estratégica	Apoyo a desarrollo y crecimiento

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Universitario en Administración de empresas

Formación Técnica

- Gestión financiera de unidades de negocios.
- Ventas.
- Administración y gestión de personal.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia de 5 años en puestos similares

Tiempo de inducción.

- 6 meses

RESPONSABLE DE PLANTA DE FERTILIZANTE Y LOGÍSTICA

Datos de Identificación

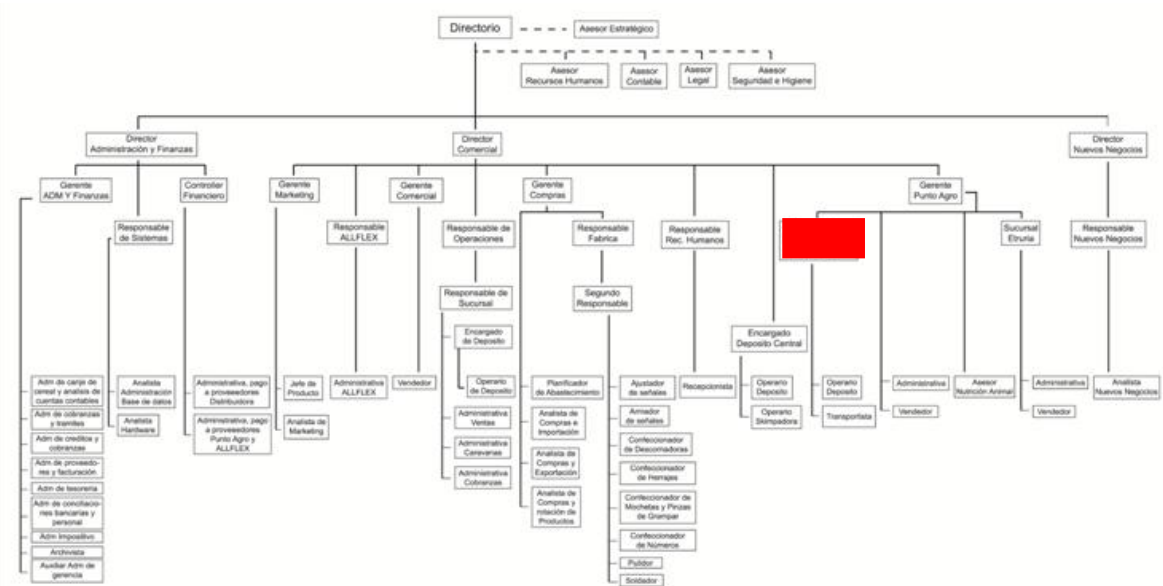
Nombre del Puesto: Responsable de Planta de Fertilizante y Logística

Dpto. o Sección: Área Punto Agro

Es Supervisado por: Gerente Punto Agro

Supervisa a: 1) Operario de Depósito
2) Transportista

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo

Rotativo

Jornada: Continuada

Discontinuada

Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Coordinación y Diseño de logística de Punto Agro

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Transporte
<ul style="list-style-type: none">• Coordinación de personal de deposito
<ul style="list-style-type: none">• Organizar el transporte, guía de ruta, de transporte.
<ul style="list-style-type: none">• Contratación de transporte de traslado de mercadería.
Stock de Mercadería
<ul style="list-style-type: none">• Control de los flujos internos de mercadería, organización en depósito.
<ul style="list-style-type: none">• Coordinación de pedido de mercadería.
<ul style="list-style-type: none">• Recepción de mercadería.
<ul style="list-style-type: none">• Controlar y Organizar el stock de productos.
<ul style="list-style-type: none">• Control de abastecimiento
<ul style="list-style-type: none">• Prever faltas de mercadería.

<ul style="list-style-type: none"> Realizar pedidos de mercadería en función del stock disponible.
Proveedores
<ul style="list-style-type: none"> Pedido de Mercadería
<ul style="list-style-type: none"> Negociación de precios, compras y entrega de mercadería.
Planta Fertilizante
<ul style="list-style-type: none"> Coordinación de recepción en puerto.
<ul style="list-style-type: none"> Recepción de mercadería.
<ul style="list-style-type: none"> Supervisión de almacenamiento.
<ul style="list-style-type: none"> Coordinar distribución
<ul style="list-style-type: none"> Control de despacho de mercadería.

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- Personal Operativo

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles
- Responsabilidad total por el uso y distribución de insumos.

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.
- Responsabilidad sobre la distribución de insumos

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad media sobre información del puesto de trabajo.

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- Tiene una responsabilidad media por la seguridad de otros
- Es responsable directo por la implementación de medidas de seguridad.

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Personal de Punto Agro	Coordinación de acciones. Supervisión de personal. Supervisión de depósito. Coordinación de recepción y entrega de mercadería.
Área Controller Financiero	Información de compras y ventas para facturación
Área de Compras	Entrega de pedidos de compra

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Transportistas	Coordinación de envío de mercadería

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Técnico en Management.

Formación Técnica

- Curso en Logística

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia de 1 año en puestos similares.

Tiempo de inducción.

- 6 meses

OPERARIO DE DEPÓSITO

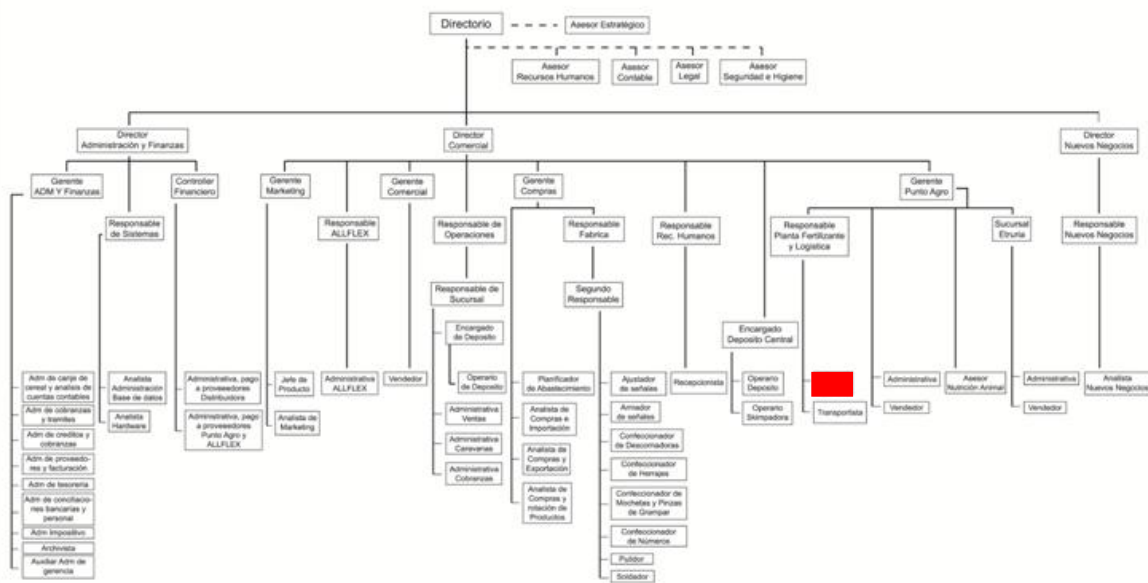
Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Operario de Depósito

Dpto. o Sección: Punto Agro

Es Supervisado por: Responsable de Planta Fertilizante y Logística

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:

Fijo



Rotativo



Jornada:

Continuada



Discontinuada



Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Media	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Baja	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Media	Alta	Media	Siempre
Temperatura	Baja	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Media	Media	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Baja	Baja	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Realizar la Carga y descarga de mercadería, y el armado de pedidos de mercaderías para su envío.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Ingreso de Mercadería
<ul style="list-style-type: none">• Recepción de mercadería
<ul style="list-style-type: none">• Desconsolidación de contenedores.
<ul style="list-style-type: none">• Carga y descarga de mercadería para depósito.
Pedidos de Mercadería
<ul style="list-style-type: none">• Armado de Pedidos
<ul style="list-style-type: none">• Cierre y embalaje de pedidos.
<ul style="list-style-type: none">• Carga de pedidos de mercadería en transporte para enviar a clientes.
Stock
<ul style="list-style-type: none">• Control de Stock de mercadería.
<ul style="list-style-type: none">• Informe sobre requerimiento de mercadería

Otras Actividades
<ul style="list-style-type: none"> • Conducción de mulita.
<ul style="list-style-type: none"> • Conducción de otro transporte de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Ordenar y limpiar deposito

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No supervisa personal

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles
- Responsabilidad total por el uso distribución de insumos.

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- No tiene acceso a este tipo de información.

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- Es responsable directo por la implementación de medidas de seguridad.

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Administrativa Punto Agro	Recepción de pedidos para armar Coordinación de armado y entrega de pedidos.
Responsable de Planta Fertilizante y Logística	Control de actividades Lineamientos de trabajo
Transportista	Coordinación de entrega de pedidos

Relaciones Externas

No requiere relacionar con personas fuera de la empresa.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Secundario completo

Formación Técnica

- Manejo de stock.
- Manejos de procedimientos e inventarios.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia de 1 año en puestos similares

Tiempo de inducción.

- 3 meses

TRANSPORTISTA

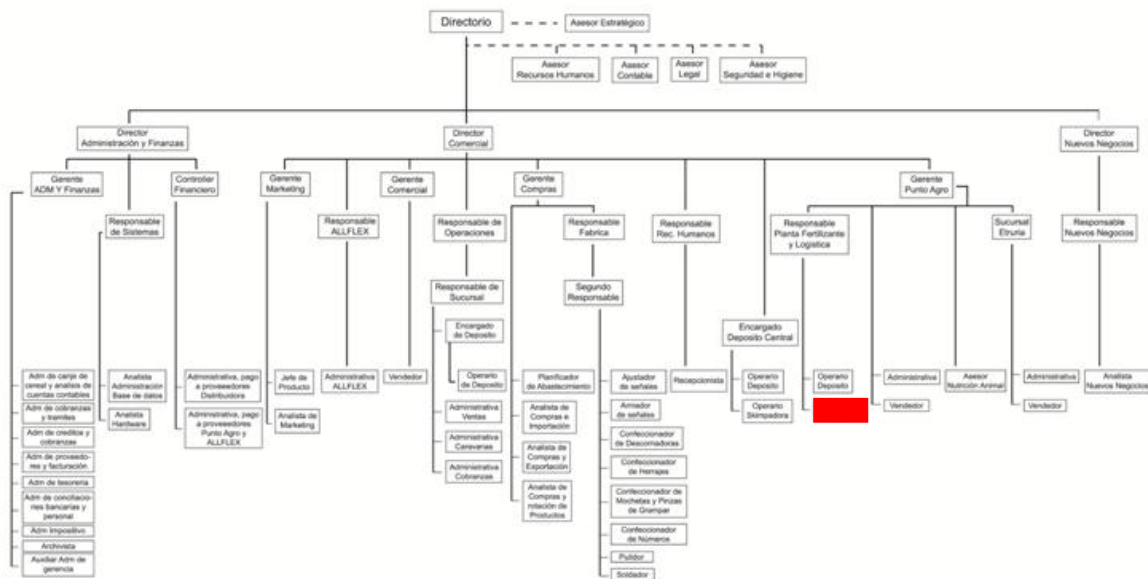
Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Transportista

Dpto. o Sección: Punto Agro

Es Supervisado por: Responsable de Planta Fertilizante y Logística

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo Rotativo

Jornada: Continuada Discontinuada

Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Media	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Baja	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Media	Alta	Media	Siempre
Temperatura	Baja	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Media	Media	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Baja	Baja	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Trasportar mercadería de depósito a cliente, y realizar apoyo a operario de depósito.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Transporte de mercadería
<ul style="list-style-type: none">• Carga de Mercadería al camión
<ul style="list-style-type: none">• Control de remito/factura con mercadería a transportar
<ul style="list-style-type: none">• Transporte de mercadería de depósito hasta el cliente
<ul style="list-style-type: none">• Descarga de mercadería de depósito en el cliente.
<ul style="list-style-type: none">• Firma de remito/factura por el cliente
Ingreso de Mercadería
<ul style="list-style-type: none">• Recepción de mercadería en deposito
<ul style="list-style-type: none">• Desconsolidación de contenedores.
<ul style="list-style-type: none">• Carga y descarga de mercadería para depósito.
Pedidos de Mercadería
<ul style="list-style-type: none">• Armado de Pedidos
<ul style="list-style-type: none">• Cierre y embalaje de pedidos.
<ul style="list-style-type: none">• Carga de pedidos de mercadería en transporte para enviar a clientes.

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No supervisa personal

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles
- Responsabilidad total por el uso distribución de insumos.

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- No tiene acceso a este tipo de información.

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- Es responsable directo por la implementación de medidas de seguridad.

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Administrativa Punto Agro	Recepción de pedidos para armar Coordinación de armado y entrega de pedidos.
Responsable de Planta Fertilizante y Logística	Control de actividades Lineamientos de trabajo
Transportista	Coordinación de entrega de pedidos

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Cliente	Entrega de mercadería. Firma de remitos.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Secundario completo

Formación Técnica

- Manejo de transporte.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia de 1 año en puestos similares

Tiempo de inducción.

- 3 meses

ADMINISTRATIVO DE PUNTO AGRO

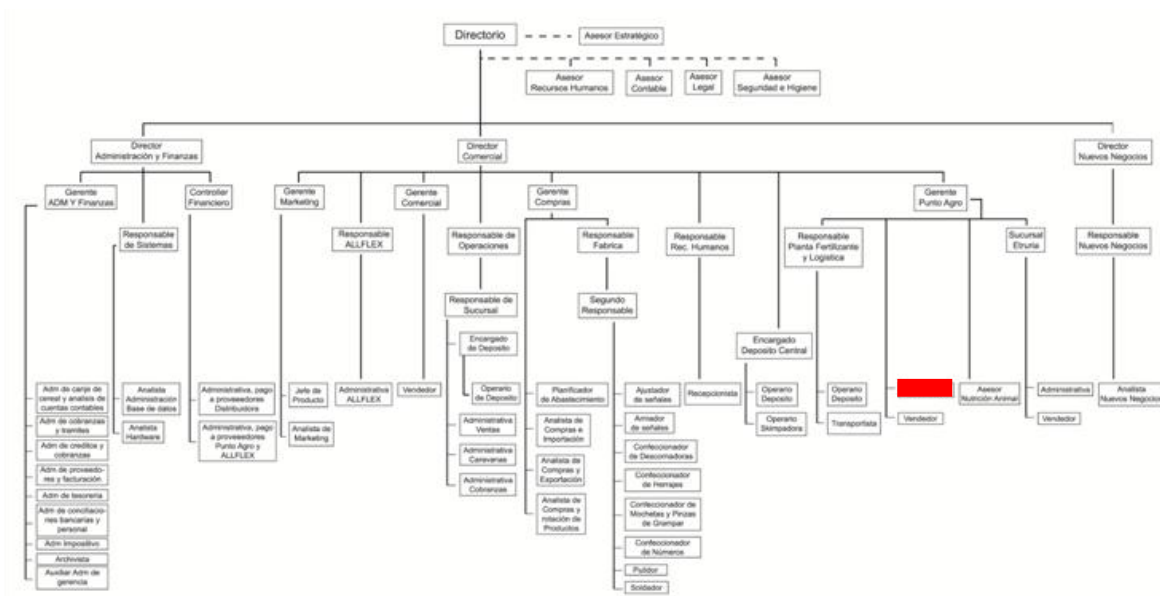
Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Administrativo de Punto Agro

Dpto. o Sección: Punto Agro

Es Supervisado por: Gerente de Punto Agro

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo Rotativo

Jornada: Continuada Discontinuada

Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Realizar las actividades contables de Punto Agro. Y Administrar el stock y mercadería de Punto Agro.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Clientes
<ul style="list-style-type: none">• Atención telefónica• Atención personalizada.
Financiera-Contable
<ul style="list-style-type: none">• Manejo de Caja.• Cierre de Caja• Realización de la Facturación de Punto Agro• Transferencia de Dinero• Pago de Impuestos.
Stock

<ul style="list-style-type: none"> • Control de Stock
<ul style="list-style-type: none"> • Registración de ajustes de stock
<ul style="list-style-type: none"> • Registración de movimientos de stock.
Mercadería
<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de Mercadería.
<ul style="list-style-type: none"> • Transferencia de Mercadería.
Mantenimiento de sucursal Punto Agro

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- Responsabilidad por personal de limpieza.

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia (más de \$5000)

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.
- Responsabilidad por información confidencial.

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Gerente de Punto Agro	Consultas. Lineamientos de trabajo. Coordinación de acciones.
Vendedor	Facturación de ventas a clientes.
Área de Administración Casa Central	Consultas. Coordinación de acciones. Entrega de cierre de casa.
Transportistas	Entrega de mercadería.
Personal de Limpieza	Pago de sueldo. Supervisión de acciones.

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Transportista externos	Entrega y recepción de mercadería.
Comisionistas	Envío de documentación.
Clientes	Realización de ventas. Asesoramiento. Resolución de consultas.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Terciario Completo con orientación contable o administración de empresas

Formación Técnica

- Formación en manejo de caja, facturación, entre otros.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia mínima de 1 año en puestos similares.

Tiempo de inducción.

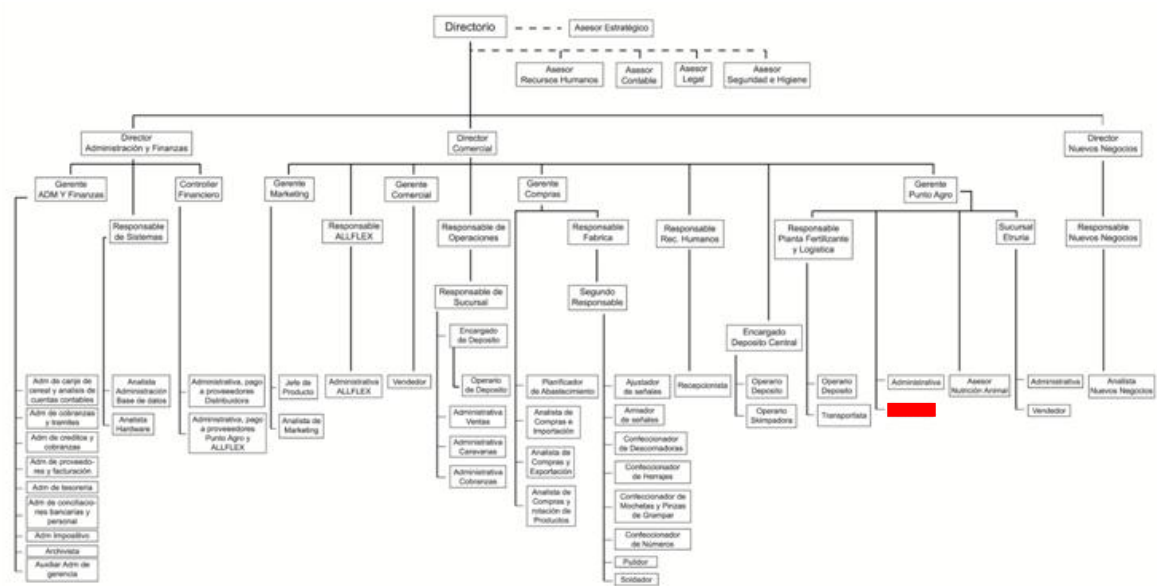
- Mínimo 3 meses.

VENDEDOR

Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Vendedor
Dpto. o Sección: Punto Agro
Es Supervisado por: Gerente de Punto Agro

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo Rotativo
Jornada: Continuada Discontinuada
Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Debido a que el puesto de ventas incluye viajes a los clientes y productores en diferentes localidades y provincias, las condiciones ambientales no pueden ser estandarizadas y definidas.

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Venta y cobranza de productos de Punto Agro.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Clientes
<ul style="list-style-type: none">• Realizar ruta de viaje
<ul style="list-style-type: none">• Visita de clientes
<ul style="list-style-type: none">• Observar el desempeño de los clientes
<ul style="list-style-type: none">• Búsqueda de nuevos clientes
<ul style="list-style-type: none">• Presentación de nuevos productos a clientes
<ul style="list-style-type: none">• Observar estado o situación de stock del cliente
<ul style="list-style-type: none">• Cobranza a clientes
<ul style="list-style-type: none">• Brindar soluciones a los clientes
Competencia
<ul style="list-style-type: none">• Análisis de la actividad de la competencia
Responsable de Área
<ul style="list-style-type: none">• Reportes semanales
<ul style="list-style-type: none">• Informe de cuentas corrientes

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas complejos de su puesto de trabajo.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No tiene supervisados

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad total por el uso bienes muebles
- Responsabilidad total por el traslado y distribución de insumos.

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS. .

- Responsabilidad total sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia (más de \$5000)

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones
-

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Personal administrativo de Punto Agro	Facturación. Entrega de cobranzas. Cuentas corrientes Precios y condiciones por negocios puntuales.
Deposito de Punto Agro	Carga de mercadería
Vendedores	Intercambio de información
Gerente de Punto Agro	Consultas Reporte de actividades y ventas.

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Clientes	Venta de mercadería. Cobranza. Promoción de nuevos productos.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Secundario Terminado con orientación comercial.

Formación Técnica

- Cursos relacionado a ventas

Experiencia Laboral Específica

- 3 años en puestos similares

Tiempo de inducción.

- 6 meses

ASESOR EN NUTRICIÓN ANIMAL

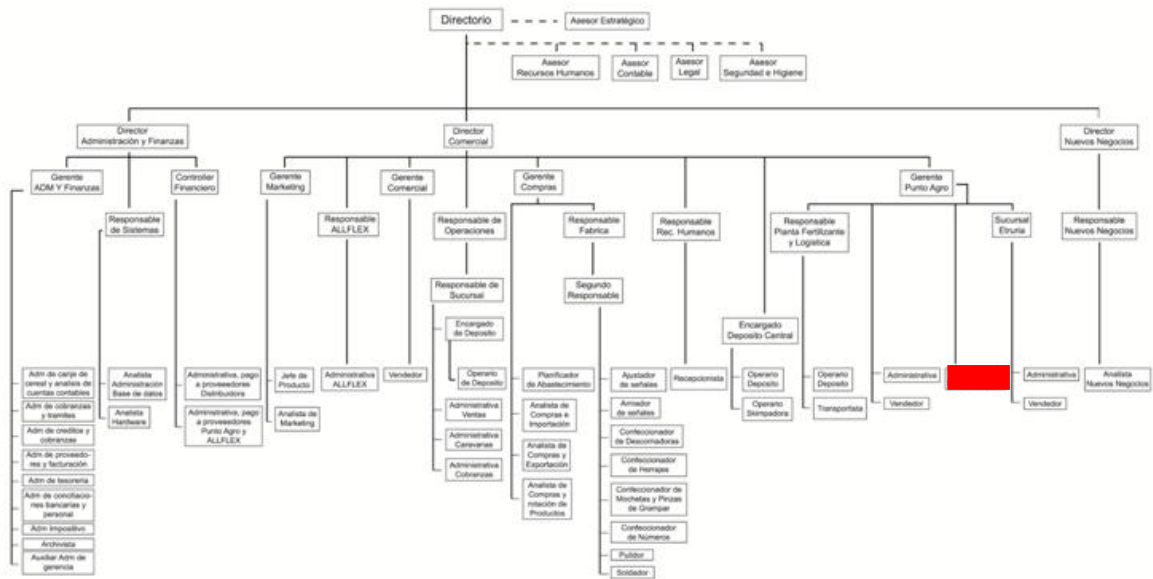
Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Asesor en Nutrición Animal

Dpto. o Sección: Punto Agro

Es Supervisado por: Gerente de Punto Agro

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo Rotativo

Jornada: Continuada Discontinuada

Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Resumen del puesto (u objetivo del puesto o Misión del Puesto)

Asesorar a clientes sobre nutrición animal y realizar las ventas de los productos de Punto Agro

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Asesoramiento a clientes sobre nutrición animal.
Realizar ventas de alimentos y suplementos minerales.
Cobranza de ventas.
Rendimiento de facturación a administración
Transportar mercadería a clientes.

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No tiene supervisados

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles
- Responsabilidad total la distribución de insumos.

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del vehículo.
- Responsabilidad sobre el uso del vehículo.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia (más de \$5000)

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Encargado de Deposito de Punto Agro	Conocimiento del stock. Carga de mercadería en vehículo.
Área Administración	Facturación. Rendición de cuentas.
Gerente Punto Agro	Informes

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Transportista	Transporte de Mercadería.
Cliente	Asesoramiento. Venta. Cobranzas

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Universitario completo en Ing. Agraria o similar.

Formación Técnica

- Alimentación animal. Suplementos alimentarios, otros.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia laboral previa de 1 año en puestos similares, relacionados a la producción y/o al asesoramiento.

Tiempo de inducción.

- Tres meses.

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Gestión administrativa y operativa de sucursal

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Control de Gestión de stock de Mercadería.
<ul style="list-style-type: none">• Recepción y Gestión de Pedidos
<ul style="list-style-type: none">• Transferencias de mercadería.
<ul style="list-style-type: none">• Envíos y despacho de mercadería a clientes
<ul style="list-style-type: none">• Control de stock consignados
<ul style="list-style-type: none">• Gestión de pedidos vencidos o próximos a vencerse
<ul style="list-style-type: none">• Control de avance de pedidos “especiales” a otras sucursales o que tienen una importancia elevada para los viajantes.
Administración
<ul style="list-style-type: none">• Atención Telefónica.
<ul style="list-style-type: none">• Procedimientos administrativos y de operaciones.
Gestiones Administrativas
<ul style="list-style-type: none">• Gestión de Pedidos
<ul style="list-style-type: none">• Control de pedidos de aperturas de cuentas,
<ul style="list-style-type: none">• Análisis de clientes,
<ul style="list-style-type: none">• Informes de cuentas corrientes
<ul style="list-style-type: none">• Búsqueda de presupuestos para cubrir necesidades operativas
<ul style="list-style-type: none">• Autorizar pedidos de Nota de Créditos por Gerente de Punto Agro

Cientes
<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de problemas con clientes.
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de descuentos a clientes en el sistema.
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de ventas de la sucursal. Atención a clientes de mostrador.
Gestiones Operativas de Sucursal
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de aspectos operativos de la sucursal: Ej. roturas de equipamiento de la sucursal, cortes del sistema,
Redacción de informes de Gestión.
Recepción y resolución de pedidos de la Gerencia.

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.
- Sobre temas complejos de su puesto de trabajo.
- Sobre temas Complejos referidos a su sucursal.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No supervisa personal

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia (más de \$5000)

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsable pleno por información confidencial de la sucursal.

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- Tiene una responsabilidad media por la seguridad de otros

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Responsables de otras sucursales.	Para coordinar envío de Mercadería o Consultas operativas.
Gerente Punto Agro	Lineamientos generales. Gestión administrativa de sucursal. Control de tareas.
Área Administración y Finanzas	Consultas administrativas.
Vendedores	Stock, envíos, cobranzas, administración, etc.

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Clientes	Para salvar consultas, recepción de pedidos, gestión de mercadería, ventas y cobranza.
Proveedores	Recepción de pagos.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Técnico en Gestión Empresarial

Formación Técnica

- Ventas y comercialización.

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia laboral de 3 años en puestos similares

Tiempo de inducción.

- 6 meses

VENDEDOR SUCURSAL ETRURIA

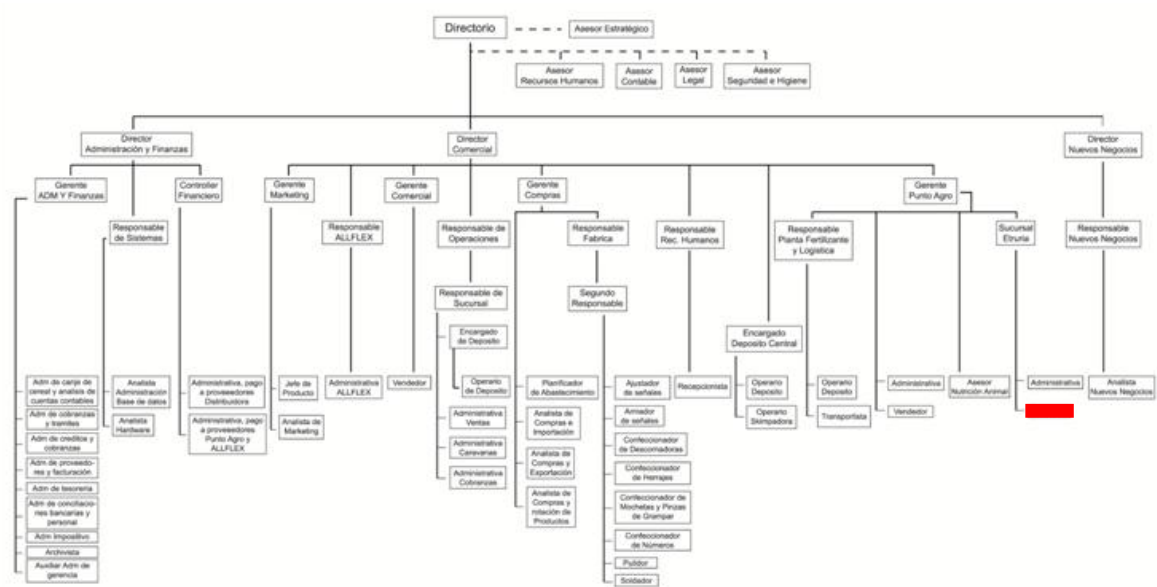
Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Vendedor Sucursal Etruria

Dpto. o Sección: Punto Agro

Es Supervisado por: Gerente de Punto Agro

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo Rotativo

Jornada: Continuada Discontinuada

Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Debido a que el puesto de ventas incluye viajes a los clientes y productores en diferentes localidades y provincias, las condiciones ambientales no pueden ser estandarizadas y definidas.

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Venta y Cobranza de productos de Punto Agro en sucursal.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Clientes
<ul style="list-style-type: none">• Realizar ruta de viaje
<ul style="list-style-type: none">• Visita de clientes
<ul style="list-style-type: none">• Observar el desempeño de los clientes
<ul style="list-style-type: none">• Búsqueda de nuevos clientes
<ul style="list-style-type: none">• Presentación de nuevos productos a clientes
<ul style="list-style-type: none">• Observar estado o situación de stock del cliente
<ul style="list-style-type: none">• Cobranza a clientes
<ul style="list-style-type: none">• Brindar soluciones a los clientes
Competencia
<ul style="list-style-type: none">• Análisis de la actividad de la competencia
Responsable de Área
<ul style="list-style-type: none">• Reportes semanales
<ul style="list-style-type: none">• Informe de cuentas corrientes

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas complejos de su puesto de trabajo.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No tiene supervisados

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad total por el uso bienes muebles
- Responsabilidad total por el traslado y distribución de insumos.

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS. .

- Responsabilidad total sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia (más de \$5000)

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones
-

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Personal administrativo de Punto Agro	Facturación. Entrega de cobranzas. Cuentas corrientes Precios y condiciones por negocios puntuales.
Deposito de Punto Agro	Carga de mercadería
Vendedores	Intercambio de información
Gerente de Punto Agro	Consultas Reporte de actividades y ventas.

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Clientes	Venta de mercadería. Cobranza. Promoción de nuevos productos.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Secundario Terminado con orientación comercial.

Formación Técnica

- Cursos relacionado a ventas

Experiencia Laboral Específica

- 3 años en puestos similares

Tiempo de inducción.

- 6 meses



Villa Nueva

DIRECCIÓN NUEVOS NEGOCIOS

DIRECTOR DE NUEVOS NEGOCIOS

Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Director de Nuevos Negocios

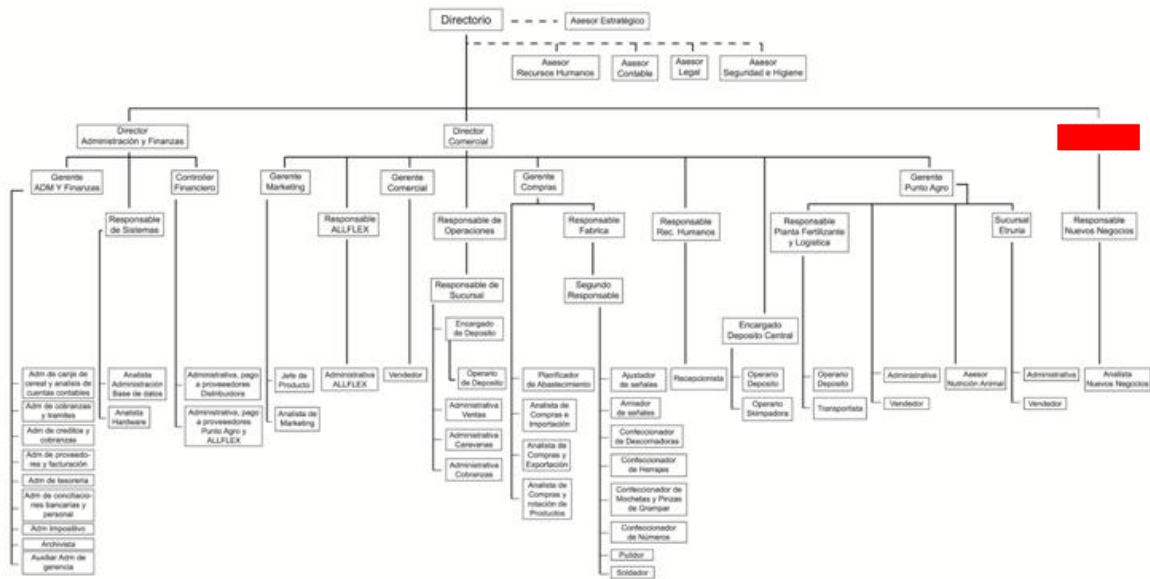
Dpto. o Sección: Área de Nuevos Negocios

Es Supervisado por: Directorio

Supervisa a:

- 1) Gerente de Nuevos Negocios

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:

Fijo



Rotativo



Jornada:

Continuada



Discontinuada



Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Definir y desarrollar las estrategias comerciales y de marketing para los productos en el mercado e investigación de nuevos mercados

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Políticas y Estrategias
<ul style="list-style-type: none">• Definir el planeamiento estratégico comercial de la empresa.• Participar en el análisis de rentabilidad de los productos y sucursales.
Actividades con el nivel Táctico
<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar estrategias comerciales para nuevos negocio.• Desarrollar alianzas estratégicas con proveedor externo para nuevos productos.• Dirigir los equipos de trabajo encargados de la investigación de nuevos negocios.• Gestionar y controlar el presupuesto asignado.• Negociar con proveedores estratégicos.• Autorizar nuevas gestiones de proveedores estratégicos.• Relacionarse con potenciales clientes

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Identificar nuevos mercados. |
| <ul style="list-style-type: none">• Gestionar y coordinar exposiciones de Villa Nueva S.A. |

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas complejos que involucran a diferentes sectores
- Sobre políticas de la organización

POR EL TRABAJO DE OTROS

- Personal de nivel Táctico: Jefes y Responsables
- Personal de nivel Táctico: Gerentes

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad total por el uso bienes muebles
- Responsabilidad mínima por el uso de insumos

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.
- Responsabilidad sobre la distribución de equipamiento

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia (más de \$5000)

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad por información relacionadas con estrategias y políticas
- Responsable pleno por información confidencial

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- Tiene una responsabilidad alta por la implementación de políticas de seguridad e higiene.

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Directorio	Coordinación de acción Definición de estrategias y políticas empresariales. Acordar presupuestos. Acordar aumentos de sueldo.
Responsable de Área	Bajar Lineamientos. Coordinación de acciones. Supervisión de actividades. Control de cumplimiento de objetivos. Planificación de presupuesto de área.

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Staff Contable	Asesoría específica de acuerdo a los problemas o requerimientos que se presenten
Staff de RRHH	
Staff Legal	
Consultor de gestión estratégica	

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Postgrado o Master en MBA, Administración de empresas, Gestión estrategia.

Otros Requisitos

Para pertenecer al directorio los miembros de la familia que sean empleados de la empresa, deberán realizar carrera profesional interna, empezando en puestos operativos.

RESPONSABLE DE NUEVOS NEGOCIOS

Datos de Identificación

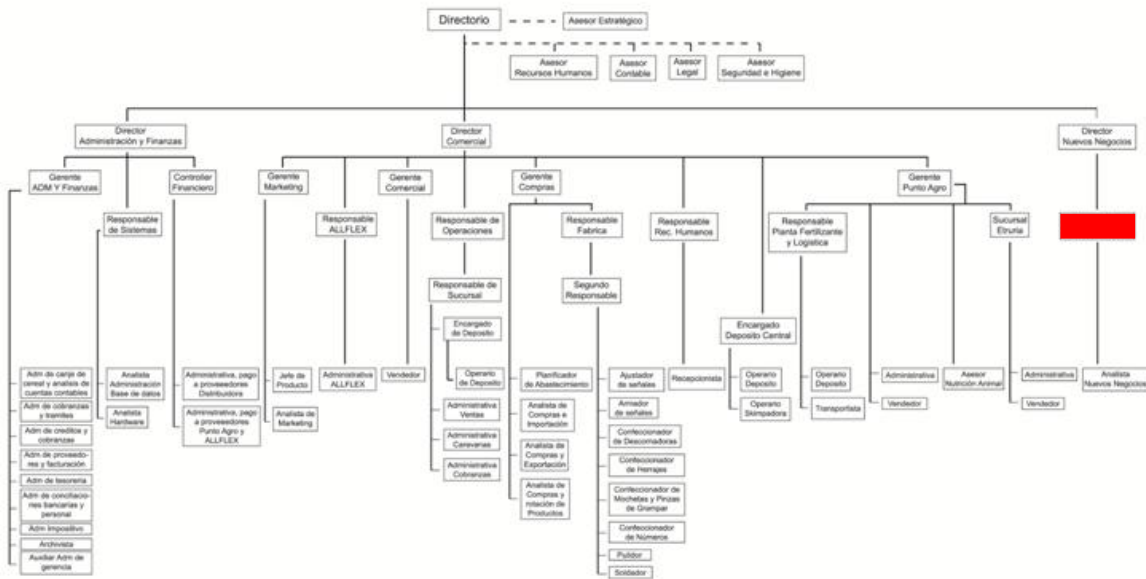
Nombre del Puesto: Responsable de Nuevos Negocios

Dpto. o Sección: Área Nuevos Negocios

Es Supervisado por: Director Nuevos Negocios

Supervisa a: Analista de Nuevos Negocios

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual:

Fijo



Rotativo



Jornada:

Continuada



Discontinuada



Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Resumen del puesto (u objetivo del puesto o Misión del Puesto)

Investigación de nuevos negocios y mercados. Desarrollo de nuevos productos.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Planeamiento de nuevos proyectos
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del concepto y análisis de nuevos productos
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de Negocios
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y test de mercado
Desarrollo de nuevas líneas
<ul style="list-style-type: none"> • Estudio del mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de Concepto: búsqueda y definición de la identidad del Emprendimiento.
<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de Factibilidad y Proyecciones Financieras según el concepto
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de oportunidades.
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y selección de oportunidades de nuevos negocios
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo e ingeniería del producto y del proceso.

<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas y evaluación.
Planes de seguimiento

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- Personal Operativo

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones
- Responsable pleno por información confidencial

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Gerente Comercial	Diseño de Estrategias y seguimiento de acciones
Gerente de Marketing	Diseño de Estrategias y seguimiento de acciones
Gerente de Compras	Diseño de Estrategias y seguimiento de acciones

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Técnicos	Sondeos, consultas
Potenciales proveedores	Consulta de suministro de insumos.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Universitario en Marketing o Administración de Empresas

Formación Técnica

- Análisis de mercado.
- Gestión de proyectos/Project Manager

Experiencia Laboral Específica

- Experiencia de 3 años en puestos similares.

Tiempo de inducción.

- 6 meses.

ANALISTA EN NUEVOS NEGOCIOS

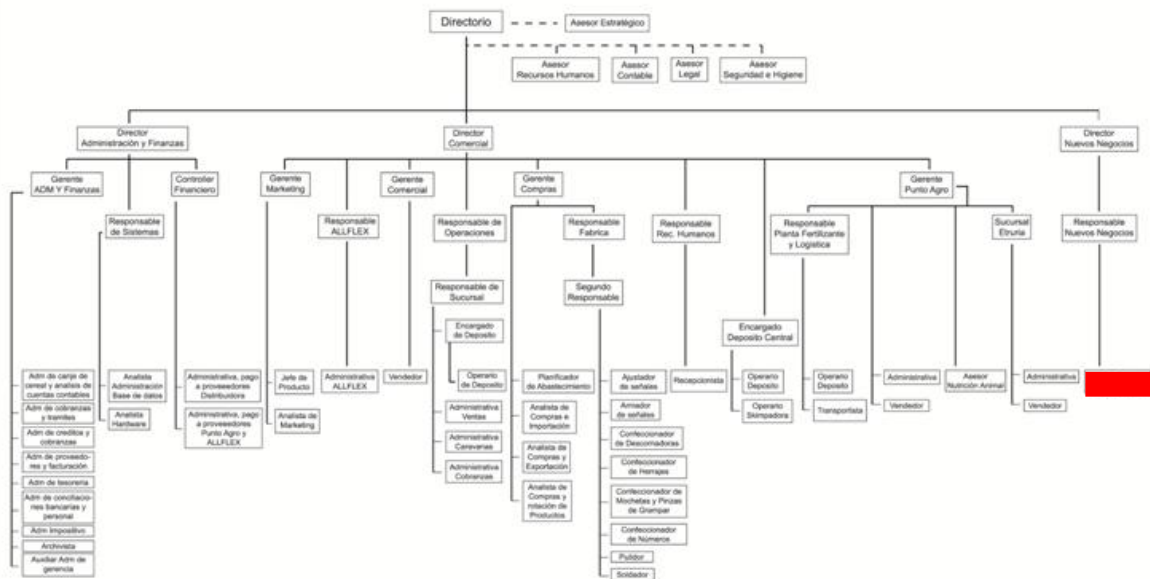
Datos de Identificación

Nombre del Puesto: Analista en Nuevos Negocios

Dpto. o Sección: Área Nuevos Negocios

Es Supervisado por: Responsable en Nuevos Negocios

Posición en el organigrama



Contexto del puesto

Horario Habitual: Fijo Rotativo

Jornada: Continuada Discontinuada

Prolongación de la Jornada: No se realizan horas extras.

CONDICIONES AMBIENTALES

Condiciones Ambientales:

Tipo	Calidad	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Iluminación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Ventilación	Alta	Alta	Alta	Siempre
Contaminación Acústica	Alta	Alta	Alta	Siempre
Temperatura	Alta	Alta	Alta	Siempre
Interrupciones	Baja	Baja	Baja	Siempre

Esfuerzo Físico y/o Mental:

Tipo	Frecuencia	Intensidad	Exposición
Concentración Mental	Alta	Alta	Siempre
Concentración Visual	Alta	Alta	Siempre
Concentración Auditiva	Media	Media	Pocas veces
Esfuerzo Mental:			
Agudeza y rapidez mental.	Alta	Alta	Siempre
Control de Detalles	Alta	Alta	Siempre
Análisis y control de tareas y contenido	Alta	Alta	Siempre

CONDICIONES DEL PUESTO

Objetivos del Puesto

Investigación de nuevos mercados y nuevos productos.

Funciones y tareas del puesto

Principales funciones y Responsabilidades
Análisis de Ventas
<ul style="list-style-type: none">• Revisión y análisis de ventas de diferentes productos
<ul style="list-style-type: none">• Realización de informes de ventas
<ul style="list-style-type: none">• Análisis de niveles de stock según proyecciones
Mercado y Promociones
Armado de promociones para diferentes productos
<ul style="list-style-type: none">• Estudio de mercado
<ul style="list-style-type: none">• Sondeo de precios de mercado
<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de propuestas de incorporación de productos
<ul style="list-style-type: none">• Negociación con proveedores o potenciales
Desarrollo de propuestas de comunicación
Control de cumplimiento de objetivos del área

RESPONSABILIDADES

POR DECISIONES

- Sobre temas simples de su puesto de trabajo.

POR EL TRABAJO DE OTROS

- No tiene supervisados

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima por el uso de bienes muebles

POR MATERIAL Y/O EQUIPOS.

- Responsabilidad mínima sobre el mantenimiento del equipamiento.
- Responsabilidad sobre el uso de equipamiento.

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE DINERO

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores

POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones

POR LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- No tiene responsabilidad alguna

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con Quién	Para Qué
Responsable de Nuevos Negocios	Reportes diarios de las tareas
Gerente Comercial	Realización en conjunto de proyectos
Gerente de Compras	Realización en conjunto de proyectos
Área de Marketing	Realización en conjunto de proyectos
Vendedores	Soporte
Responsables de Sucursales	soporte
Directos Nuevos Negocios	Creación de Estrategias comerciales

Relaciones Externas

Con Quién	Para Qué
Proveedores y Potenciales Proveedores	Recibirlos a fines de compartir resultados y delinear parámetros de trabajo.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos Objetivos

Edad Mínima: Indistinto

Sexo: M F Indistinto

Lugar de Residencia: Villa María. Córdoba.

Estado Civil: Indistinto.

Instrucción Formal:

Formación Básica

- Universitario en Administración de Empresas o Marketing.

Formación Técnica

- Estudio de Mercado.

Experiencia Laboral Específica

- 1 año en puestos similares

Tiempo de inducción.

- 6 meses

VII.18. Anexo XVIII: Programa de Inducción Manual de Puestos

2) Acciones:

Para realizar la inducción se abordarán los diferentes niveles jerárquicos que incluirán en una primera instancia el Nivel Estratégico. Después se dividirán por áreas, realizando reuniones entre el Nivel Estratégico y las Gerencias del Nivel Táctico. En la tercera instancia, se abordaran reuniones entre los Niveles Gerenciales y los encargados o responsables de acuerdo a lo que corresponda. Finalmente, las reuniones se abordaran entre los encargados o responsables y el nivel operativo.

Para esto se estableció el siguiente orden en las reuniones:

1. Acciones a nivel Directorio.

1.2. Presentación del Organigrama y Manual de Puestos al Directorio de Villa Nueva S.A.

1.3. Reunión con el Directorio para aprobación y cambios o sugerencias.

1.4. Presentación del Cronograma de Acciones de Inducción

1.5. Aprobación por parte del Directorio de las acciones presentadas.

2. Acciones de Inducción:

2.2. Reuniones con el Nivel Directivo y Táctico:

2.2.1. Presentación del Nuevo Organigrama y Manual de Puestos a los Directores y Gerentes de Cada Área.

- Reunión 1: Director de Administración y Finanzas. Gerente de Administración y Finanzas, Controller Financiero y Responsable de Sistemas.
- Reunión 2: Director Comercial. Gerente de Marketing, Gerente Comercial, Gerente de Compras, Gerente de Punto Agro y Responsable de Recursos Humanos.

- Reunión 3: Director Comercial. Responsable de AllFlex, Responsable de Operaciones y Responsable de Deposito Central.
- Reunión 4: Director de Nuevos Negocios. Gerente Responsable de Nuevos Negocios.

2.3. Presentación del Organigrama y Manual de Puestos por Área

2.3.1. Reuniones con el Nivel Táctico y Nivel Operativo del Área de Administración y Finanzas.

- Reunión 1: Gerente de Administración y Finanzas y Personal Administrativo.
- Reunión 2: Controller Financiero y Personal Administrativo.
- Reunión 3: Responsable de Sistemas y Analistas.

2.3.2. Reuniones con el Nivel Táctico y Nivel Operativo del Área de Comercial.

- Reunión 1: Gerente de Marketing y Analistas de Marketing.
- Reunión 2: Gerente Comercial y Vendedores.
- Reunión 3: Gerente de Compras y Personal Administrativo.
- Reunión 4: Gerente de Compras, Responsable de Fábrica y Segundo responsable de Fábrica.
- Reunión 5: Responsable de AllFlex y Personal Administrativo.
- Reunión 6: Encargado de Deposito Central y Operarios de Deposito.
- Reunión 7: Responsable de Operaciones y Responsables de Sucursales.
- Reunión 8: Responsable de Sucursales y Personal de sucursal.

2.3.3. Reuniones con el Nivel Táctico y Nivel Operativo de la Unidad de Negocios Punto Agro.

- Reunión 1: Gerente de Punto Agro, Responsable de Planta Fertilizante y Logística, y Responsable de Sucursal Etruria.
- Reunión 2: Gerente de Punto Agro y personal Administrativo.
- Reunión 3: Gerente de Punto Agro y Personal Administrativo.
- Reunión 4: Responsable de Planta Fertilizante y Logística y personal de depósito.
- Reunión 5: Responsable de Sucursal Etruria y Personal de Sucursal.

Características de las reuniones

Se diseñaron 20 reuniones en total para aducir a todos los empleados a los nuevos puestos. Las reuniones de directorio como las reuniones con el nivel gerencial, tendrán una duración de aproximadamente 60 a 90 minutos, ya que se revisaran todas las descripciones de puestos de cada área como el organigrama.

Las reuniones tendrán una duración de 45 a 60 minutos para que los participantes puedan leer la definición de su puesto, hacer consultas y mostrar el nuevo organigrama, presentando las modificaciones en caso de que correspondan.

En todas las reuniones de inducción participara el personal de recursos humanos y el personal encargado de realizar esta propuesta.

Lugar de las reuniones

Las reuniones se realizarán en la sala de reuniones de la empresa, ubicadas en la casa central. En el caso de las sucursales, se diseñaran en función del espacio disponible en cada una de ellas.

Aviso e Información de las reuniones

Al iniciar las actividades de inducción, una vez aprobado todo el proceso por el Directorio, se enviará un mail a todos los empleados, notificando fecha, hora e intención de la reunión.

Seguimiento de la Inducción

Para realizar el seguimiento de la inducción y aplicación del manual de puestos, Recursos Humanos realizará un cronograma similar de reuniones con el nivel táctico y operativo de la empresa, para verificar la implementación de los cambios realizados como para brindar un espacio de consulta a los empleados.

También se les brindara a los empleados los datos de contacto por mail para realizar las consultas necesarias sobre el manual de puestos, su descripción u organigrama.