

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN:

**“DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE  
PUESTOS EN ORINTRAMA S.R.L”**

Nombre: ALBORNOZ, Ximena.

Carrera: Lic. en Recursos Humanos.

Evaluadores del TFG:

- Domínguez, Valeria.
- Ferreras, Susana.

Fecha: Julio del 2006

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	5
METODOLOGÍA DE ABORDAJE.....	7
MARCO TEÓRICO.....	10
• Análisis Organizacional.....	11
• Dimensiones para el análisis organizacional.....	13
• Descripción de cargos.....	21
• Análisis de cargos.....	22
• Estructura del Análisis de cargos.....	24
• Métodos de descripción y análisis de cargos.....	27
• Etapas del Análisis de cargos.....	34
ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	39
• Proyecto que sustenta la empresa.....	42
• Estructura Organizacional.....	45
➤ Organigrama General de Orintrama.....	47
• Integración Psicosocial.....	48
• Condiciones de Trabajo.....	53
• Sistema Político.....	59
• Contexto.....	62
➤ Como afectó y afecta actualmente la situación socio-económica del país en la empresa.....	63
DIAGNÓSTICO DE RECURSOS HUMANOS.....	65
CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	70
ETAPA DE PLANEACIÓN Y PREPARACIÓN DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS.....	73
• Determinación de los cargos a describir.....	73
• Elaboración de organigramas y ubicación de los puestos en éste.....	75
• Elección de los métodos que serán utilizados para el análisis.....	76
• Selección de los factores de especificación que se utilizarán en el análisis de puestos.....	77
➤ Modelo de descripción y análisis de puestos.....	80
• Disposición del ambiente.....	86
➤ Reunión Informativa.....	87
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS EN ORINTRAMA.....	89
• Gerente General.....	90
• Área de Comercialización.....	97
• Área de Administración y Finanzas.....	127
• Área de Producción.....	150

CONCLUSIÓN DEL TRABAJO FINAL.....	210
ANEXO.....	212
BIBLIOGRAFÍA.....	239

# **INTRODUCCIÓN**

## **INTRODUCCIÓN**

La modalidad del trabajo corresponde a un proyecto de Aplicación en la empresa Orintrama S.R.L ubicada en la localidad de Costa Sacate a 50 km. de la ciudad de Córdoba. Es una empresa manufacturera y comercializadora, dedicada a la producción y distribución de aberturas, en madera y aluminio.

El objeto de estudio es la organización mencionada en toda su generalidad, es decir como se desarrolla en su contexto y como es el funcionamiento interno de la misma. Esto permitirá obtener un conocimiento exhaustivo a cerca de cómo se desarrolla la Gestión de los Recursos Humanos dentro de la organización.

Una vez realizado el diagnóstico organizacional adecuado, y analizado la situación de los Recursos Humanos dentro de la empresa, se desarrollará un plan de acción que permitirá mejorar la gestión de los Recursos Humanos de la misma.

La gestión de los recursos humanos es equivalente al elemento de integración principal de la sociedad actual: la organización, está conformada por personas, las mismas son la parte fundamental de la organización, quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos organizativos propuestos, que ayudarán a la consecución de las metas planteadas.

Dada la importancia de una adecuada gestión de los Recursos Humanos dentro de una organización, es de mi interés de acuerdo a las necesidades planteadas en el diagnóstico organizacional, realizar como plan de acción una “Descripción y Análisis de los Puestos”. Esta necesidad esta claramente planteada en el diagnóstico realizado, y desde mi punto de vista la realización de este plan trae aparejado grandes ventajas que harán a la mejora de dicha Gestión de Recursos Humanos.

La descripción de puestos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial, entre otras.

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de

las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Por otro lado, en el análisis de puestos, se pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para desempeñarlo adecuadamente.

El estudio del análisis de los puestos es fundamental pues se caracteriza por constituir el sostén fundamental que permite desencadenar con garantías los restantes procesos propios (típicos) de recursos humanos.

Esto es importante, porque permite establecer las funciones, tareas y actividades que el recurso humano va desempeñar en su cargo. Un inadecuado análisis de puesto puede ser perjudicial para la organización porque al no encontrarse bien definidas las actividades, los subsistemas de recursos humanos tendrán falencias y no se conseguirán los objetivos planteados por la organización.

Cuando las competencias, habilidades y conocimientos de una persona coinciden con las requeridas por el puesto de trabajo y además sus intereses, deseos, estilo de vida, etc. son compatibles con las características del puesto, las expectativas de desempeño son óptimas.

El objetivo de un Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo es el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

Tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización, sin embargo aún seguimos viendo como es considerado como un procedimiento “no importante”, o al menos “no tan necesario”, como otras herramientas utilizadas.

En las empresas están preocupados por cuestiones tales como: políticas de selección, promoción, retribución, etc. y, sin embargo olvidamos o dejamos en un segundo plano la base de todos estos procesos: El Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADP).

Antes de comentar brevemente la utilidad y los beneficios que brinda esta herramienta, me gustaría invitar a una reflexión sobre las siguientes cuestiones:

¿cuántas veces se ha visto la desorientación de muchos trabajadores porque no saben, cuales son exactamente sus tareas y sus funciones?

¿cuántas veces se ha seleccionado a un determinado candidato para cubrir un puesto en una organización y se dan cuenta de que esa persona no era la idónea?

¿cuántas veces los empleados se han preguntado por su situación o, el lugar que ocupan en la empresa en la cual trabajan?

¿cuántas veces los empleados se han dado cuenta de que sus valores chocan con la cultura de la organización?

¿cuántas veces los empleados se han planteado si poseen autoridad o responsabilidad para tomar determinadas decisiones?

Al realizar estas preguntas y al tratar de buscar una respuesta adecuada dentro de la organización en estudio, fue uno de los factores por el cual surgió la necesidad de realizar el Análisis y Descripción de los Puestos, ya que las respuestas a estas preguntas están dadas en él.

Con estos ejemplos tan solo pretendo poner de relieve la importancia que tiene este sistema y las repercusiones que a largo plazo puede tener para una organización el “ignorarlos” o, en su caso, no otorgarle dicha importancia.

El establecimiento de un ADP sentará las bases, y en cierta medida, determinará el éxito o el fracaso de muchos de los procesos de una organización.

La aplicación de los resultados del Análisis y Descripción de puestos es muy amplia, ya que casi todas las actividades de Recursos Humanos se basan en la información que proporciona el mismo. Por lo tanto contar con una herramienta clara y sencilla determinará:

**Los procesos de selección:** Cuando seleccionamos a alguien lo que hacemos es establecer los requisitos necesarios que ha de tener un candidato para desempeñar de manera eficaz un puesto de trabajo y, sobre la base de esa información desarrollar todo el proceso de selección propiamente dicho (plantearnos qué técnicas vamos a utilizar, qué pruebas vamos a pasar, cómo vamos a enfocar la entrevista, etc.) Así pues, los perfiles profesionales se basan en los requerimientos y exigencias que un determinado puesto va a imponer a quien lo desempeñe. En este sentido la utilización de este sistema es indispensable. De aquí, podemos deducir también su importancia para el reclutamiento,

pues en él especificamos las características o exigencias que debe tener un candidato para desempeñar ese puesto de manera eficaz.

- **Planes de carrera y promoción.** A la hora de planificar la carrera de un profesional dentro de una organización es necesario conocer las necesidades futuras que tiene la compañía y, qué requisitos son necesarios para satisfacer y responder a tales necesidades. En este sentido es necesario saber qué puestos hay, qué puestos se van a crear, por qué se consideran necesarios y, qué características han de tener aquellas personas que ocupen estos puestos.

- **Valoración de puestos de trabajo.** La valoración de puestos es un procedimiento que proporciona información acerca del valor o el “peso” específico que un determinado puesto tiene, cuestión fundamental a la hora de establecer retribuciones. Para hacer una valoración de puestos es necesario la información aportada por el ADP. Si no sabemos cuáles son las tareas de un puesto de trabajo, ¿cómo podremos determinar su valor?

- **Evaluación del desempeño.** Para evaluar o medir el desempeño de un trabajador es necesario conocer con exactitud cuáles son las tareas que hace, cuáles son sus funciones, sus objetivos. Si no tenemos esta información, ¿qué variables vamos a utilizar para medir su eficiencia?

- **Formación.** Para planificar la formación necesaria para un trabajador es necesario saber lo que hace, cómo lo hace y dónde lo hace, para así determinar que capacidades, aptitudes y conocimientos tiene, en cuáles muestra carencia y, en función de ello proporcionarle la formación necesaria.

- **Determinación de la responsabilidad.** Un Análisis y Descripción de puestos dará la información acerca de las responsabilidades, competencias, etc., de un empleado en particular, lo que reducirá la incertidumbre que, en muchas ocasiones, se tiene al respecto y evitará el desempeño de un rol distinto al que realmente se necesita.

- **Clasificación y ordenación de puestos.** Como anteriormente se mencionó, la información obtenida en el ADP servirá para clasificar y ordenar todos los puestos de la organización y sobre la base de ello establecer la estructura retributiva.

# **OBJETIVOS**

## **OBJETIVOS DEL TRABAJO FINAL**

A continuación se especificarán los objetivos generales, específicos y personales que motivarán la consecución de este trabajo.

### **OBJETIVO GENERAL**

- Analizar la situación de la organización respecto a la Gestión de los Recursos Humanos que se desarrolla en la misma.
- Diseñar las descripciones y análisis de los puestos de la empresa, con el fin de brindar a los ocupantes la información necesaria, de modo que éstos, se encuentren en condiciones de desempeñarse de manera idónea.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico de la organización, para conocer el estado general de la empresa, como también el funcionamiento actual de la misma.
- Confeccionar el organigrama de la organización, para determinar los puestos existentes en la empresa.
- Describir los puestos con el objeto de analizar la actual estructura de la organización, en términos de identificar los cargos realmente necesario que le permita a la empresa una eficiente gestión.

### **OBJETIVOS PERSONALES**

- Aplicar a una organización en particular todos los conocimientos y conceptos teóricos adquiridos durante el transcurso de la carrera universitaria.

- Poder contribuir directamente con la organización, en donde llevaré a cabo mi plan de acción, a través del aporte y aplicación de ideas y herramientas teóricas y prácticas.
- Aprender de la realidad laboral actual, experiencias que me permitan crecer profesionalmente y enriquecer el bagaje de conocimientos adquiridos en la Universidad.

# **METODOLOGÍA DE ABORDAJE**

## **METODOLOGÍA DE ABORDAJE**

Con la finalidad de poder alcanzar los objetivos planteados en este trabajo final, se utilizarán diferentes herramientas útiles para recabar toda la información necesaria y esencial.

La metodología delimitará el alcance del trabajo e indicará como se desarrollará para alcanzar los fines propuestos.

Para relevar la información precisa para llevar a cabo el diagnóstico y las descripciones de puestos se utilizarán diferentes métodos de acuerdo a las ventajas que brinda cada uno de ellos.

En una primera instancia se realizarán entrevistas con personas claves de la empresa (como por ejemplo gerente general, gerentes de las áreas, personal mas antiguo, entre otros) ya que permitirá conocer aspectos generales de la organización. Luego se realizarán entrevistas más específicas a diferentes personas de la empresa que brindarán mayor información tanto para la realización del diagnóstico como de las descripciones de puestos. La entrevista es una técnica que consiste en una conversación, cuyo objetivo es obtener información sobre una gran variedad de temas de la organización y la opinión del entrevistado acerca de estos temas.

Las entrevistas comenzarán con preguntas amplias y generales que permitirá lograr un ambiente de confianza y calidez para el trayecto de la entrevista, luego de lograr el clima necesario para el buen desarrollo de la misma, se comenzará a profundizar y especificar en las preguntas, para la obtención de información mas detallada.

En todas las entrevistas a realizar se tendrá como objetivo la flexibilidad y el criterio, para que cada una de ellas adquiera una dinámica propia y sea de gran utilidad para el propósito por el cual se está realizando.

Cabe aclarar que la entrevista no solo es una adecuada y utilizada forma de sondear problemas, posibilidades y opiniones en la organización, sino que además sirve como un medio de establecer vínculos entre el investigador y los miembros de la organización. La confianza que se puede lograr a través de la conversación entre el entrevistador y su interlocutor, tiene gran importancia y constituye un resultado no despreciable del esfuerzo invertido en la entrevista.

Otro de los métodos ha utilizar será el cuestionario, este método permitirá obtener mayor información, será utilizada fundamentalmente para recabar información de la mano de obra directa, ya que es difícil y lleva mas tiempo entrevistar cada uno de ellos, debido a la cantidad de operarios. También será de gran utilidad para la lograr la información requerida en las descripciones de puestos.

El cuestionario es un instrumento de recopilación masiva de información. Éste consiste en un conjunto de preguntas impresas que es administrado masivamente a numerosas personas. La secuencia de las preguntas se encuentra predeterminada y no se deja influenciar ni puede sufrir alteraciones como producto de la dinámica de la interacción entre el encuestador y su interlocutor.

El lenguaje en que se construyen los distintos ítems del cuestionario debe ser aproximado al lenguaje de la organización.

El cuestionario debe contener preguntas que, en su forma y contenido, enfrenten al encuestado con temas conocidos, acerca de los cuales él puede opinar. Una pregunta mal planteada, en su contenido (no se entiende que se quiere preguntar) o en su forma (se utilizan términos rebuscados, confusos o que resultan ridículos para el encuestado), puede conducir a que todo el cuestionario sea contestado en forma superficial.

Las preguntas, además, pueden variar de acuerdo a la forma que estructuran las alternativas de respuesta. Se habla de *preguntas abiertas* cuando es el encuestado quien debe elaborar la respuesta, haciendo para eso el desarrollo de un tema. La clara ventaja de este tipo de preguntas radica en que el encuestado responderá sin dejarse influir por los criterios del encuestador, suponiendo, claro está, que la pregunta misma no haya sido elaborada en forma tendenciosa. Como desventaja de este tipo de preguntas se puede citar la dificultad que genera elaborar categorías que permitan una codificación y resumen de los cuestionarios, ya que puede ser difícil encontrar denominadores comunes que hagan posible esta labor.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Dario Rodríguez, “Análisis Organizacional”, 3º Edición, Ed. Alfaomega.

Además se utilizará la observación directa, esta herramienta es de gran utilidad para las descripciones de puestos, ya que permitirá observar como realizan el trabajo y luego constatar dicha información a través de entrevistas. Este método ofrece la ventaja de detectar diferentes comportamientos de la gente que hace a la cultura de la empresa.

# **MARCO TEÓRICO**

## **ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

Para la realización del Análisis Organizacional me basaré en el concepto de organización y las dimensiones relevantes que se extraen del autor Aldo Schlmenson en su libro “Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal”. La elección de este autor para analizar la empresa seleccionada, se debe al planteo que realiza el mismo acerca de la importancia de las organizaciones en la vida de las personas. Es por eso que aparece la necesidad de gestionar de manera eficiente los recursos humanos de las mismas para lograr cumplir los objetivos planteados por las organizaciones, sin perder de vista los objetivos personales de cada miembro de la organización. Para la consecución de esto es necesario conocer la empresa en profundidad, conocer cual son sus fortalezas y debilidades, y lograré esa información a través del análisis de las dimensiones que plantea el autor.

Las organizaciones son aquellas unidades operativas semiautónomas, con la que estamos muy familiarizados dado que su proliferación y desarrollo como forma de canalizar el esfuerzo humano constituyen un fenómeno relativamente reciente en la historia contemporánea. El pasaje de la economía comunitaria a la moderna era de las organizaciones configura un cambio sustancial en la sociedad que trae aparejadas consecuencias notables en la psicología individual.

El fenómeno organizacional, y en particular la empresa como modelo socioeconómico, han contribuido a cambiar significativamente las relaciones sociales afectando a su vez en forma profunda la estructura de los vínculos laborales, familiares y aún la identidad individual.

La organización configura un grupo humano complejo –que actúa dentro de un contexto témporo espacial concreto- artificial y deliberadamente constituido para la realización de fines y necesidades específicas.

Está enmarcada por políticas, que engloban los fines, y que son la expresión abstracta de conductas organizativas deseadas.

La interacción de los miembros de la organización y la cohesión mínima necesaria que le da unidad, continuidad y sentido, operan en dos planos interdependientes, susceptibles de ser discriminados a los fines del análisis. Por una parte esa integración está regulada por procesos interpersonales, mecanismos de identificación (con la autoridad, entre pares), necesidades, motivaciones y ansiedades inconscientes que encuentran en el ámbito institucional probabilidades de expresión y expectativas de realización. Por otra parte, la integración opera a través de un sistema sancionado, explícito o implícito, de roles interrelacionados que conforman una estructura susceptible de ser definida en términos de tareas y expectativas fijadas para los ocupantes de dichos roles.

El eje central de la estructura lo constituye el sistema de autoridad que regula los roles y sus interrelaciones. Se trata de un sistema sancionado al que los miembros consisten acatar dentro de los límites de la institución.

La organización desarrolla ciertas actividades básicas, para lo cual utiliza una determinada tecnología que suele condicionar la forma de realizar el trabajo y las relaciones laborales. Para completar esta descripción se debe recordar que toda organización funciona en un medio ambiente (contexto externo), con el cual establece relaciones de intercambio significativas y que contribuye a darle su sentido. El tema del contexto se ha tornado crítico en las épocas en que vivimos dadas la textura marcadamente cambiante del mismo.

Los fines, las políticas, la estructura de roles, el sistema de autoridad, las tareas, la tecnología y el contexto constituyen condiciones limitantes de la conducta de los miembros de la organización.

Estos aspectos forman parte del encuadre, del continente, dentro del cual los procesos interpersonales se expresan, ejerciendo una influencia duradera en la personalidad.

De las descripciones y consideraciones realizadas anteriormente respecto del fenómeno organizacional, el autor extrae a manera de síntesis una definición de organización, que integra diversas perspectivas ofrecidas por distintos autores.

*La organización constituye un sistema socio técnico integrado, deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de necesidades de sus miembros y de una población o audiencia externa, que le otorga sentido. Está inserta en un contexto socioeconómico y político con el cual guarda relaciones de intercambio y de mutua determinación.*

### **Dimensiones para el Análisis Organizacional**

A partir de esta definición, Aldo Schlmenson, deduce seis dimensiones relevantes para el análisis de una organización determinada. Estas dimensiones planteadas por el autor me permitirán conocer diferentes aspectos de la empresa, además de poder detectar los puntos fuertes y débiles de dicha organización. Las dimensiones que enumera el autor son las siguientes:

#### **1) El proyecto en el que se sustenta la organización**

Desde el punto de vista lógico, en el proceso de constitución de una organización, el proyecto está primero.

Toda institución encierra una idea, que está referida a algo que puede ser creado para satisfacer necesidades de una audiencia externa y de esta manera también satisfacer necesidades de los miembros de la organización. Aquello que necesita ser creado puede ser un objeto o servicio.

La idea constituye el aspecto más general y abstracto que justifica la existencia de una organización. Nace de la cristalización de intuiciones que se van transformando progresivamente a través de distintas etapas, primero en un proyecto y luego en un plan de acción. Una vez definido este último estamos frente a la etapa de realización de la idea en el mundo externo, que representa el testeo de realidad de esa idea imaginada.

De manera que una organización no sólo necesita contar con un buen proyecto, sino que éste para ser transformado en plan de acción requiere de su operalización en objetivos, metas y programas. También se puede hablar de estrategias, tácticas y técnicas.

El proyecto y el plan demandan la formulación de políticas. Estas últimas constituyen definiciones abstractas de conductas organizacionales requeridas que señalan un canal, una dirección en el trayecto del cumplimiento de la meta.

Además de responder a necesidades genuinas, tanto de la audiencia externa como de los miembros de la organización, de ser coherente, de resistir el testeo de realidad; el proyecto necesita ser suficientemente explícito y compartido por todos aquellos que están involucrados en su realización.

## **2) La estructura organizativa**

La segunda dimensión que en un encadenamiento lógico corresponde tener en cuenta luego de la definición del proyecto, es la referida al análisis de la estructura organizativa.

La estructura es un sistema interrelacionado de roles oficialmente sancionados que forman parte del organigrama y de la definición de funciones y responsabilidades. Cuando el proyecto organizacional está suficientemente clarificado corresponde que éste sea

asignado a través de la definición de responsabilidades diferenciales a los distintos roles que componen la organización. Elliott Jaques asigna a la clarificación de responsabilidades y definición precisa, sin ambigüedades, de relaciones de autoridad, dependencia, etc., una importancia fundamental. Señala la coexistencia de cuatro tipos distintos de estructuras organizativas en una situación determinada: a) la estructura formal u oficial, b) la estructura presunta, que es la que los miembros perciben como real, c) la existente, que es la que efectivamente opera y puede ser inferida a través del análisis sistemático y d) la requerida, que es la que todos los componentes de la situación necesitan.

La divergencia o contradicción entre estos cuatros distintos tipos de organización crea desajustes que favorecen la ineficiencia, la aparición de tensiones y conflictos entre los miembros.

Al hablar de estructuras y roles institucionales se refiere a un aspecto de las organizaciones artificiales consistente en la existencia en ellas de definiciones abstractas que marcan un comportamiento esperado, es decir que establecen conductas prescritas; éstas forman parte del organigrama y del manual de funciones. Los roles y la estructura, independientes de las personas, establecen conceptualmente una separación entre persona y rol. Esta separación hace que en las organizaciones el rol sea relativamente fijo y permanente, mientras que las personas rotan, lo cual obedece a una necesidad de supervivencia y de fijeza de las organizaciones en el tiempo.

La fijeza de roles es lo que permite que se pueda describir como funciona la organización desde el punto de vista formal. Cuanto más grande es una organización, mayor es su grado de formalización y de definición explícita de roles. Se trata de posiciones oficialmente sancionadas y aceptadas como legítimas por todos los miembros que forman parte de la organización y que por ello las acatan.

El análisis de roles, funciones, responsabilidades y líneas de dependencia, permite fijar un aspecto fundamental del encuadre de las conductas individuales.

En relación con la estructura, el tamaño de las unidades operativas es una cuestión significativa. La variable tamaño es fundamental porque afecta la integración del grupo humano.

### **3) La integración psicosocial**

Esta dimensión del análisis tiene que ver con el plano de las relaciones interpersonales. Abarca un eje vertical: las relaciones con la autoridad, y uno horizontal: las relaciones entre pares.

Aún estando suficientemente claros el proyecto y la estructura, pueden subsistir problemas provenientes de conflictos interpersonales. Estos pueden incidir en el grado de cohesión, integración, espíritu de cuerpo y, en última instancia, en el rendimiento. Conflictos, fantasías inconscientes, ansiedades y defensas suelen desplegarse en el seno de la organización, favoreciendo una confusión entre mundo externo y mundo interno, que obstaculiza el desarrollo y la posibilidad de concretar cambios.

Pero de nada vale el trabajo sobre la dimensión psicosocial cuando el proyecto o la estructura no están claros, porque tanto uno como el otro son continentes de las relaciones interpersonales y pueden incidir notablemente en la integración psicosocial.

Suele observarse con mucha frecuencia la remisión espontánea de conflictos interpersonales a partir de la clarificación de objetivos y de la estructura. Esto es así porque el proyecto, las políticas, la estructura, constituyen el marco continente de la conducta individual y grupal.

#### **4) Condiciones de trabajo**

Las condiciones de trabajo están directamente referidas a la satisfacción y realización de los miembros, siendo éstos particularmente proclives a la consideración de lo que se le da. El tratamiento que sienten que reciben condiciona su vínculo con la organización y resulta determinante de su identificación y compromiso con la tarea.

En las organizaciones laborales le gente pasa las dos terceras partes de su vida y a medida que la industrialización progresa un mayor porcentaje de personas forma parte de una organización laboral. Por lo tanto, el tema de cómo es tratada le gente en las organizaciones constituye un asunto de interés social primario.

El tratamiento justo y equitativo referido a las condiciones de trabajo involucra una serie de aspectos: a) salario, b) la tarea y la posibilidad de realización personal que ésta brinda, c) las alternativas de desarrollo y carrera que se ofrecen, d) las oportunidades de participar, e) el confort y la salubridad de los lugares de trabajo, etc.

Cada uno de estos temas son susceptibles de un análisis profundo. Definiendo con mayor precisión cada uno de estos aspectos podemos llegar a realizar una evaluación de las organizaciones existentes en términos de su adecuación al grupo humano que las conforma.

Las condiciones de trabajo apuntan a la contención de las ansiedades vinculadas con la satisfacción laboral, la inseguridad y las expectativas de trato equitativo, que tienen los miembros de una organización determinada.

## **5) El sistema político**

Toda organización posee un sistema de autoridad que se ocupa de la conducción, distribución y coordinación de tareas. En forma paralela a este sistema opera un sistema el cual se denomina representativo que se organiza espontáneamente a través de la conformación de grupos significativos de poder. Estos grupos, que poseen intereses que le son propios, están correlacionados con los niveles ejecutivo-jerárquicos de la estructura (grupos de interés).

Configuran una dimensión organizacional digna de ser estudiada en sí misma. Como resultante de la interacción entre el sistema político y la estructura sancionada de cargos, se produce una variedad de efectos que inciden en el rumbo de la organización.

Allí donde se conforme una organización, surgirá rápidamente un sistema político, que operará en forma paralela. Si la organización es restrictiva y no permite la expresión del fenómeno, éste no se expresará en forma abierta, pero ejercerá su influencia a través de movimientos de fuerza o presiones latentes y encubiertas.

El reconocimiento de los factores en juego implica la introducción de modelos de participación y modalidades de conducción para los cuales las organizaciones y quienes las conducen suelen estar escasamente preparados.

Toda organización que tiene a su cargo la realización de un proyecto y que reúne una cantidad significativa de personas para la realización de ese proyecto, debe contar con un sistema representativo formado por miembros elegidos democráticamente con el suficiente poder como para discutir políticas con las autoridades formales tendiendo a la negociación de acuerdos. Si esta situación se da, el desarrollo de dicha organización es más firme y adquiere un carácter más participativo.

Esto supone una posición, que consiste en aceptar el conflicto de poder como un hecho insoslayable; siendo que la confrontación de intereses y de formas de ver las cosas entre entidades sociales o grupos que difieren en sus enfoques, constituye un motor riquísimo para el cambio. Por supuesto que hay grados y niveles en que el conflicto deja de ser constructivo para ser desintegrador o desgastante; pero esto ocurre frecuentemente cuando se lo trata de negar, suprimir, desconocer, reprimir o bloquear, no cuando se permite el despliegue abierta de intereses de juego. Para que esto último sea posible se necesitan crear canales institucionales, de modo que el conflicto pueda manejarse dentro de los cánones previamente convenidos con la participación de todos.

## **6) El contexto**

Los últimos desarrollos en teoría de la organización coinciden en señalar la importante incidencia del contexto en la dinámica interna.

Por ser un ente semiautónomo, la organización depende funcionalmente de él.

La relación de intercambio dinámico que se da entre contexto y organización permite discriminar distintos aspectos del contexto que afectan al desarrollo.

Los fenómenos de crisis que suelen darse en las organizaciones están relacionados con la influencia de un contexto turbulento amenazante. Las organizaciones en estos casos, deben transformarse o modificarse para evitar el riesgo de desaparición.

Los cambios abruptos ejercen en un primer momento un impacto desorganizador severo, desorientan, aportan sensación de catástrofe. Los miembros reaccionan de esta forma frente a la ruptura de la continuidad y frente a la imposibilidad de prever el futuro.

Cuando como resultado de una intervención organizacional se le ofrece a un grupo la posibilidad de reflexionar sobre el impacto de los cambios, puede comenzar a recuperarse la continencia perdida.<sup>2</sup>

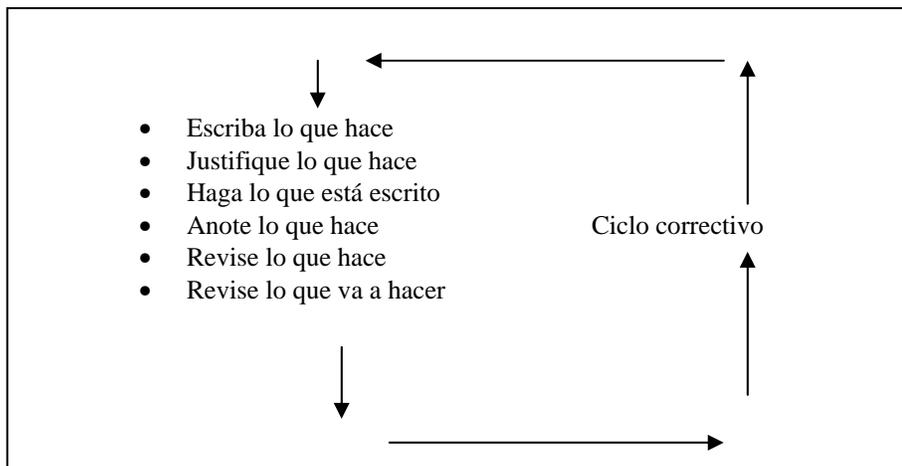
---

<sup>2</sup> Aldo Schlmenson, “Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal”, B.A, Ed. Paidós, 1988.

## DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Para la Descripción y Análisis de puestos me basaré en la teoría desarrollada por el autor Idalberto Chiavenato, en su libro “Administración de Recursos Humanos”. La teoría desarrollada por este autor sentará la base para el desarrollo de las descripciones y análisis de los puestos en la empresa Orintrama, debido a que dicho autor brinda una serie de conceptos, estructuras, métodos de recolección de información y etapas que me permitirán lograr el objetivo planteado en este trabajo.

La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos 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). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.



Un cargo “puede ser descrito como una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña,

proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización”.

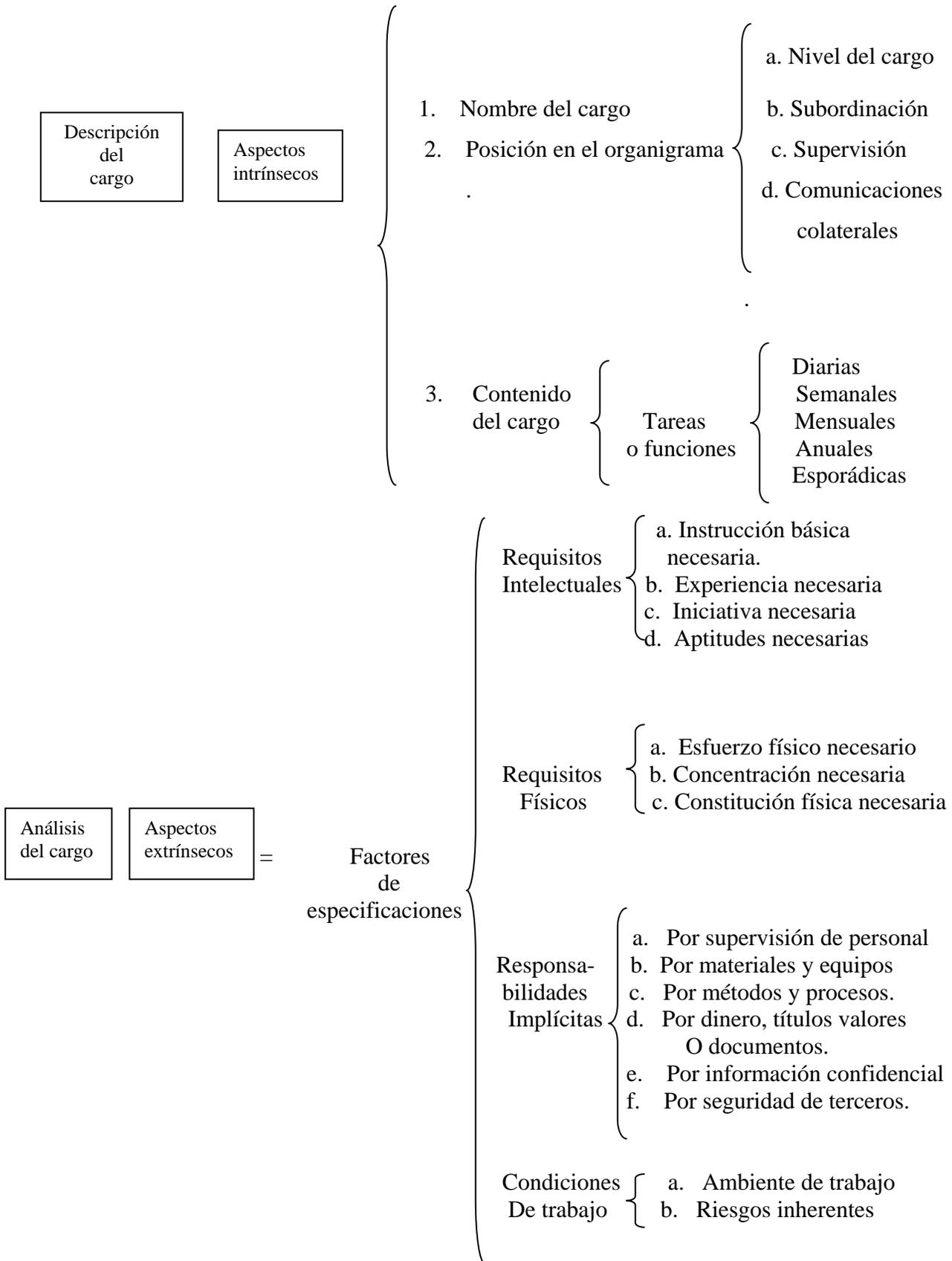
Básicamente, tareas o funciones “son los elementos que conforman un rol de trabajo y que debe cumplir el ocupante del cargo”. Las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama”.

En resumen, la descripción de cargos está orientada hacia el contenido de éstos, es decir, hacia sus aspectos intrínsecos.

### **ANÁLISIS DE CARGOS**

Después de la descripción, sigue el análisis del cargo. Una vez, identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

Aunque la descripción y el análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí; la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.

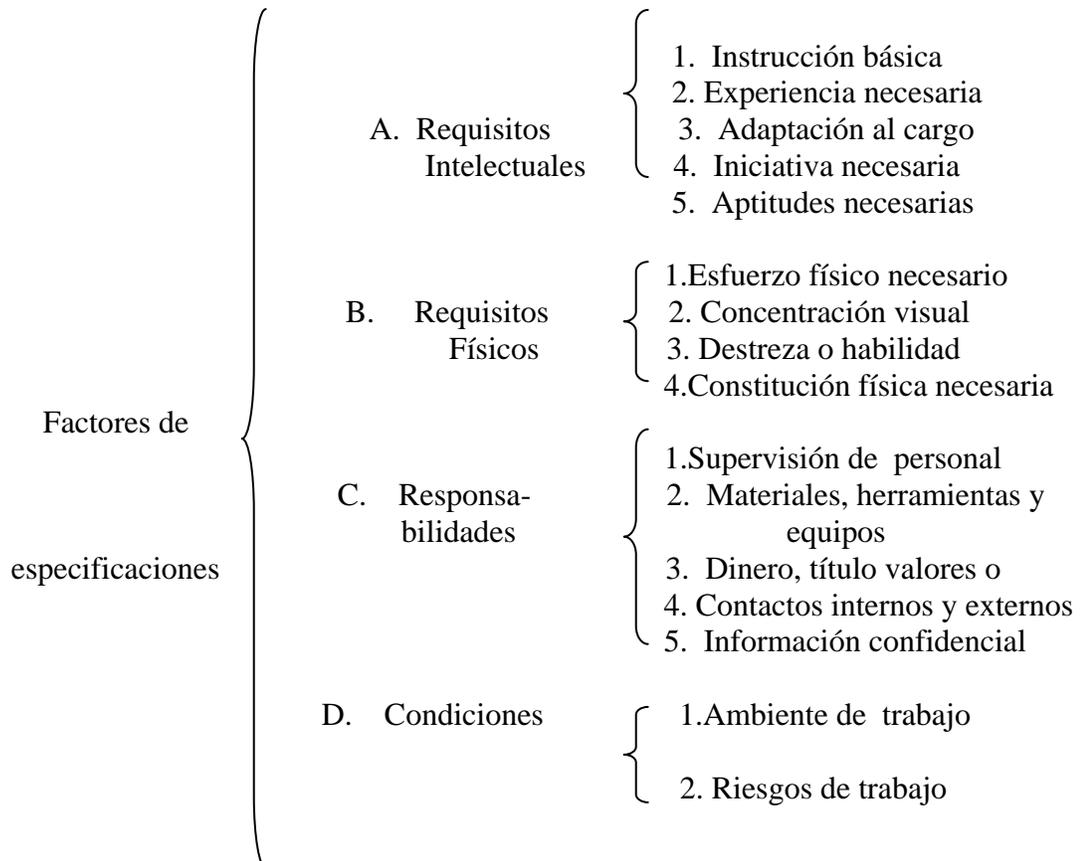


## ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE CARGO

La descripción de cargos es una simple exposición de las tareas o funciones que desempeña el ocupante de un cargo, en tanto que el análisis de cargos es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o funciones imponen al ocupante. En otras palabras, cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el empleado para el desempeño adecuado del cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo.

En general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo.

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades implícitas.
4. Condiciones de trabajo.



Cada una de estas áreas está dividida generalmente en varios factores de especificaciones. En el fondo, los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva, son verdaderos instrumentos de medición, elaborados de acuerdo con la naturaleza de los cargos que van a analizarse, cambiarán no solo los factores de especificaciones considerados, sino también su aptitud de variación y sus características de comportamiento.

Veamos por separado cada uno de los factores de especificaciones.

**1. *Requisitos Intelectuales:***

Tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

1. Instrucción básica.
2. Experiencia básica.
3. Adaptabilidad al cargo.
4. Iniciativa necesaria.
5. Aptitudes necesarias.

**2. *Requisitos Físicos:***

Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, así como con la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

1. Esfuerzo físico necesario.
2. Capacidad visual.
3. Destreza o habilidad.
4. Constitución física necesaria.

### **3. Responsabilidades implícitas:**

Se refieren a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo, además del trabajo normal y de sus funciones, por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial.

En consecuencia, debe responsabilizarse por:

1. Supervisión del personal.
2. Material, herramientas o equipo.
3. Dinero, títulos valores o documentos.
4. Contactos internos o externos.
5. Información confidencial.

### **4. Condiciones de trabajo:**

Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgo, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño. Comprenden los siguientes factores de especificaciones:

1. Ambiente de trabajo.
2. Riesgos.

Desde el punto de vista de los factores de especificaciones, el análisis de cargo puede estructurarse mediante un esquema de estandarización que facilite, en gran parte, la recolección de información y permita tener una base aceptable de comparación entre los cargos.

## **MÉTODOS DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS**

La descripción y el análisis de cargos son responsabilidad de líneas y función de staff, es decir, la línea responde por las informaciones ofrecidas, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad de staff, representando en primera instancia por el analista de cargos, quien puede ser un empleado especializado del staff, el jefe de departamento en que está localizado el cargo que va a describirse y analizarse, o el propio ocupante del cargo.

Los métodos que más se utilizan en la descripción y el análisis de cargos son:

1. Observación directa.
2. Cuestionario.
3. Entrevista directa.
4. Métodos mixtos.

A continuación se detallarán cada uno de los métodos que se pueden utilizar en Descripción y Análisis de puestos.

### ***1. Método de observación directa:***

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo históricamente como por su eficiencia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micro movimientos, y de tiempos y métodos. El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos. Algunos cargos rutinarios permiten la observación directa, pues el volumen de contenido manual puede verificarse con facilidad mediante la observación. Dado que no en todos

los casos la observación responde todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general va acompañada de entrevista y análisis con el ocupante del cargo o con el supervisor.

*Características:*

a. El analista de cargos recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de éste.

b. La participación del analista de cargos en la recolección de la información es activa, la del ocupante es pasiva.

*Ventajas:*

a. Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de cargos) y al hecho de que ésta sea ajena a los intereses de quién ejecuta el trabajo.

b. No requiere que el ocupante del cargo deje de realizar sus labores.

c. Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.

d. Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de cargo. (qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace).

*Desventajas:*

a. Costo elevado porque el analista de cargos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.

b. La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del cargo, no permite obtener datos importantes para el análisis.

- c. No se recomienda aplicarlo en cargos que no sean sencillos ni repetitivos.

Se aconseja que este método se aplique en combinación con otros para que el análisis sea más completo y preciso.

## **2. Método del cuestionario:**

Para realizar el análisis, se solicita al personal (en general, los que ejercen el cargo que será analizado, o sus jefes o supervisores) que diligencie un cuestionario de análisis de cargos y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

Cuando se trata de una gran cantidad de cargos semejantes, de naturaleza rutinaria y burocrática, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos cargos. El cuestionario debe elaborarse de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlo, deben conocerlo al menos un ocupante del cargo y su superior para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas, y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, la falta de relación o las posibles ambigüedades de las preguntas.

### *Características.*

- a. La recolección de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario de análisis del cargo, que llena el ocupante o su superior.

- b. La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva (recibe el cuestionario), la del ocupante (llena el cuestionario).

*Ventajas:*

- a. Los ocupantes del cargo y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características, además de que participan varias instancias jerárquicas-
- b. Este método es el más económico para el análisis de cargos.
- c. También es el que más personas abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de cargos y devuelto con relativa rapidez, tan pronto como lo hayan respondido. Esto no ocurre con los demás métodos de análisis de cargos.
- d. Es el método ideal para analizar cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

*Desventajas:*

- a. No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- b. Exige que se planee y se elabore con cuidado.
- c. Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.

### **3. *Método de la Entrevista:***

El enfoque más flexible y productivo en el análisis de cargos es la entrevista que el analista hace al ocupante del cargo. Si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo, y de los porqués y los cuándo. Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar el cargo, permite intercambiar información obtenida de los ocupantes de otros cargos semejantes, verificar las incoherencias en los informes y, si es necesario, consultar al supervisor inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son válidos.

Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas, principalmente frente a empleados obstrutores y obstinados. En la actualidad, los responsables de elaborar los planes de análisis de cargos prefieren este método basado en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración participación.

El método de la entrevista directa consiste en recolectar los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Puede realizarse con uno de ellos o con ambos, juntos o separados.

#### *Características:*

- a. La recolección de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el ocupante del cargo, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.
  
- b. La participación del analista y del ocupante es activa.

#### *Ventajas:*

- a. Los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor.

- b. Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
- c. Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos.
- d. No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo de nivel de cargo.

*Desventajas:*

- a. Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.
- b. Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- c. Se pierde demasiado tiempo, si el analista de cargos no se prepara bien para realizarla.
- d. Costo operativo elevado: exige analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del cargo.

	<b>PARTICIPACIÓN</b>	
<b>MÉTODOS</b>	<b>DEL ANALISTA</b>	<b>DEL OCUPANTE</b>
Observación	Activa	Pasiva
Cuestionario	Pasiva	Activa
Entrevista	Activa	Activa

**4. Métodos Mixtos:**

Es evidente que cada uno de los métodos de análisis posee ciertas características, ventajas y desventajas. Para contrarrestar las desventajas y obtener mayor provecho posible de las ventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos, combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los más utilizados son:

a. Cuestionario y Entrevista, ambos con el ocupante del cargo. Primero el ocupante responde el cuestionario y después presenta una entrevista rápida, el cuestionario se tendrá como referencia.

b. Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior para profundizar y aclarar los datos obtenidos.

- c. Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- d. Observación directa con el ocupante del cargo y entrevista con el superior.
- e. Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante del cargo.
- f. Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, del cargo, etc.

La elección de estas combinaciones dependerá de las particularidades de cada empresa, como objetivos del análisis y descripción de cargos, personal disponible para esta tarea, etc.

### **ETAPAS DEL ANÁLISIS DE CARGOS:**

- 1) Planeación
- 2) Preparación
- 3) Ejecución

#### ***1). Etapa de Planeación:***

Fase que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de cargos; es una fase de oficina y de laboratorio. La planeación del análisis de cargos requiere de los siguientes pasos:

1. *Determinación de los cargos que deben describirse*, analizarse e incluirse en el programa de análisis, así como de sus características, naturaleza, tipología, etc.

2. *Elaboración del organigrama de cargos* y ubicación de los cargos en éste. Al ubicar un cargo en el organigrama, se logran definir los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de actuación.

3. *Elaboración del cronograma de trabajo* que especifique por dónde se iniciará el programa de análisis, el cual podrá comenzar en las escalas superiores y descender gradualmente hasta las inferiores, o viceversa, o empezar en las intermedias o desarrollar una secuencia horizontal, por áreas de la empresa.

4. *Elección del (de los) método(s) del análisis que va(n) a aplicarse*, los métodos adecuados se escogen según la naturaleza y las características de los cargos que han de analizarse. En general, se eligen varios métodos de análisis porque es difícil que los cargos tengan naturaleza y características semejantes. La elección recaerá en los métodos que presenten las mayores ventajas o, por lo menos, las menores desventajas respecto de los cargos que van a analizarse.

5. *Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán* en el análisis, basada en dos criterios:

a. *Criterio de universalidad*. Los factores de especificaciones deben estar de alguna manera, presentes en la totalidad de los cargos que se analizarán o, por lo menos, en 75% de estos para comparar las características ideales de los ocupantes; por debajo de ese porcentaje, el factor desaparece y deja de ser adecuado para la comparación.

b. *Criterio de discriminación*. Los factores de especificaciones deben variar, según el cargo. En otros términos, no pueden ser constantes o uniformes. Por ejemplo,

el factor de educación básica necesaria responde al criterio de universalidad, porque todos los cargos exigen cierto nivel de instrucción o escolaridad, pero también responde al criterio de discriminación, ya que todos los cargos requieren grados diferentes de escolaridad, desde la primaria, incompleta o completa, hasta la educación superior.

Para satisfacer el criterio de universalidad, los cargos se distribuyen generalmente en varios sistemas: cargos de supervisión, por meses, por horas, etc, porque son pocos los factores de especificaciones que logran cubrir la amplia gama de características de los cargos de una organización.

6. *Dimensionamiento de los factores de especificaciones.* Determinar el campo o amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de cargos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia comprendida entre el límite inferior (mínimo) y el límite superior (máximo) que un factor presenta en un conjunto de cargos. Un factor se dimensiona para adaptar o ajustar el instrumento de medida que representa al objetivo que se pretende medir. En el fondo, los factores de especificaciones constituyen un conjunto de indicadores para analizar un cargo. Se hace necesario dimensionarlos para establecer qué segmento de su totalidad servirá para analizar determinado conjunto de cargos. Por ejemplo, el factor de especificaciones educación básica necesaria, cuando se aplica a cargos por horas no calificados, podrá tener un límite inferior (alfabetización) y uno superior (educación primaria completa) diferentes de cuando se aplica a cargos de supervisión; en este caso, el límite inferior (educación primaria completa) y el superior (educación superior completa) son bastantes elevados.

7. *Gradación de los factores de especificaciones.* Consiste en transformarlos de variable continua (a la que puede asignársele cualquier valor a lo largo de su amplitud de variación) en variable discreta o discontinua (a la que pueden asignársele solo determinados valores que representan segmentos de su amplitud de variación). Un factor de especificaciones se sitúa entre 4, 5 o 6 grados.

En consecuencia, cada factor podrá tener solo 4, 5 o 6 grados de variación, en vez de poseer  $n$  valores continuos.

## **2) Etapa de preparación:**

En esta fase se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo:

1. Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos que conformarán el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo (formularios, folletos, materiales, etc.).
3. Disposición del ambiente (informes a la dirección, a la gerencia, a la supervisión y a todo el personal incluido en el programa de análisis de cargos).
4. Recolección previa de datos (nombre de los ocupantes de los cargos que se analizarán, elaboración de una relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios etc., utilizados por los ocupantes de los cargos).

La etapa de preparación puede desarrollarse de manera simultánea con la etapa de planeación.

## **3). Etapa de ejecución:**

En esta fase se recolectan los datos relativos a los cargos que van a analizarse y se redacta el análisis.

1. Recolección de datos sobre los cargos mediante el (los) método(s) de análisis elegido(s) con el ocupante del cargo o con el supervisor inmediato.
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis, hecha por el analista de cargos.
4. Presentación de la redacción provisional del análisis al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
5. Redacción definitiva del análisis del cargo.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis del cargo, para la aprobación (al comité de cargos y salarios, al ejecutivo o al organismo responsable de oficializarlo en la organización).<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Idalberto Chiavenato, “Administración de Recursos Humanos”, 5º Edición, Ed Mc Graw Hill, 2000.

**ANÁLISIS  
ORGANIZACIONAL**

## **HISTORIA DE LA EMPRESA**

Orintrama S.R.L (Organización Integral de Trabajos en Madera) fue creada en 1974 en Costa Sacate, provincia de Córdoba, por iniciativa de un grupo de emprendedores locales, quienes se dedicaron a fabricar puertas y ventanas de algarrobo.

A mediados de la década del `80 lograron especializarse en puertas y ventanas standard de madera maciza (mayoritariamente algarrobo). También se encaró una agresiva política comercial en todo el interior del país. De esta manera se llegó a cubrir la extensa geografía del mismo con una importante red de distribuidores.

Con el inicio del MERCOSUR, en 1991, y para asegurar la provisión de madera, se instaló un aserradero en Pinhalzinho, en el Estado de Santa Catarina, en el sur de Brasil, el predio consta de 5 hectáreas con tres hornos de secado de madera con capacidad de 80 m<sup>3</sup> cada uno. Es en este aserradero donde comienza el proceso de la fabricación de puertas y ventanas, aquí se selecciona, se seca y se cepilla asegurando así la calidad del insumo.

Esto determinó la completa sustitución del algarrobo por maderas importadas de Brasil como cedro rosa y cedro arana; de esta manera se convirtió en una de las principales importadoras de cedro del país.

Hacia fines de la década `90, la empresa comienza con la producción de puertas y ventanas de aluminio de alta y media prestación, contando con la certificación de Aluar, proveedora de la materia prima en esta división, como taller certificado.

En 1999 la empresa certifica su sistema de calidad bajo la norma ISO 9001. Esto le permite homologar su calidad internacionalmente y asegurar los estrictos controles de su proceso productivo.

En el año 2000 con el objetivo de mejorar la atención al mercado de Buenos Aires y a toda la zona sur del país, se instala una planta de montaje de aberturas y centro de distribución de productos terminados, de esta forma se asegura la distribución y el servicio post venta en ese mercado.

En el 2001 se firma un acuerdo con la empresa chilena Forestal Copihue para introducir las puertas de pino radiata en el mercado argentino y las de cedro en el mercado chileno. Es también en este año donde la empresa comienza a abrir la política comercial y logra colocar sus productos en mercados externos como en Uruguay, Chile y España.

Por último la empresa trabaja permanentemente en el análisis de nuevos productos y en la búsqueda de maderas alternativas, adaptados a los gustos y requerimientos de las necesidades del mercado.

## **PROYECTO QUE SUSTENTA LA EMPRESA**

A continuación se plantea cual fue la idea de los socios fundadores de esta empresa al comenzar este negocio, cual fue el sueño que los motivo para la realización de este proyecto, que es lo que querían ofrecer al publico y de que manera, esto se expresa a través de su visión, misión, filosofía, valores y objetivos que actualmente sustenta la empresa.

### **Visión**

“Llegar a consolidarnos como una empresa con presencia nacional y regional en el mercado de las aberturas y proyección internacional.”

### **Misión**

“Desarrollar aberturas para todo tipo de necesidades, brindando seguridad, funcionalidad y estética a los consumidores, proveyendo buenos negocios al canal comercializador y confiabilidad a quienes nos recomiendan, basando nuestra gestión en una correcta relación calidad precio, un desarrollo constante de opciones, eficiencia operativa y la apertura de nuevas propuestas innovadoras.”

### **Filosofía**

Orintrama S.R.L ha llevado adelante una filosofía empresarial, la cual está basada en la excelencia, el perfeccionamiento constante de su gente y una particular obsesión por la calidad de sus productos, cuidando siempre no perder de vista las ventajas de la elaboración artesanal. A partir de estas premisas, las aberturas cumplen estrictamente la norma de calidad ISO 9001, que le ha sido otorgada, desde la selección de insumos hasta la comercialización del producto terminado, pasando por sus diversas etapas de diseño y producción

## Valores

Los valores son los cimientos de cualquier cultura corporativa y por tal motivo Orintrama despliega ciertos valores que proporcionan un sentido de dirección común para todos sus empleados y se establecen de esta manera directrices claras para el comportamiento diario de los mismos.

Los valores que rigen dentro de la empresa son los éticos y morales como la honestidad, la calidad, la disposición y el servicio.

### Los valores que rigen en Orintrama son:

- Calidad en los productos. Por este motivo la empresa se preocupa del estado y calidad de materia prima que utilizaran para la realización de sus productos.
- Limpieza de toda la planta e higiene de todos los empleados y maquinaria.
- Responsabilidad para cumplir los horarios y tareas.
- Seguridad para desarrollar cualquier tarea, cuidar la salud y bienestar de todos sus miembros.
- Cordialidad en el trato entre compañeros.

Los valores de Orintrama son sus normas de trabajo y convivencia, los que eligen como ideal. Son los pilares que describen su forma de ser y marcan el camino hacia el desarrollo y la mejora constante. Son pautas que toda la compañía está dispuesta a defender a cualquier precio.

Orintrama S.R.L afirma que sus valores no son negociables para pertenecer a la misma, es necesario comprenderlos, aceptarlos, vivirlos, respetarlos y hacerlos respetar.

## **Objetivos**

Los objetivos de la empresa son muy claros e intentan unificar lo que es de interés para la compañía y lo que es importante para el personal de la misma.

A continuación se enumeran algunos de ellos:

- Ocupar el primer lugar en el mercado
- Tener 0 % de accidentes laborales
- Que el empleado se sienta identificado con la empresa y logre sus objetivos personales.
- Ayudar al personal a desarrollar habilidades, alentando el pensamiento innovador y creativo.
- Proveer a los clientes de productos de alta calidad, y sensible a sus necesidades específicas.
- Mantener la calidad del producto

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Con respecto a la estructura organizacional de la empresa ha sufrido modificaciones a lo largo de su historia debido al crecimiento y transformación de la misma.

La empresa se divide en tres área: **Producción, Administración y Comercialización**; cuentan con un total de setenta empleados, de los cuales 46 corresponden a lo que llamamos mano de obra directa (77% del total) y 14 empleados en lo que es mano de obra indirecta (23% del total).

A continuación se detalla como están conformadas cada área de la empresa.

El área de Comercialización esta conformado de la siguiente manera:

- Gerente Comercial.
- Subgerente Comercial.
- Viajantes.
- Facturación.
- Comercio Exterior.

El área Administrativa y Financiera:

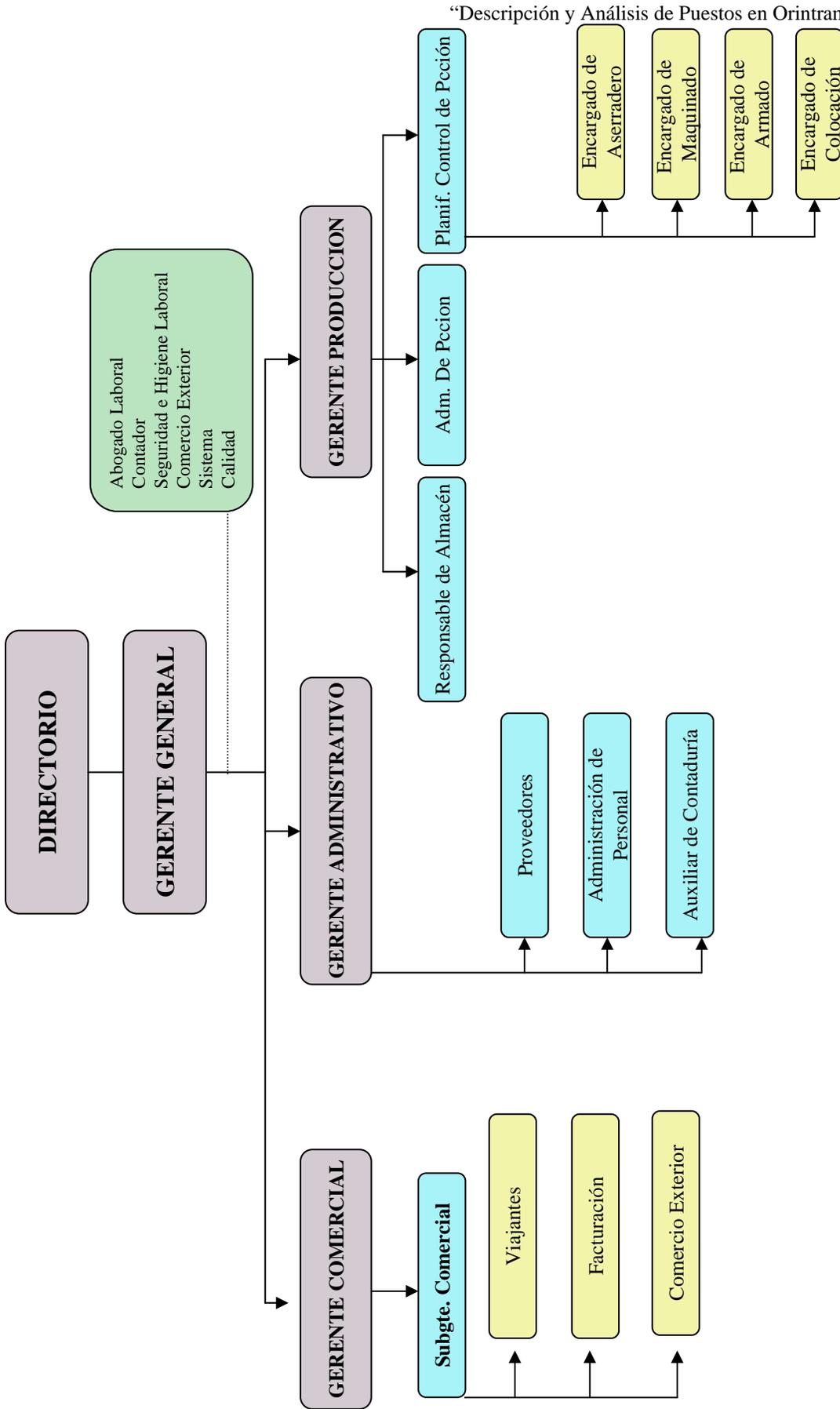
- Gerente Administrativo.
- Cuentas Corrientes.
- Administración de Personal.
- Proveedores.

El área de Producción:

- Gerente de Producción Madera.
- Administración de Producción.
- Planificación y Control de la Producción.
- Responsable de Almacén.

- Encargado de Aserradero.
- Encargado de Maquinado.
- Encargado de Armado.
- Encargado de Colocación.

**ORGANIGRAMA ORINTRAMA S.R.L**



“Descripción y Análisis de Puestos en Orintrama S.R.L”

## **LA INTEGRACIÓN PSICOSOCIAL**

En esta dimensión del análisis organizacional desarrollaré como son las relaciones interpersonales dentro de la empresa, teniendo en cuenta un eje vertical, que corresponde a las relaciones entre la persona y su jefe (relación con la autoridad), y un eje horizontal que equivale a las relaciones entre pares.

En el ámbito laboral es esencial analizar las expectativas que tienen los empleados con la organización, y viceversa. Esto es lo que denominamos CONTRATO PSICOLÓGICO que es “la expectativa que el individuo y la organización esperan cumplir y alcanzar con la nueva relación”. Este contrato psicológico se refiere a la expectativa recíproca del individuo y la organización, que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo que establezca el trabajo por realizar y la recompensa que se recibirá. El contrato psicológico es un elemento importante en cualquier relación laboral e influye en el comportamiento de las partes. Un contrato es una especie de acuerdo o expectativa que las personas mantienen consigo mismas y con los demás. En el fondo, cada persona representa sus propios contratos, que rigen tanto las relaciones interpersonales como las relaciones que ésta mantiene consigo misma (relaciones intra personales).<sup>4</sup>

Es a través de esto que se espera que la empresa traten a sus empleados de manera justa, que ofrezcan condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, que comuniquen con claridad el trabajo diario y que proporcionen retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado. De igual forma se espera que los empleados respondan con una actitud positiva, obedeciendo órdenes y con lealtad para la organización. Si un jefe no motiva a sus empleados, ni propicia el enriquecimiento del puesto de trabajo, es decir, no incentiva funciones que induzcan para que él mismo pueda desarrollar su creatividad; es de esperarse que las relaciones interpersonales se deterioren porque los empleados sentirían que son uno más dentro de la empresa y esto implicaría que disminuya la productividad de su trabajo, limitándose a cumplir con las funciones que les han sido asignadas.

---

<sup>4</sup> Idalberto Chiavenato, “Administración de Recursos Humanos”, 5° Edición, Ed. Mc Graw Hill, 2000.

Particularmente, y de acuerdo a los datos relevados en las encuestas realizadas a los empleados de la organización en estudio, he podido observar diferentes aspectos que hacen a las relaciones interpersonales de la empresa. Los resultados de dichas encuestas han sido divididos en dos universos de estudios el primero que corresponde a la mano de obra indirecta de la empresa, y un segundo universo correspondiente a la mano de obra directa. Para la realización de las encuestas he tomado una muestra representativa del universo de estudio, la muestra fue del 50% del total de empleados.

	<b>M.O.D.</b>	<b>M.O.I.</b>
<b>Población</b>	<b>46</b>	<b>14</b>
<b>Muestra</b>	<b>23</b>	<b>7</b>

### **Mano de obra directa**

A través de los resultados que se desprenden de la encuesta se puede observar que los empleados poseen una buena relación con sus compañeros de trabajo, ya que el 50% de los trabajadores respondieron que la relación entre ellos es “Muy Buena” y un 41% respondió que era “Buena”, estos resultados evidencia que el mas del 90% de ellos mantiene y conserva una relación buena y saludable con sus compañeros de trabajo.<sup>5</sup> Como es de común conocimiento este resultado obtenido es de gran significación en lo que respecta al clima de la organización, ya que una buena relación entre compañeros de trabajo genera numerosas ventajas para la organización, entre ellas se puede citar, mayor predisposición al trabajo en equipo, motivación en el trabajo, predisposición ayudar a los demás, esfuerzo compartido, entre otras.

Otro punto que refleja la relación existente entre pares dentro de la empresa es si existe “lucha” o “pugna” entre compañeros, para subir o mejorar, a costa de ese compañerismo, un 31% manifestó que “Nunca” y un 27% “Casi Nunca”, por lo

<sup>5</sup> Ver en Anexo modelo de encuesta y gráficos con los resultados obtenidos de las mismas.

tanto, el 58% de los trabajadores, a su juicio, piensan que no existe “lucha” o “pugna” entre ellos. En este punto se refleja también el compañerismo expresado anteriormente, pero cabe destacar que en toda organización, las personas buscan el crecimiento y realización personal, es por esto que surgen siempre luchas por llegar, pero lo importante de esto es que debe ser un progreso sano, basado en el desempeño y rendimiento particular de cada uno y no en base al detrimento de los demás.

En lo que respecta a la relación con la autoridad la encuesta arrojó los siguientes resultados; primero en lo que concierne al trato que los jefes brindan a sus empleados fue un 58% “Siempre” y un 23% “Casi siempre” son tratados con amabilidad, esto refleja que los jefes cotidianamente mantiene un trato agradable con los trabajadores, siendo esto positivo para la relación jefe-empleado y a lo que hace a las relaciones interpersonales dentro de la empresa. Esto se puede relacionar con que la mayoría un 67% de los encuestados opinan que sus jefes no son autoritarios en su accionar, sino que son participativos (50% “Siempre” / 32% “Casi siempre”) en su forma de liderazgo, al parecer los jefes utilizan la participación y el trabajo conjunto para la realización y consecución de sus objetivos, dejando de lado el viejo paradigma del autoritarismo como manera eficaz de lograr eficiencia y eficacia en el trabajo.

Un 77% de los trabajadores afirmaron que se trabaja “Siempre” y “Casi siempre” en auténtico equipo con su jefe y compañeros, en entrevistas realizadas aleatoriamente también pude rescatar que la gran mayoría de los trabajadores creen que la mejor forma de trabajo es la que se realiza en equipo, donde la unidad de grupo permite el logro de mejores resultados, siempre y cuando todos estén íntegramente comprometidos con el trabajo a realizar. Trabajar en equipo desarrolla grandes habilidades que hacen a la mejora continua de la organización, refuerza los canales de comunicación, desarrolla la capacidad de escucha, permite la búsqueda constante de nuevas alternativas y cursos de acción, y así sucesivamente se podrían enumerar numerosas ventajas que el verdadero trabajo en equipo produce.

Otro punto de análisis fue si el trabajador considera a su jefe distante y poco comunicativo la respuesta fue un 63% “Nunca”, 5% “Casi Nunca”, 14% “A veces”,

5% “Casi siempre” y 13% “Siempre”. Como se puede observar la mayoría de las personas creen que su jefe es comunicativo con ellos, pero no debemos dejar de lado que hay un 18% que creen que siempre o casi siempre el jefe es distante y poco comunicativo con ellos, desde mi parecer creo que no es un dato irrelevante, este porcentaje demuestra que existen ciertas debilidades en el sistema comunicativo, que se deben detectar para así buscar cursos alternativos para la resolución y mejora de los inconvenientes que están impidiendo el desarrollo de un sistema comunicativo eficaz.

Otro punto de análisis es la percepción que tiene los empleados acerca de que en ciertas ocasiones el jefe le da importancia a rumores o informaciones que algunos les transmiten interesadamente, mas allá de que el 58% piensa que no ocurre esto, el restante 42% opina que en algunas ocasiones ocurre esta situaciones.

### **Mano de Obra Indirecta**

En las encuestas realizadas al personal indirecto de la empresa se destacaron ciertos aspectos que hacen a las relaciones interpersonales existente entre ellos, en lo que concierne a la relación con sus pares se pudo observar que unánimemente rescataron el buen relacionamiento entre ellos ya que el 100% de los encuestados opinaron que dicha relación es “Muy buena” y “Buena”. Este resultado coincide consecuentemente con la del personal directo, por lo tanto se puede decir, que el compañerismo dentro de Orintrama es un valor instalado. El 72% del personal cree que “Nunca” y “Casi nunca” existe “lucha” o “pugna” entre sus compañeros, para subir o mejorar, a costa de ese compañerismo.

En lo que atañe a la relación con la autoridad el 71% de los trabajadores admiten que su jefe lo trata con amabilidad normalmente. Este dato lo he podido confirmar también a través de observaciones realizadas en los puestos de trabajo, el trato superior-empleado es muy bueno, mantienen una relación abierta al dialogo, en general los superiores están dispuestos constantemente a escuchar al otro, a brindar confianza en el otro para que exprese sus ideas y sugerencias, esto es de gran importancia y digno de rescatar. Cabe aclarar que existe otros puntos

débiles que son necesarios reforzar en los superiores, pero en lo que compete a la relación interpersonal es totalmente satisfactoria. El hecho de que el superior este abierto al dialogo hace que el trabajo sea participativo, y esto se reflejó también en la encuesta llevada a cabo. El 71% señaló que su jefe era participativo “Siempre” y “Casi siempre”, así como también que el jefe no era distante y poco comunicativo con ellos (57% “Nunca”, 29% “Casi nunca” y 14 “A veces”).

Un 67% sostiene que siempre o casi siempre se trabaja en verdadero equipo, siendo este un índice alto, no quiere decir que sea óptimo porque lo sorprendente en este punto es que un 11% cree que casi nunca se realiza trabajo en equipo. Este no es un porcentaje indiferente, por eso la gerencia de cada área debe propiciar y facilitar la evolución de grupos de trabajo. Un grupo se convierte en equipo cuando los miembros del grupo están centrados en ayudarse entre sí para alcanzar las metas de la empresa. Si los empleados de la empresa conforman equipos de trabajo sus relaciones interpersonales se mejorarán notablemente puesto que se hará satisfactorio el trabajo, se desarrollará la confianza mutua entre los miembros del equipo y entre el equipo y la gerencia; se mejorará la comunicación entre los miembros del equipo y con otros grupos por cuanto se concientizarán que trabajan, no para una empresa cualquiera, sino para una empresa en particular; surge así un sentimiento de identidad y de compromiso hacia ella.

## **CONDICIONES DE TRABAJO**

“Las condiciones de trabajo están directamente referidas a la satisfacción y realización de los miembros, siendo éstos particularmente proclives a la consideración de lo que se le da. El tratamiento que sienten que reciben condiciona su vínculo con la organización y resulta determinante de su identificación y compromiso con la tarea.”<sup>6</sup>

Para poder conocer si existe un tratamiento justo y equitativo en una organización, en lo que respecta a las condiciones de trabajo, es necesario saber como se manejan diferentes aspectos tales como el salario, la tarea y posibilidad de realización personal dentro de la empresa, las alternativas de desarrollo, el confort y salubridad en los lugares de trabajo, entre otras. Para la obtención de estos datos he realizado encuestas que me permitirán visualizar como perciben estos aspectos los empleados, para así poder confrontar estos datos con la opinión de los directivos.<sup>7</sup>

### **Mano de Obra Directa**

Uno de los aspectos a examinar es lo que concierne a la tarea del empleado y realización personal del mismo dentro de la empresa. Esta tendencia de autorrealización se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de la persona. Las necesidades de autorrealización se relacionan con la autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización de potencialidades de cada persona, de los talentos individuales.

Un 59% de los empleados directos han expresado que “Siempre” y “Casi siempre”, poseen autonomía en su trabajo; 27% “A veces”, 9% “Casi nunca” y un 5% “Nunca”. Estos índices reflejan que un gran porcentaje de los trabajadores sienten que poseen discrecionalidad al momento de efectuar su tarea.

---

<sup>6</sup> Aldo Schelmonson, “Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal”, B.A, Paidós, 1988.

<sup>7</sup> Ver en Anexo gráficos con los resultados de las encuestas realizadas.

En lo que respecta a la capacidad de iniciativa en su puesto de trabajo, un 82% considera que “Siempre” y “Casi siempre” disponen de ésta. Este porcentaje es muy satisfactorio ya que demuestra, que la empresa acepta y promueve la iniciativa de su personal para la realización eficaz de las tareas. La persona que ocupa un puesto determinado termina siendo la más conocedora de la actividad, es por eso que es de gran importancia escuchar sugerencias y alternativas y permitir en los casos en que consideren adecuado la ejecución de las mismas.

Esto dos aspectos expresados anteriormente confirma que para la realización de su tarea, no depende exclusivamente de lo que le dicen que haga o le manda su jefe. El 50% de los encuestados respondieron que a veces dependen de lo que le dice o manda su jefe, el 14% “Nunca” y “Casi nunca” y un 36% “Siempre” y “Casi siempre”.

En cuanto a la pregunta si se sienten realizados en su trabajo las respuestas fueron las siguientes: 36% “Siempre”, 14% “Casi siempre”, 36% “A veces” y un 14% “Casi Nunca”.

Para concluir este aspecto de la tarea y realización de la persona en la empresa se preguntó si consideraba a su trabajo rutinario, siendo los resultados los siguientes: 5% “Siempre”, 5% “Casi siempre”, 49% “A veces”, 23% “Casi nunca” y 18% “Nunca”. Éstos índices son altamente positivos ya que refleja, que un sector tan proclive a cometer errores como estos, es decir, a hacer del trabajo una rutina, ha trabajado y está trabajando actualmente en lo que es Rotación de Puestos, permitiendo esto que el empleado aprenda cada día mas y también trayendo enormes ventajas para la empresa.

El segundo aspecto a analizar es la posibilidad de carrera que existe en la empresa. El 46% de los trabajadores piensan que “Siempre” y “Casi siempre” el trabajo que realizan es reconocido y considerado por su jefe; 27% “A veces”, 18% “Casi nunca” y 9% “Nunca”. Se manifiesta acá una gran debilidad en la empresa en

lo que es reconocimiento del trabajo del personal, esto se debe a que en la empresa no existen planes de motivación y planes de carreras que permitan al empleado ser reconocido por su trabajo.

El 69% de los trabajadores expresó no querer cambiar de puesto, contra un 31% que manifestó la necesidad de un cambio de puesto dentro de la empresa.

El tercer aspecto de estudio es el salario, en este punto se observa cierta disconformidad en lo que respecta a este tema, en diferentes entrevistas realizadas se pudo detectar que la gente esta disconforme con algunos aspectos, de los cuales se puede citar el pago en tiempo y forma, si bien la empresa cumple adecuadamente con el pago, no así en la forma de pago, la empresa sufre en la actualidad algunos inconvenientes financieros, debido a que no está sujeta a créditos bancarios, esto hace que en repetidas ocasiones se pague a los empleados con cheques. Este inconveniente genera gran insatisfacción en los empleados y desde mi punto de vista es uno de los factores que hacen a que las respuestas de las encuestas en este punto se han de este tipo.

Las respuestas fueron las siguientes: como consideran el salario percibido un 5% “Muy Bueno”, 32% “Bueno”, 23% “Regular” y 40% “Malo”.

Otro punto a destacar en este aspecto, es la importancia que los trabajadores le otorgan a los incentivos, el 81% de los trabajadores manifestaron que los incentivos motivan a trabajar más. Esta oportunidad debe ser aprovechada por la organización, para la obtención de mejores resultados.

Cuarto y último aspecto a describir es lo referente al confort y salubridad en el lugar de trabajo. Las condiciones ambientales de trabajo son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la

organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña su cargo.

Los resultados obtenidos de las encuestas han sido los siguientes:

- ❖ El 68% de los trabajadores manifiesta que su puesto de trabajo es agradable y cómodo. Y el 32% considera que “A veces”, dependiendo esto del puesto de trabajo.
- ❖ El 64% de los encuestados expresaron terminar la jornada de trabajo cansados, y el 36% opinó que “A veces”, este factor también depende del puesto de trabajo ya que existen puestos que requieren mayor exigencias, ya sea física o de concentración.
- ❖ El 55% declaró que el sitio de trabajo posee la iluminación suficiente para la realización de sus tareas y un 26% “A veces”.
- ❖ En lo que respecta al ruido, este factor es crítico, ya que existen ruidos continuos dentro de la planta debido a la máquinas que están operando. El 59% considero que el ruido siempre o casi siempre es molesto, un 36% “A veces” y un 5% “Casi nunca”.
- ❖ La limpieza de los baños y vestuarios parece ser un tema crítico y de solución inmediata por parte de la empresa ya que la mayoría de los empleados opinaron que no están en las mejores condiciones diariamente.

### **Mano de Obra Indirecta**

El primer aspecto de análisis que corresponde a la tarea y realización personal dio como resultado lo siguiente: el 43% de los empleados considera tener “Casi siempre” autonomía en su trabajo, el 43% “A veces” y el 14% “Casi nunca”. Se puede observar que el personal indirecto percibe una menor autonomía en su trabajo, a diferencia del personal directo donde el nivel de autonomía percibida es

mayor. Uno de los motivos que pueden llevar a este resultado es la toma de decisiones, las características de PYME de la empresa, y la figura tan fuerte del socio fundador de la empresa, hoy gerente general de la misma, lleva a que una gran parte de las decisiones sean tomadas por él. Esto restringe en muchos aspectos la autonomía que cada uno puede tener en su puesto de trabajo.

En lo que respecta a la capacidad de iniciativa en el puesto de trabajo el 100% de los encuestados manifestaron disponer “Siempre” y “Casi siempre” de esta capacidad para la ejecución de sus tareas.

Otra diferencia encontrada con respecto al personal directo es la percepción de realización en el trabajo; los datos arrojan porcentajes menores a lo que respecta a este tema, el 28% considera sentirse “Siempre” o “Casi siempre” realizado en su trabajo, el 29% “A veces” y el 43% “Casi nunca” y “Nunca”. Este índice merece un análisis profundo por parte de la gerencia debido que gran parte del personal indirecto no logra sentirse realizado en su trabajo.

El 72% de los empleados sienten que su trabajo es rutinario, este porcentaje es alto, y se debe a la falta de redefinición de las tareas y de un plan de enriquecimiento del puesto de trabajo, que incentive funciones que induzcan al empleado a desarrollar su creatividad.

El segundo aspecto de estudio es lo que compete a la posibilidad de carrera que ofrece la empresa, el 43% del personal sostiene que su trabajo “Casi nunca” y “Nunca” es lo suficientemente reconocido y considerado por su jefe, el 29 % “A veces” y el 28% “Siempre” y “Casi siempre”. Aquí refleja nuevamente la falta de planes de carrera dentro de la organización, al igual de planes de incentivos que motiven al personal.

El 43% de los encuestados siente la necesidad de cambiar de puesto de trabajo, esta es una cifra lo suficientemente considerable para alertar a la dirección de la necesidad de políticas definidas en diferentes subsistemas de Recursos Humanos.

El tercer aspecto a examinar es el salario, el 14% considera que su remuneración es “Muy Buena”, el 14% “Buena”, 58% “Regular” y el 14% “Mala”. Se encuentra aquí otra debilidad latente que se expresó también en el personal directo, y se debe a las mismas circunstancias antes expresadas en el análisis efectuado en el personal directo.

El 86% de los trabajadores expresaron que los incentivos motivan a trabajar mas, es por eso que vuelvo a repetir que es ésta una oportunidad de la empresa que debe explotar.

Como cuarto aspecto encontramos las condiciones de confort y salubridad en el lugar de trabajo, el personal indirecto cuenta con condiciones adecuadas de trabajo ya que las oficinas son agradables y cómodas para desarrollar sus tareas, contando con una temperatura ambiental adecuada, como también con la iluminación requerida por la tarea que realiza. El ruido existente en las oficinas resulta en algunas ocasiones molesto para algunos empleados, debido a la cercanía que tiene la planta con las oficinas de la empresa.

## **SISTEMA POLITICO**

En Orintrama se observa que todo lo que concierne a la toma de decisiones está centralizada en la gerencia general, las características de Pymes hace que todos los asuntos de gran relevancia deben ser aprobadas ya sea por el gerente general o el directorio.

A pesar de que los departamentos están bien diferenciados y cuenta con sus respectivos gerentes, las decisiones de gran envergadura son tomadas conjuntamente con la gerencia general.

A pesar de que la gerencia participe en gran número de decisiones, el gerente general, expresó que siempre se hace de manera conjunta con la gente involucrada en la decisión a tomar. Él cree que es necesario trabajar en equipo y escuchar a la gente especializada lo cual hace que los resultados sean positivos y que el clima organizacional sea favorable para la misma.

En Orintrama se observa que existe interdependencia entre todos los departamentos de la organización. La interdependencia más visible dentro de la empresa es la que existe en el sector productivo en la que inevitablemente una sección depende de la otra para la realización de su trabajo, como por ejemplo el sector maquinado depende del sector aserradero, el cual le provee la madera cortada, para llevar a cabo su tarea. Si existiera una lucha de poder entre los sectores sería imposible llevar a cabo la producción ya que las tareas de todos los sectores se encuentran dentro de un mismo ciclo productivo.

La coordinación interdepartamental resulta más compleja en los niveles más altos de la empresa, como es el caso de los departamentos de comercialización y producción, ya que al tener cada uno sus objetivos se hace más difícil alcanzar el objetivo final de la organización. Esto se pudo observar en la crisis del 2001 que afectó nuestro país, donde la empresa sufrió una baja importante en las ventas. Trajo como consecuencia la necesidad de buscar otras alternativas de productos. Debido que Orintrama es una empresa manufacturera de productos estándar, y toda la

instalación y el personal están capacitados para este tipo de productos, se produjo un conflicto cuando la empresa tomó la iniciativa de producir productos a medida.

Aquí se manifestó un inconveniente entre los dos departamentos, comercialización a través de esta incorporación de productos a medida pudo aumentar de manera paulatina sus ventas, pero el departamento de producción se vio sometido a un caos ya que no podía responder eficientemente a esta demanda.

Actualmente los departamentos conjuntamente con la dirección han decidido producir nuevamente productos estándar. Esto permite observar que es de gran importancia equilibrar el poder de los diferentes departamentos para que funcionen armoniosamente y para lograr el objetivo principal de la empresa.

La estructura de poder de Orintrama se ve representada en el organigrama de la misma, se puede distinguir tres líneas con distinto grado de poder e influencia.

En primer lugar sitúo al directorio y a la gerencia general, que he decidido unificar a estas dos, ya que el gerente general de la empresa es socio de la misma.

En la segunda línea se encuentran los gerentes y jefes de los departamentos de producción, comercialización y administración. Se observa que los gerentes o jefes de las distintas áreas poseen el poder necesario para cumplir con los objetivos su área en particular y cuentan con la posibilidad de tomar las decisiones respectivas.

Y por último se encuentran los operarios, entre éstos está el representante sindical. A éste podríamos identificarlo como una de las personas más influyentes del sector.

En la entrevista realizada al jefe de producción comentó que en la crisis del 2001, se atrasaron los pagos, como respuesta a esto el representante sindical influenció al resto de los trabajadores del área de producción, con el fin de interrumpir la jornada laboral como forma de protesta. La huelga se llevo a cabo, aunque se llegó a una acuerdo mediante otras alternativas, aquí se destaca el poder de influencia que tuvo en este caso el representante sindical.

En Orintrama se puede observar que además de este sistema de autoridad explicado anteriormente, el cual está establecido en el organigrama de la organización, existe un Comité de Gestión (nombre establecido por sus miembros),

este comité se reúne periódicamente para tratar temas de cada sector. Esta conformado por dos o tres miembros de cada sector que han sido elegidos por el gerente general y por los gerentes de cada área. Este comité tratan temas referentes a cada sector, esto hace que todos los sectores se interrelacionen y puedan comprender las necesidades de cada sector, esto es realmente ventajoso según lo dialogado con los gerentes, ya que todos aportan ideas y cada sector comprende la actividad de los otros, pero también destacaron que falta trabajar mucho mas al respecto, porque siguen existiendo algunas asperezas que pueden ser solucionadas a través del dialogo y la buena comunicación.

Este Comité de Gestión puede ser considerado como grupo de interés, como plantea el autor Aldo Schemelson en donde dice “que en toda organización existe en forma paralela al sistema de autoridad, un sistema denominado representativo que se organiza espontáneamente a través de la conformación de grupos significativos de poder.”

Es este comité, según mi punto de vista, ese grupo de interés porque allí se establecen objetivos y se discuten alternativas viables para el logro de dichos objetivos. Esto hace que la organización sea más participativa logrando de esta forma un mejor clima de trabajo.

Para concluir la descripción del sistema político de la organización se puede afirmar que en Orintrama, existe un puesto clave que no puede ser ocupado por el personal que se encuentra actualmente trabajando en la compañía. Este puesto a que hago referencia es la gerencia general. La misma representa una gran responsabilidad, por lo que es necesario que la persona que lo ocupe tenga ciertas características específicas tanto personales como técnicas.

Esta insustituibilidad representa un grave problema para la compañía, debido a que es necesario que la empresa forme cuadros de reemplazo para los puestos claves, ya que de no hacerlo en un mediano a largo plazo la organización se encontrará frente a inconveniente que podrían poner en peligro la existencia de la empresa.

## **EL CONTEXTO**

### **Situación socio-económica del país**

Las reformas económicas de la década del '90 se han basado en la privatización de los servicios públicos y en la apertura de la economía. En 1991, el ministro de economía Domingo Cavallo recurrió a la paridad del peso argentino con el dólar estadounidense (Ley de Convertibilidad) debido en parte a la acuciante inflación que sufrió el país a fines de los '80. Comenzaron a registrarse así altas tasas de crecimiento en los períodos 1991-1994 y 1996-1998. Este modelo produjo una concentración económica en los sectores financiero, de servicios y agro exportador, al mismo tiempo que una desocupación estructural cercana al 20% en sus peores momentos. Los recurrentes problemas de este modelo noventista determinaron una recesión sin precedentes a finales de 2001, y terminaron por provocar el fin de la Ley de Convertibilidad monetaria con importantes secuelas de crisis política y social. En 2002, en parte por la devaluación que adoptó el país luego del *default* de la Deuda Externa (pública y privada) casi el 60% de su población fue pobre en términos de sus ingresos económicos. En el periodo recesivo y posterior crisis (junio de 1998 a 2002 inclusive), el PBI argentino sufrió una pérdida del 20%, registrándose el mayor descenso en el último año de la crisis con un decrecimiento del 10,9%. Una de las tantas secuelas que dejó la crisis de 2001 (la peor de su historia) fue la pésima posición del país sudamericano respecto a la mala distribución de la riqueza en comparación con los demás países de América Latina. Durante este período se fueron 64.874 (2001) y 87.212 (2002) personas, produciéndose un desplazamiento único en la historia del país. En su mayoría, los destinos elegidos fueron y son Los Ángeles y Miami (Estados Unidos) y Madrid, Barcelona y Vigo (España). La especulación de la economía y la crisis afectaron también a otros países de Sudamérica, especialmente al Uruguay.

En los años 2003 y 2004, la Argentina experimentó una fase de recuperación con alto crecimiento económico. El PBI creció un 9% en cada año. Lo propio ocurrió en 2005 donde el PBI se elevó al 9,2% . A causa de la recuperación de la

economía que se ha observado en los últimos tres años, y teniendo en cuenta que en el tercer trimestre de 2005 el PBI argentino superó el valor de 1998, la crisis económica ha finalizado. Sin embargo, las consecuencias permanecen, y los indicadores sociales no han alcanzado aún los niveles que tenían en años anteriores. La pobreza, que había alcanzado casi el 60% y el desempleo que superó el 25% en 2002 lograron reducirse en el período *post-crisis* hasta llegar a un 33,8% de pobres y una reducción de 15 puntos en la desocupación hacia finales de 2005.<sup>8</sup>

**Como afectó y afecta actualmente la situación socio-económica  
del país en la empresa**

A finales del año 2001 y principios del 2002, Orintrama sufrió una crisis en el ámbito financiero y económico muy importante como consecuencia de la crisis económica, política y social que atravesaba el país. Esto causó una baja de hasta el 50 % de las ventas debida a la gran pérdida de clientes que desaparecieron o quedaron en una situación crítica en las diferentes zonas del país donde la empresa tenía buen volumen de ventas por parte de sus distribuidores.

Los factores más influyentes fueron: el fuerte incremento en los precios por la liberación de dólar, el recorte del crédito y la ruptura de la cadena de pagos a niveles generales en casi todas las industrias del país. Esto trajo complicaciones en la compra de materias primas importadas que tiene la empresa, agravado por la aparición de competidores con maderas nacionales más económicas con las que era muy difícil competir en precios. Por lo tanto se debió reducir las estructuras, despidiendo y suspendiendo personal por falta de trabajo. No obstante, se comenzó a sentir una fuerte demanda del mercado internacional ya que la Argentina comenzó a ser muy competitiva en precios en otros países del Mercosur y Europa. Lo que hizo que Orintrama comenzara negociaciones con otros países tales como, España, Italia, Puerto Rico, EE UU, México, Chile, Uruguay y otros.

---

<sup>8</sup> Internet, [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org).

A partir del segundo semestre del 2003 la empresa comenzó lentamente a recuperarse, comenzaron a aumentar los niveles de producción y venta en el mercado interno, que sumado a las ventas logradas en mercados extranjeros, como Barcelona, Cantabria, etc., Orintrama conseguía mantenerse en el mercado.

Los años 2004-2005 han sido de recuperación y de crecimiento para la empresa, lentamente va regularizando la situación financiera y económica de la misma.

Actualmente la empresa está en una situación estable en el mercado interno, manteniendo un nivel de ventas bueno, un muy buen nivel de flujo de caja ya que las cobranzas de las ventas ingresan por pago anticipado en la mayoría de los casos. Pero cabe recordar que la empresa todavía no está sujeta a créditos bancarios, debido al endeudamiento que debió asumir, en la crisis del 2001-2002 con la devaluación de la moneda. Es por eso que hoy en día más allá que las ventas están en crecimiento, la no disponibilidad de crédito imposibilita un adecuado funcionamiento financiero, que ocasiona algunos inconvenientes en el actuar diario de la organización. Por otra parte, la valorización del real en Brasil ha aumentado los costos de la materia prima, siendo esto perjudicial para la empresa, ya que genera aumentos significativos en el producto final.

En cuanto al mercado local, se cayeron muchas zonas junto con la pérdida de cuerpo de ventas de la misma, pero Orintrama se mantiene apostando al 50% de su facturación en toda la provincia de Córdoba.

Hoy en día Orintrama posee una buena situación, pero para crecer y mantenerse en los niveles de facturación, deberá volver a ganar el “terreno perdido” en zonas tradicionalmente importantes y expandirse en nuevos mercados en donde hay muchas posibilidades de ingresar.

## **DIAGNÓSTICO GENERAL DE RECURSOS HUMANOS**

Una vez analizada cada dimensión que plantea el autor Aldo Schlmenson, para el análisis organizacional, creo de gran importancia realizar un diagnóstico de Recursos Humanos en términos generales, ya que es de vital interés para mi trabajo conocer como es la gestión de los Recursos Humanos dentro de Orintrama. Esto me permitirá indagar en diferentes actividades que hacen a la gestión de los Recursos Humanos de la empresa, e identificar las debilidades y fortalezas de la misma

Para la redacción de este diagnóstico me base en información obtenida de las entrevistas realizadas a diferentes empleados seleccionados aleatoriamente, como también de la entrevista mantenida con la persona responsable del área de Recursos Humanos en la empresa.

El área de Recursos Humanos de la empresa esta en formación, ya que hace apenas un año que se comenzó a trabajar en este tema, el área solo cuenta con una persona responsable, de la cual dependen todas las actividades realizadas en ella. La empresa decidió colocar una persona responsable en Recursos Humanos después de haber sufrido la crisis del 2001, esta crisis trajo aparejada un número de inconvenientes con respecto al personal que debían ser atendidos por un profesional del área y externo a la empresa. Como consecuencia de la gran crisis sufrida por todos los argentinos, Orintrama no estuvo ajena, también tuvo que reducir el personal, aunque no en gran medida, para no despedir masivamente a la gente se suspendió el personal, esta fue una buena medida dentro de lo terrible que era, ya que la gente no se quedo sin trabajo, el número de despidos fue muy bajo, todo esto gracias a buscar otras alternativas viables. La empresa comenzó a tener algunos problemas financieros debido a la misma crisis que atravesaba el país, los créditos bancarios se cortaron, las deudas bancarias se triplicaron dada la devaluación de la moneda, la clientes dejaban de pagar, todo ocurrió como efecto domino. Por supuesto también los empleados no podían cobrar su salario en tiempo y forma, y esto es para resaltar del grupo de trabajo ya que todos apoyaron a la empresa en estos momentos tan críticos, el personal supo esperar y comprender la situación por la atravesaba la empresa.

Al no estar plenamente conformado el área de Recursos Humanos hace que la empresa cuente con algunas debilidades en esta área, a continuación explico cual es la situación en las diferentes actividades que le compete al área:

- **Proceso de reclutamiento y selección:** Para la realización de esta tarea la empresa publica avisos en los periódicos o realiza anuncio por las radios locales, por lo general, este método de anunciar la búsqueda, por las radios locales se utiliza para la selección de empleados de la planta, ya que, para la empresa es conveniente que las personas que quisieran trabajar en la empresa, vivan en el pueblo en donde reside la empresa o en ciudades aledañas. Luego se reciben los currículos vitae y es ahí donde se preseleccionan los candidatos. Éstos precandidatos preseleccionados son los que tendrán la primera entrevista, quien realiza dicha entrevista es la responsable de área de Recursos Humanos. Una vez concluidas las primera entrevista con estos precandidatos se preseleccionan tres o cuatros candidatos, los cuales tendrán una segunda entrevista con el encargado del área en el cual se desempeñará, ahí concluye el sistema de reclutamiento y selección. En lo que respecta a la inducción del empleado es casi nula solamente el encargado lo capacita para la tarea que debe desempeñar.

- **Descripción y análisis de puestos:** La empresa no cuenta con la descripción y análisis respectivos de los diferentes puestos, esto dificulta la tarea en general del área, ya que la descripción y análisis de los puestos es la base para muchas actividades de Recursos Humanos, como por ejemplo para la selección de personal, ya que, la descripción y análisis del puesto da el perfil necesario para desempeñar una tarea determinada, es decir, cuales son las habilidades, capacidades, actitudes y aptitudes que debe tener el candidato para que pueda desempeñara la tarea de manera eficiente. También es necesario para otras actividades como capacitación, plan de carrera, evaluación de desempeño, entre otras.

- **Planes de capacitación:** Hasta el momento no se ha realizado planes de capacitación, pero según la responsable del área de Recursos Humanos se están realizando algunos planes ya que es latente la necesidad en la empresa de una formación específica. Muchas veces la desinformación de los empleados arroja consecuencias negativas, que afectan de manera directa y/o indirecta al funcionamiento global de la organización. Se ha realizando un plan de capacitación específico para los encargados de los sectores del área productiva. La necesidad de comenzar por estos cargos fue que desafortunadamente existe un vacío en lo que respecta a esta función; no debido a la falta de una persona que ocupe un determinado puesto, sino a la falta de formación/inducción que estas personas que representan la figura de encargado experimentan. La falta de una inducción/formación adecuada trae aparejado una serie de consecuencias, que son necesarias remediarlas mediante un plan de capacitación adecuado. Algunas de las consecuencias son:

- a- Ausencia en el grupo de trabajo de una figura líder que, no solo represente, sino que también guíe al grupo, encaminándolo hacia la consecución de objetivos.

- b- Falta de un coordinador capaz de acoplar las metas y objetivos personales de cada individuo miembro del grupo a las del equipo de trabajo, y éstas a las de la organización.

- c- Inexistencia de objetivos comunes planteados por el grupo, que permitan alcanzar el desarrollo del mismo como equipo, y la superación constante tanto del grupo en su conjunto, como de cada uno de los integrantes.

- d- Imposibilidad de efectuar un seguimiento del personal, de forma tal de poder generar un concepto de cada uno de ellos en lo concerniente a su desempeño, y de esta manera reconocer las habilidades individuales y el grado de potencial presente en cada uno de ellos.

Estas son algunas de las características que poseen los responsables de los diferentes sectores productivos, que hacen a la necesidad de contar con un plan adecuado de capacitación que contemple los puntos necesarios para lograr suplir estas deficiencias en estos puestos.

Además de esto se esta desarrollando paralelamente en la empresa una capacitación relativa a la calidad total, esto se debe a que la empresa se encuentra realizando la recertificación de la ISSO 9001 lo cual es indispensable y obligatorio realizar la capacitación pertinente a la Calidad total de los procesos, de los productos, en si de todo lo que concierne a la calidad total de la empresa.

Afortunadamente, según lo expresado por diferentes empleados, Orintrama cuenta con una fuerte cultura que apoya y promueve los planes de capacitación, sin embargo, esta fortaleza no ha sido explotada aún en su mejor grado, y esto se ha debido a diferentes causas, por lo que el área de Recursos Humanos propone aprovechar esta condición de aceptación por parte de la empresa a este medio de formación de sus empleados.

- **Evaluación de desempeño:** La empresa no cuenta con un sistema de medición específico del desempeño del personal, esto desde mi punto de vista se debe a que no existen parámetros establecidos en una descripción del puesto, de cuales son los estándares esperados en cada puesto. Una actividad trae aparejada la consecución de otra, creo que no se puede hablar de una evaluación de desempeño sin antes, comunicar a cada empleado que se espera de él en el puesto que ocupa, sin antes poder saber que es lo que debemos medir y de que forma, es por esto que Orintrama hasta que no realice una adecuada descripción y análisis de sus puestos no podrá analizar el desempeño de su personal de manera eficiente y productiva.

- **Motivación/Incentivos:** Luego de haber mantenido conversaciones con algunos empleados de la empresa , ya sean directos o indirectos, he logrado formarme un concepto de lo que los empleados perciben de la empresa. Estas conversaciones me han permitido ver que realmente cuando hablamos de motivación, o de incentivos no nos referimos solamente a lo material,

personalmente adhiero a la idea de que las personas cuando esta contenidas y conformes en su trabajo son doblemente productivas. En términos generales la mayoría de las personas entrevistadas pedían ser oídos por la empresa, reconocidos en su tareas, gozar de buenas condiciones laborales, perspectivas de crecimiento, entre otras, obviamente también hubo algunos casos en que los pedidos eran monetarios pero no en su mayoría, y eso es para destacar.

Según la responsable del área ya se han propuestos algunas practicas motivacionales, que se podrían considerar, para mejorar el clima organizacional y sin tener un costo elevado en esto, algunas de estas practicas sugeridas fueron: proveer a los operarios de un desayuno, organización de actividades extralaborales (competencias deportivas, almuerzos, cenas, etc.), ofrecer capacitaciones a los empleados interesados (por ejemplo sobre ventas, atención al cliente, calidad, etc., asumiendo un porcentaje el empleado sobre el costo total), etc.

- **Beneficios Sociales:** La empresa cuenta con un plan de beneficios sociales muy reducido ya que contempla únicamente aquellos que son obligados por la Ley de Contrato de Trabajo (obra social, jubilación, ART, etc.) y los brindados por el sindicato (por ejemplo: asesoría legal, complejos vacacionales, descuentos en farmacias, etc.). Que una empresa cuente con un atractivo paquete de beneficios sociales es una ventaja competitiva para la misma. Genera la posibilidad de atraer, contratar y retener personal idóneo. También permite reducir la tasa de rotación, ya que muchos empleados se sentirán pocos dispuestos a renunciar a ventajas que consideran importantes.

De esta manera he enumerado algunos puntos importantes que hacen a los Recursos Humanos de la empresa, este análisis me permite conocer cual es la situación real, que es lo que se esta haciendo y cuales son los proyectos en lo que respecta a los Recursos Humanos, también me permite identificar las necesidades latentes de la misma.

## **CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

Una vez analizado distintos aspectos de la empresa en lo que respecta al funcionamiento interno de la misma, se pueden rescatar diferentes conclusiones del análisis realizado.

Durante el análisis se pueden destacar características que permiten conocer como es el clima de la organización, la cultura que posee Orintrama y otros aspectos que serán la base para el desarrollo de mi trabajo.

Una de las fortalezas detectadas en Orintrama es en lo que respecta a las relaciones interpersonales, la empresa cuenta con buenas relaciones interpersonales, ya sea entre compañeros y entre superior-empleado, generando una gran ventaja para el buen desarrollo de las tareas. También ésta buena relación otorga la posibilidad de trabajar en equipo, y esta fue otra de las fortalezas detectadas en la organización. Trabajar en equipo trae aparejadas innumerables ventajas como por ejemplo aumenta el compañerismo, la capacidad de escucha, la cooperación, etc., todas capacidades aprovechables para la empresa y para el empleado.

Una debilidad detectada es la falta de comunicación, por lo tanto indagué cuales eran los motivos de esta apreciación, ya que un principio parece una contradicción a las ventajas antes mencionadas, pero en entrevistas realizadas pude detectar que se debe a la comunicación por ejemplo entre gerencia y mano de obra directa, o entre el sector finanzas y la mano de obra directa, en esos casos existe un escaso y débil flujo comunicativo, no así entre empleado y superior inmediato.

Se observó algunas diferencias entre el sector de mano de obra directa (MOD) con el de mano de obra indirecta (MOI), algunas de estas diferencias fueron en el caso de autonomía en el trabajo, la MOD respondió poseer mayor autonomía que la MOI los motivos se deben a las características de PyME de la empresa es por eso que la mano de obra indirecta se siente más limitada en aspectos como por ejemplo en la toma de decisiones, la centralización de la toma de decisiones en el directorio y gerencia general genera este sentimiento de falta de autonomía en el trabajo que realiza. Otro de los aspectos en que se diferencian es en la rutina en el trabajo, fue extraño descubrir que la MOD sienta

que sus tareas son menos rutinarias que la MOI, esto se debe a que en el sector productivo se está empleando la Rotación de Puestos, esto permite que los operarios aprendan más, amplíen sus capacidades y sobre todo a no mecanizar el trabajo. Por otro lado la MOI siente más rutinario su trabajo, de acuerdo a lo indagado se debe a que en los distintos departamentos no existen redefinición de las tareas, enriquecimiento y ampliación de las tareas, u otras intervenciones para que el trabajo sea cada vez más desafiante y motivante para el empleado.

Las condiciones de salubridad y confort también es otra fortaleza en la empresa ya que el personal de la empresa cuenta con lugares cómodos y confortables para el desempeño de sus tareas, los niveles de iluminación en un 90% de los puestos de trabajos cuenta con la iluminación adecuada aunque existe un 10% de los puestos en su mayoría en el sector productivo que no cuenta con los niveles requeridos; el ruido es uno de los factores más molestos dentro de la fábrica pero se provee de protección requerida para los niveles de ruido existente en la misma.

Unas de las debilidades más fuerte que existen hoy dentro de Orintrama es la disconformidad que tienen los empleados con el salario, como se ha especificado en el desarrollo del trabajo la disconformidad se debe a la forma de pago del mismo, y también afecta la falta de políticas de retribución por desempeño y falta de planes de carrera.

El departamento de Recursos Humanos en formación es otra debilidad latente en la empresa, y por ende trae aparejadas diferentes debilidades dentro de la misma. La no consolidación de un departamento de Recursos Humanos hace que las políticas exclusivas de esta área no estén desarrolladas. Los diferentes subsistemas del área encuentran falencias, la falta de descripciones y análisis de puestos es una de los problemas más latentes, ya que al no existir estas descripciones no se conocen cual es el perfil necesario para tal puesto en el momento de seleccionar y reclutar personal, cuales son las características que debe tener la persona que ocupa un puesto en particular; también hace que la persona cuando ingresa dentro de la organización no tenga parámetros claros medición, entre otras.

La falta de evaluaciones de desempeño se debe a que no existen parámetros claros y específicos de medición, por supuesto que la falta de medición del desempeño hace que la empresa no reconozca debidamente al personal idóneo.

En lo que respecta a planes de capacitación la empresa se encuentra en un momento de reestructuración de este subsistema, debido a debilidades detectadas se están llevando a cabo diferentes planes de capacitación para los empleados, se puede citar el caso de los encargados del área productiva, a los empleados sobre aspectos de calidad total en el trabajo debido a que Orintrama se encuentra recertificando la ISSO 9001.

La inestabilidad en la economía de nuestro país, y también la crisis sufrida en el 2001 fueron y son factores que afectan directamente en el desarrollo de la empresa.

Orintrama a pesar de tener distintas debilidades de las cuales es preciso gestionar planes de acción adecuados que permitan convertir cada debilidad en una fortaleza de la empresa, cuenta con numerosas fortalezas que son necesarias mantener y rescatar como por ejemplo el grupo humano, el buen trato entre compañeros y de supervisor-empleado, los años de trayectoria de la empresa en el rubro, certificación de ISSO 9001 dando calidad al producto y al trabajo que se efectúa, liderazgo en el rubro en el mercado de Córdoba, credibilidad de los clientes en la marca y calidad de los productos, el trabajo en equipo, entre otras.

## **ETAPA DE PLANEACIÓN Y PREPARACIÓN DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS**

Concluida la etapa diagnóstica del trabajo, donde me permitió conocer el funcionamiento de la empresa, como trabaja, como se desarrolla en todos sus aspectos, comenzaré la etapa que hace al objetivo de mi trabajo que es la del análisis y descripción de los puestos de la toda la organización. A lo largo del diagnostico se pudo destacar la necesidad existente en la empresa de realizar este trabajo, ya que la falta de las descripciones trae aparejado numerosos inconvenientes en el trabajo de cada una de las personas que pertenecen a la empresa.

Esta etapa de planeación y preparación del análisis y descripción de los puestos esta conformado por diferentes ítems que me permitirán una buena organización y desarrollo del mismo.

Los pasos a seguir para la confección de las descripciones han sido los siguientes:

1. **Determinación de los cargos a describir:** Para determinar cuales serán los cargos a describir y analizar debo realizar un estudio de la estructura de la organización, esto me brindará directrices fiables para la determinación de los puestos a describir.

Para la organización, el cargo es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales; para la persona, el cargo es una de las mayores fuentes de expectativa y motivación en la organización. Este concepto demuestra claramente la importancia que posee un buen diseño de los puestos dentro de la empresa, ya que permite una mejor organización de las tareas estableciendo cuales son los contenidos del cargo, los métodos y procesos de trabajo a utilizar, la responsabilidad que requiere el puesto, entre otras.

Como primer paso para la determinación de los puestos he planteados cuales son los objetivos generales de cada departamento de la empresa Orintrama, de esta forma una vez conocido este objetivo general del departamento, me permitirá, saber cuales son

los puestos necesarios para lograr dicho objetivo, para posteriormente realizar la descripción y análisis respectivo. Esta información la he obtenido en entrevistas realizadas a los gerentes de cada área y al gerente general de la empresa.

Orintrama posee tres departamentos bien diferenciados que son:

- ❖ Departamento de Administración y Finanzas.
- ❖ Departamento de Comercialización.
- ❖ Departamento de Producción.

Cada departamento de la empresa tiene un objetivo general, que son los siguientes:

- **Departamento de Administración y Finanzas:** “ Dirigir, controlar y coordinar las funciones administrativas y/o financieras de la empresa con el fin de lograr un eficiente uso de los recursos financieros, a través del análisis continuo del flujo de fondos y monitoreando permanentemente la información del área, que servirá de base para la toma de decisiones.”

Para la consecución de este objetivo el departamento cuenta con los siguientes cargos:

- Gerente Administrativo y Financiero.
  - Cuentas Corrientes.
  - Administración de Personal.
  - Proveedores.
- **Departamento de Comercialización:** “Planificar, coordinar y controlar las actividades y funciones referidas a la comercialización del producto, e identificar las necesidades de los clientes, a través de la investigación y desarrollo de mercados, para brindar un mejor servicio, adecuando los productos a los requerimientos del mismo.”

Para un adecuado cumplimiento de este objetivo el departamento cuenta con los siguientes puestos:

- Gerente Comercial.
- Subgerente Comercial.
- Viajantes.
- Facturación.
- Comercio Exterior.

- **Departamento de Producción:** “Planificar, coordinar y controlar las funciones del área de producción, con el fin de lograr el mayor grado de eficiencia en el proceso productivo, alcanzando la productividad y manteniendo los estándares de calidad del producto.”

Para un adecuado cumplimiento de este objetivo el departamento cuenta con los siguientes puestos:

- Gerente de Producción Madera.
- Administración de Producción.
- Planificación y Control de la Producción.
- Responsable de Almacén.
- Encargado de Aserradero.
- Encargado de Maquinado.
- Encargado de Armado.
- Encargado de Colocación.

## 2. **Elaboración de organigramas y ubicación de los puestos en éste:**

Identificados los puestos que son necesarios en cada área, para la consecución de los objetivos generales de cada uno, se prosigue con la ubicación de cada uno de éstos

en el organigrama de la organización. Al ubicar cada cargo en el organigrama, lograré definir diferentes aspectos como por ejemplo el nivel jerárquico, autoridad que posee, la responsabilidad y el área de actuación del mismo.

La estructura organizacional define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo.<sup>9</sup> La estructura organizacional de Orintrama está conformada por tres departamentos bien diferenciados, que son: el Departamento de Administración y Finanzas, de Comercialización y el de Producción , esta agrupación en tres departamentos permite una mejor coordinación de la tareas de la empresa. Cada departamento persigue su objetivo general, por la que fue constituido, sin perder de vista el objetivo general de la empresa. Estas tres áreas dependen de la gerencia general que será la que formule las directrices de trabajo para éstas áreas. En lo que respecta a la comunicación entre estos sectores debe ser fluida y eficaz, debido a que sus actividades están íntegramente relacionadas. Cada una de estos departamento esta encabezado por la figura de un gerente, el cual será el responsable de los resultados que arroje el área, por eso es de primordial importancia una buena gestión de los recursos humanos y una adecuada distribución de las tareas.

Los cargos que conforman cada departamento también están altamente relacionados para la realización de su trabajo, por eso es función del gerente del área generar un clima de trabajo amigable, donde prevalezca el trabajo equipo y donde exista un buen manejo de las comunicaciones. También el gerente será responsable de la toma de decisiones del área en general delegando en algunas ocasiones decisiones que son exclusivas de puesto.

3. **Elección de los métodos que serán utilizados para el análisis:** Para llevar a cabo el análisis y descripción de los puestos utilizaré diferentes herramientas que me permitirán recabar la información necesaria y esencial, para la obtención de mi objetivo. Para la obtención de información del análisis y descripción de puestos serán utilizados diferentes métodos de acuerdo a la conveniencia y ventajas que posean cada método en particular. Para los puestos del

---

<sup>9</sup> Stephen P. Robbins, “Comportamiento Organizacional”, 8° Edición, Ed. Pearson Educativa.

proceso productivo (mano de obra directa) utilizaré el cuestionario con el ocupante y entrevista con el supervisor, para profundizar y aclarar los datos obtenidos. El cuestionario lo he seleccionado ya que se tratan de varios puestos con características rutinarias, a través de este método economizaré en tiempo para la realización de los mismos. En tanto que la entrevista la utilizaré para verificar datos del cuestionario y la validez de la información de los mismos.

Para los puestos jerárquicos y mandos medios (mano de obra indirecta) utilizaré cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto. Primero el ocupante responderá el cuestionario y después realizaré una entrevista, el cuestionario servirá como referencia. A través de la entrevista con el ocupante del puesto podré analizar y aclarar dudas que surgirán en la realización del cuestionario, además de obtener mayor información y datos, que no se encontraran en el cuestionario.

**4. Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis de puesto:** El cuestionario utilizado para recabar la información necesaria, fue realizado teniendo en cuenta los factores que especifica el autor Idalberto Chiavenatto, en el cual está basado el marco teórico que he utilizado en este trabajo. Dicho cuestionario esta conformado de la siguiente manera:

I ) **IDENTIFICACIÓN:** En este punto hay varios tipos de información que hacen a la identificación del puesto, esta información es la siguiente:

- Nombre del empleado que actualmente ocupa el puesto a describir.
- Nombre del puesto que ocupa, especifica precisamente que titulo tiene esa posición.
- Departamento o sección a la cual pertenece el puesto.
- Nombre y cargo del supervisor inmediato.
- Nombre y cargo del personal que supervisa en el caso que tenga.

- Posición del puesto en el organigrama.
- Relaciones sociales, muestra las interacciones del empleado con otras personas dentro y fuera de la organización.

II ) **RESUMEN DEL PUESTO:** Debe describir la naturaleza general del puesto listando solo sus funciones o actividades principales.

III ) **DESCRIPCIÓN:** Debe describir *que* hace el trabajador, *como* lo hace y *porque* lo hace. Además deberá detallar la frecuencia con la cual realiza cada actividad, es decir, si son diarias (aquellas realizadas diariamente), periódicas (aquellas realizadas semanal o mensualmente) u ocasionales (aquellas realizadas en intervalos irregulares y con frecuencia menor que una vez al mes).

IV) **REQUERIMIENTOS INTELECTUALES:** Debe indicar aquellos requerimientos intelectuales que son indispensables para desempeñar de manera eficiente el puesto que ocupa.

V ) **CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE EL CARGO:** Aquí se divide en ítems que son: Instrucción formal requerida para el puesto (estudio primario, secundario, terciario, universitario, cursos de capacitación necesarios); habilidades y destrezas informáticas e idiomas que debe manejar para el desarrollo de sus actividades.

VI ) **EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO:** Detallar la experiencia que es necesaria para poder desempeñar el puesto, como el entrenamiento que precisa tener el ocupante.

VII) **REQUERIMIENTOS FISICOS:** Especificar cuales son las demandas físicas que requiere el puesto, como por ejemplo caminar, estar de pie, darse vuelta frecuentemente, agacharse, entre otras.

VIII ) **RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO:** Se refieren a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo, además del trabajo normal y de sus funciones, por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial. En cada caso debe especificar el nombre y tipo de responsabilidad que posee en su puesto, en el caso de no encontrarse entre las opciones agregar.

IX ) **CONDICIONES AMBIENTALES:** Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgo, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño. En este punto debe aclarar cual es el lugar físico en donde desarrolla su actividad y las condiciones ambientales a las que esta expuesto en las horas de trabajo, marcando en cada caso la frecuencia de la exposición.

X ) **RIESGO:** Se refiere a los riesgos que está expuesto el ocupante del puesto en su trabajo, debe detallar también que tipo de accidentes son frecuentes o pueden ocurrir en el mismo.

A continuación se muestra cual será el modelo de descripción de puestos que se utilizará para la realización de los mismos:<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Para recabar la información necesaria para este modelo de descripción se utilizan cuestionarios ver en Anexo, dichos cuestionarios.

**MODELO DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS**

***I) IDENTIFICACIÓN***

Nombre del empleado:

Nombre del puesto:

Dpto. / Sección a la cual pertenece:

Nombre y Cargo del supervisor inmediato:

Nombre y cargo del personal que supervisa :

Indicar el cargo y nombre de la persona que lo reemplaza en ausencia ocasional (por enfermedad, vacaciones, etc).

.....  
.....

***II ) RESUMEN DEL CARGO***

Resuma en forma general las funciones principales del cargo.

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

***III ) DESCRIPCIÓN***

Describe todas la actividades que realiza en su puesto de trabajo. Deberá detallar los siguientes aspectos:

- a) Actividad: Qué hace?
- b) Descripción: Cómo lo hace y porque lo hace?

c) Frecuencia:

- Diarias: Aquellas realizadas diariamente.
- Periódicas: Aquellas realizadas semanal o mensualmente.
- Ocasionales: Aquellas realizadas en intervalos irregulares y con frecuencia menor que una vez.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA

**ESPECIFICACIONES**

***IV) REQUERIMIENTOS FÍSICOS***

Indicar y marcar con una cruz (X) solo aquellos requerimientos indispensables para desempeñar el cargo.

- a- ( ) Caminar
- b- ( ) Estar de pie
- c- ( ) Darse vuelta frecuentemente
- d- ( ) Agacharse
- e- ( ) Arrodillarse o encucillarse
- f- ( ) Trabajar rápidamente
- g- ( ) Atención auditiva
- h- ( ) Levantar elementos pesados                      kilos promedio.....
- i- ( ) Transportar elementos                                kilos promedio.....
- j- ( ) Manejar maquinaria específica
- k- ( ) Otros

En caso de otros especificar:.....  
 .....  
 .....

**V) REQUERIMIENTOS INTELECTUALES**

Indicar y marcar con una cruz (X) solo aquellos requerimientos indispensables para desempeñar el cargo.

- a- ( ) Planear
- b- ( ) Controlar
- c- ( ) Organizar
- d- ( ) Dirigir
- e- ( ) Analizar
- f- ( ) Calcular
- g- ( ) Deducir
- h- ( ) Concentración
- i- ( ) Coordinar
- j- ( ) Tomar decisiones
- k- ( ) Iniciativa en el trabajo
- l- ( ) Otros

En caso de otros especificar.....  
.....  
.....

**VI) CONDICIONES AMBIENTALES**

a- Marca con una cruz (X) en el lugar físico en que desarrollas tus actividades.

- ( ) Oficina.
- ( ) Planta
- ( ) Intemperie

b- Marca con una cruz (X) a las condiciones ambientales que estas expuesto en tus horas de trabajo, marcando la frecuencia de la exposición.

EXPUESTO A:	OCASIONAL	PERMANENTE
<ul style="list-style-type: none"><li>• Calor Ambiental</li><li>• Frío Ambiental</li><li>• Temperatura Adecuada</li><li>• Cambios bruscos de temperatura</li><li>• Lugar polvoriento</li><li>• Suciedad</li><li>• Ruido intenso</li><li>• Vibraciones</li><li>• Emanaciones tóxicas</li><li>• Ventilación adecuada</li><li>• Mala iluminación</li><li>• Lugar aislado.</li></ul>		

En caso de otros especificar:.....  
.....  
.....

**VII ) RIESGOS**

a- De enfermedad profesional:

- ( ) NO
- ( ) SI Cuales?

b- De accidentes de trabajo:

- ( ) NO
- ( ) SI

Si la respuesta es SI marcar con una cruz (X) en los accidentes que puedan ocurrir dentro del puesto de trabajo en donde te desarrollas:

- ( ) Cortaduras.
- ( ) Quemaduras.
- ( ) Fracturas
- ( ) Afecciones de oídos.
- ( ) Pérdidas de los miembros.
- ( ) Caída de altura.
- ( ) Asfixias.
- ( ) Hernias
- ( ) Traumatismos.

En caso de otros especificar:.....  
.....  
.....

**VIII ) CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE EL CARGO**

Instrucción Formal

**Estudios Primario:**                      Completo                       Incompleto

**Estudios Secundario:**                      Completo                       Incompleto

Orientacion:.....

Titulo:.....

**Estudios Terciario:**      Completo                       Incompleto

Título:.....

**Estudios Universitario.**      Completo                       Incompleto

Título.....

**Cursos de capacitación:**      Completo                       Incompleto

Temas:.....

*Habilidades y destrezas informáticas*

TIPO	GRADO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>Word</b> <b>Excel</b> <b>Power Point</b> <b>Access</b> <b>Otros (TANGO)</b>			

*Idiomas* (los que son imprescindibles para el correcto desempeño en el puesto)

	Ingles	Portugués	Italiano	Otros
Pleno dominio lectura y escritura				
Dominio alto para interacción				
Manejo medio, lectura y comprensión general.				
Manejo elemental para automantenimiento.				

**IX) EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO**

a) Experiencia previa necesaria:

- NO se requiere experiencia previa ( )
- SI se requiere experiencia previa ( )

En el caso que la respuesta sea afirmativa especificar en que cargos o campos se requiere experiencia previa: .....

.....

.....

.....

.....

b) Entrenamiento previo necesario:

- NO se requiere entrenamiento previo ( )
- SI se requiere entrenamiento previo ( )

En el caso que la respuesta sea afirmativa especificar que tipo de entrenamiento se requiere (teórico o practico).....

.....

.....

.....

c) Otras características del entrenamiento: .....

.....

.....

**X) RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO**

Marca con una cruz (X) en aquellas responsabilidades que tienes en tu puesto de trabajo, especificando en cada caso el nombre y tipo de responsabilidad.

<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>ESPECIFICACION</b>
Por maquinaria y equipo			
Información confidencial			
Por personas			
Por custodia de valores			
Por contactos personales			

5. **Disposición del ambiente:** El próximo paso a seguir para el desarrollo de las descripciones y análisis de los puestos es preparar el ambiente de la organización para la realización de las mismas. Para lograr el clima necesario para desarrollar las descripciones se realizaron las siguientes actividades informativas:

- Se envió un informe detallando al directorio y a la gerencia de la empresa, detallando la actividad que se iba a realizar, como también cual era el objetivo del trabajo y el tiempo de duración del mismo.
- Se colocó en la carteleras de la empresa carteles que especificaban que se iba a hacer y de que manera.
- Se realizaron reuniones informativas para el personal de la planta, como también con los mandos medios, estas reuniones fueron realizadas por separado. En cada reunión se explico el objetivo del trabajo, cual era la finalidad, para que servia una descripción de puesto, cual eran las ventajas y de que forma íbamos a trabajar. A continuación se muestra el detalle de la información que fue brindada en las reuniones.

## **REUNIÓN INFORMATIVA:** **ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

**Objetivo de la reunión:** Brindar información pertinente al personal de la empresa acerca del análisis y descripción de los puestos. Especificando los conceptos, los objetivos que tiene contar con esta herramienta, como también determinar cual será la forma de trabajo.

### **CONCEPTOS**

**Descripción de Puestos** Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (*qué hace el ocupante*), la periodicidad de la ejecución (*cuando lo hace*), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (*cómo lo hace*) y los objetivos del cargo (*porqué lo hace*).

**Análisis de puestos** Es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o funciones imponen al ocupante. En otras palabras, cuales son los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el empleado para el desempeño adecuado del cargo, cuales son las responsabilidades que el cargo le impone y en que condiciones debe desempeñar el cargo.

### **UTILIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN DEL** **ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Esta función del Análisis y Descripción de Puestos tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

Si la empresa carece de un sistema adecuado de información, los responsables de la toma de decisiones no podrán, por ejemplo, encontrar candidatos que reúnan las

características necesarias para un puesto, ni señalar niveles salariales de acuerdo con el mercado. Es por eso que es de vital importancia para la empresa contar con un adecuado análisis y descripción de puestos, ya que esto otorgará a la empresa una fuente de información muy importante para el desarrollo de otras actividades del área de Recursos Humanos.

Las principales actividades vinculadas con la información sobre el análisis de puestos son:

1. Compensación equitativa y justa.
2. Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
3. Determinación de niveles realistas de desempeño.
4. Creación de canales de capacitación y desarrollo.
5. Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.
6. Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.
7. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
8. Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
9. Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
10. Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.

Análisis y Descripción de Puestos

Compensación

Capacitación y Desarrollo

Inducción del Personal

Evaluación de Desempeño

Selección de Personal

**DESCRIPCIÓN Y  
ANÁLISIS DE PUESTOS**

**GERENTE GENERAL**

## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### ***I) IDENTIFICACIÓN***

Nombre del empleado: Daniel Albornoz.

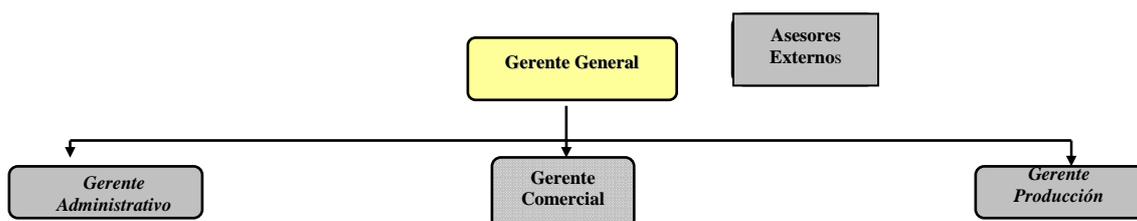
Nombre del puesto: Gerente General.

Dpto. / Sección a la cual pertenece:

Nombre y Cargo del supervisor inmediato: Directorio

Nombre y cargo del personal que supervisa: Gerente Administrativo, Gerente de Comercialización, Gerente de Producción. Asesores Externos.

Posición del puesto en el organigrama:



Relaciones sociales (relaciones dentro y fuera de la organización que deben mantenerse para ejecutar la tarea).

RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
Gerente Administrativo Gerente de Comercialización Gerente de Producción	Asesores Externos Clientes Proveedores

## ***II ) RESUMEN DEL CARGO***

“Implementar, coordinar y desarrollar políticas enfocadas hacia la correcta marcha de la empresa.

## ***III ) DESCRIPCIÓN***

### *Funciones, actividades y/o tareas.*

1. Planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar las políticas de la empresa, con el fin de cumplir los objetivos preestablecidos.
2. Establecer, cumplir y hacer cumplir los objetivos y normas de la empresa.
3. Representar a la empresa frente a los trabajadores, clientes, instituciones gremiales, etc.
4. Desarrollar, aprobar y controlar los planes de organización interna y hacer seguimiento de su cumplimiento.
5. Escoger la mejor estrategia para implementar los planes de trabajo en todos los niveles de la organización.
6. Aplicar las evaluaciones de desempeño del personal a su cargo.
7. Cumplir y hacer cumplir lo establecido en los procedimientos de la empresa.
8. Cumplir y hacer cumplir las políticas de la empresa.
9. Cooperar en la selección del personal.

## ***IV ) REQUERIMIENTOS INTELECTUALES***

Requerimientos intelectuales indispensables para desempeñar el cargo.

- a- ( X ) Planear
- b- ( X ) Controlar
- c- ( X ) Organizar
- d- ( X ) Dirigir
- e- ( X ) Analizar
- f- ( ) Calcular
- g- ( ) Deducir
- h- ( X ) Concentración
- i- ( X ) Coordinar

- j- ( X ) Tomar decisiones
- k- ( X ) Iniciativa en el trabajo
- l- ( ) Otros

Otros requerimientos

- Dirigir personal de alto nivel.
- Visión estratégica de negocios.
- Capacidad para promover y gerenciar proyectos orientados al logro de resultados proactivos.
- Poder de Negociación.
- Capacidad de Interrelacionarse y comunicarse con todos los niveles de la organización.

**V) CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE EL CARGO**

Instrucción Formal

**Estudios Primario:**      Completo       Incompleto

**Estudios Secundario:**      Completo       Incompleto

Orientacion:.....

Titulo:.....

**Estudios Terciario:**      Completo       Incompleto

Titulo:.....

**Estudios Universitario.**      Completo       Incompleto

Titulo:

- Profesional Universitario con Post-grado en Administración de Negocios o especialidad equivalente.

**Otros Conocimiento:**

- Sólidos conocimientos de planificación, mercadeo, negociación, comercialización y en general, manejo de todas las funciones de una organización.

Habilidades y destrezas informáticas

TIPO	GRADO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Word	X		
Excel	X		
Power Point			
Access			
Otros		X	

Idiomas (los que son imprescindibles para el correcto desempeño en el puesto)

	Inglés	Portugués	Italiano	Otros
Pleno dominio lectura y escritura				
Dominio alto para interacción	X	X		
Manejo medio, lectura y comprensión general.				
Manejo elemental para automantenimiento.				

**VI) EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO**

a) Experiencia previa necesaria:

NO se requiere experiencia previa ( )  
 SI se requiere experiencia previa ( X )

En que cargos o campos se requiere experiencia previa:

- Seis (6) años de experiencia progresiva en cargos similares, reportando al más alto nivel de dirección.

**VII) REQUERIMIENTOS FÍSICOS**

- El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.

**VIII) RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO**

Responsabilidades que posee el puesto en donde se desempeña.

<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>ESPECIFICACION</b>
Por maquinaria y equipo			
Información confidencial	X		Datos de facturación, ventas, cobranzas, contable-financiera, de producción.
Por personas	X		Personal que tiene a cargo
Por custodia de valores	X		Dinero, cheques, contratos
Por contactos personales	X		Clientes, proveedores, entidades.

**IX) CONDICIONES AMBIENTALES**

a- Lugar físico en que desarrollas tus actividades.

- ( X ) Oficina.
- ( ) Planta
- ( ) Intempérie
  
- El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.

**X) RIESGOS**

a- De enfermedad profesional:

- ( ) NO  
 ( ) SI      Cuales?

b- De accidentes de trabajo:

- ( ) NO  
 ( X ) SI

Accidentes que pueden ocurrir dentro del puesto de trabajo.

- ( ) Cortaduras.
- ( ) Quemaduras.
- ( ) Fracturas
- ( ) Afecciones de oídos.
- ( ) Pérdidas de los miembros.
- ( ) Caída de altura.
- ( ) Asfixias.
- ( ) Hernias
- ( ) Traumatismos.

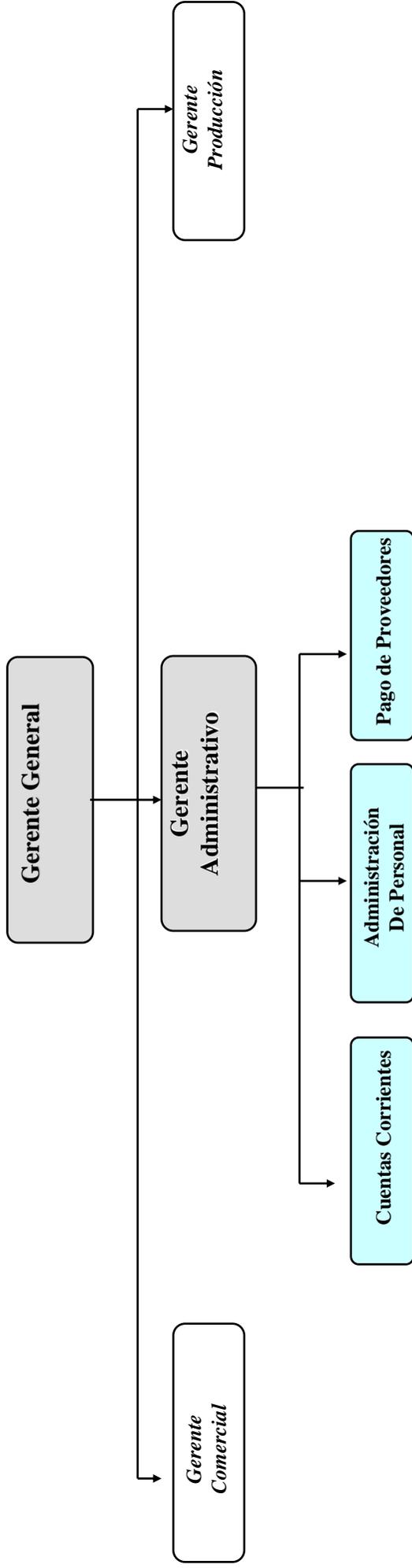
*Otros accidentes:* El gerente general frecuentemente tendrá que viajar, es por eso, que el riesgo que tiene el puesto es de sufrir algún accidente de tránsito.

- El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.

#### ***XI) APTITUDES Y ACTITUDES***

- Desarrollo y dirección de personas.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Liderazgo.
- Pensamiento analítico y conceptual.
- Autocontrol.
- Confianza en sí mismo.
- Comportamiento ante fracasos.
- Compromiso con la organización.
- Motivación al logro.

**ÁREA DE ADMINISTRACIÓN  
Y FINANZAS**



## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### I) IDENTIFICACIÓN

Nombre del empleado: Fabián Grasso

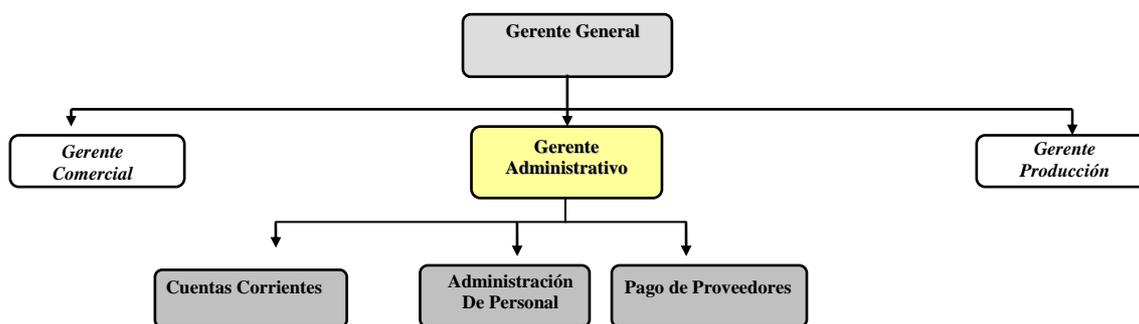
Nombre del puesto: Gerente Administrativo/Finanzas

Dpto. / Sección a la cual pertenece: Administrativo y Finanzas

Nombre y Cargo del supervisor inmediato: Gerente General

Nombre y cargo del personal que supervisa: Proveedores, Cuentas Corrientes, Administración de Personal, Auxiliar de Contaduría.

Posición del puesto en el organigrama:



Relaciones sociales (relaciones dentro y fuera de la organización que deben mantenerse para ejecutar la tarea).

RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
Personal a cargo. Gerente General. Responsables de cada área.	Bancos Clientes Proveedores. Asesores externos

## **II ) RESUMEN DEL CARGO**

El Gerente de Finanzas debe dirigir, controlar y coordinar las funciones Administrativas y/o Financieras de la empresa a fin de asegurar la disponibilidad oportuna y aprovechamiento adecuado de los recursos.

## **III ) DESCRIPCIÓN**

### Funciones, actividades y/o tareas.

- 1) Coordinar las actividades de los departamentos bajo su supervisión.
- 2) Elaborar el presupuesto de la Gerencia y Directores.
- 3) Elaborar informes mensuales de la situación económica de la empresa.
- 4) Elaboración del informe de flujo de caja anual.
- 5) Realizar la planificación fiscal de la empresa.
- 6) Elaborar las declaraciones de impuesto de la empresa y sus directores.
- 7) Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.
- 8) Preparar los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.
- 9) Contabilizar las nóminas de pagos del personal de la Empresa.
- 10) Elaborar comprobantes de los movimientos contables.
- 11) Analizar los diversos movimientos de los registros contables.
- 12) Corregir los registros contables.
- 13) Elaborar los asientos contables en la documentación asignada.

14) Verificar la exactitud de los registros contables en el comprobante de diario procesado con el programa de contabilidad.

15) Emitir cheques correspondientes a pagos de proveedores y servicios de personal, etc.

16) Llevar el control de cuentas por pagar.

17) Llevar el control bancario de los ingresos de la Empresa que entran por caja.

18) Realizar transferencias bancarias.

#### ***IV) REQUERIMIENTOS INTELECTUALES***

Requerimientos intelectuales indispensables para desempeñar el cargo.

- m- ( X ) Planear
- n- ( X ) Controlar
- o- ( X ) Organizar
- p- ( X ) Dirigir
- q- ( X ) Analizar
- r- ( X ) Calcular
- s- ( ) Deducir
- t- ( ) Concentración
- u- ( X ) Coordinar
- v- ( X ) Tomar decisiones
- w- ( X ) Iniciativa en el trabajo
- x- ( ) Otros

**V) CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE EL CARGO**

Instrucción Formal

**Estudios Primario:** Completo  Incompleto

**Estudios Secundario:** Completo  Incompleto

Orientacion:.....

Titulo:.....

**Estudios Terciario:** Completo  Incompleto

Titulo:.....

**Estudios Universitario.** Completo  Incompleto

Titulo: Licenciado en Economía, Administración o Contaduría Pública, graduado en universidad reconocida.

**Otros Conocimiento:**

- Manejo e interpretación de las leyes sociales y fiscales relativas a la administración

Habilidades y destrezas informáticas

TIPO	GRADO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Word	X		
Excel	X		
Pawer Point			
Acces			
Otros		X	

Idiomas (los que son imprescindibles para el correcto desempeño en el puesto)

	Ingles	Portugués	Italiano	Otros
Pleno dominio lectura y escritura				
Dominio alto para interacción				
Manejo medio, lectura y comprensión general.	X	X		
Manejo elemental para automantenimiento.				

**VI) EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO**

b) Experiencia previa necesaria:

NO se requiere experiencia previa ( )  
SI se requiere experiencia previa ( X )

En que cargos o campos se requiere experiencia previa:

- Cinco (5) años de experiencia mínima comprobada en el manejo de finanzas.
- Elaboración de Presupuestos.
- Gestión de Cobranzas.
- Control de gastos, nómina, impuestos y control contable.
- Controles administrativos de las áreas de contabilidad y finanzas.

c) Entrenamiento previo necesario:

NO se requiere entrenamiento previo ( )  
SI se requiere entrenamiento previo ( )

Tipo de entrenamiento que se requiere (teórico o practico).....

d) Otras características del entrenamiento: .....  
.....  
.....

**VII) REQUERIMIENTOS FÍSICOS**

- El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.

**VIII) RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO**

Responsabilidades que posee el puesto en donde se desempeña.

<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>ESPECIFICACION</b>
Por maquinaria y equipo			
Información confidencial	X		Datos de contabilidad, balance, presupuestos, ingreso de dinero, etc.
Por personas	X		Personal que tiene a cargo
Por custodia de valores	X		Dinero en eftvo, cheques, contratos
Por contactos personales	X		Clientes, proveedores, bancos

**IX) CONDICIONES AMBIENTALES**

a- Lugar físico en que desarrollas tus actividades.

- ( X ) Oficina.
- ( ) Planta
- ( ) Intempérie
  
- El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.

**X) RIESGOS**

c- De enfermedad profesional:

- ( ) NO  
 ( ) SI      Cuales?

d- De accidentes de trabajo:

- ( ) NO  
 ( X ) SI

Accidentes que pueden ocurrir dentro del puesto de trabajo.

- ( ) Cortaduras.
- ( ) Quemaduras.
- ( ) Fracturas
- ( ) Afecciones de oídos.
- ( ) Pérdidas de los miembros.
- ( ) Caída de altura.
- ( ) Asfixias.
- ( ) Hernias
- ( ) Traumatismos.

Otros accidentes:

- El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.

***XI) APTITUDES Y ACTITUDES***

- Dirección de personas.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Liderazgo.
- Pensamiento analítico y conceptual.
- Autocontrol.
- Confianza en sí mismo.
- Comportamiento ante fracasos.
- Compromiso con la organización.
- Motivación al logro.

## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### ***I) IDENTIFICACIÓN***

Nombre del empleado: Analia Colnago

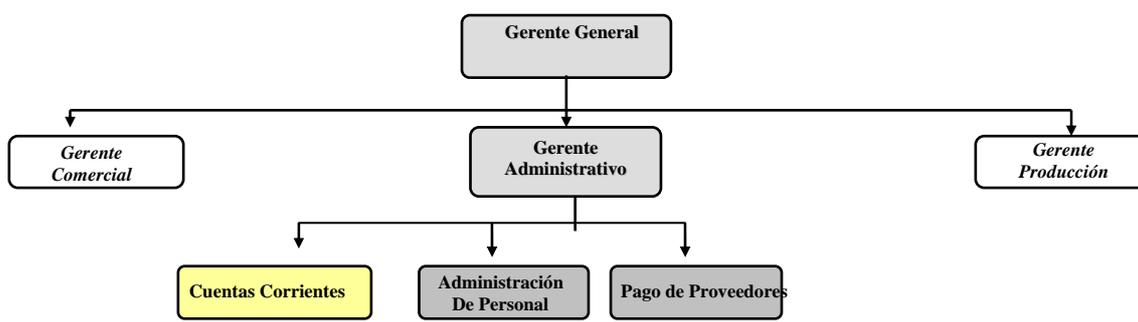
Nombre del puesto: Cuentas Corrientes

Dpto. / Sección a la cual pertenece: Administración/Finanzas

Nombre y Cargo del supervisor inmediato: Gerente de Administración  
Y Finanzas

Nombre y cargo del personal que supervisa:

Posición del puesto en el organigrama:



Relaciones sociales (relaciones dentro y fuera de la organización que deben mantenerse para ejecutar la tarea).

RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
* Gerente Administrativo. * Expedición. * Viajantes. * Compañeros de trabajo del área.	* Clientes. * Bancos.

## **II ) RESUMEN DEL CARGO**

Es responsable del seguimiento y control de las cuentas corrientes. Se comunica periódicamente con los clientes y negocia las formas de pago adecuadas y autoriza la entrega de mercaderías

## **III ) DESCRIPCIÓN**

Funciones, actividades y/o tareas.

- 1) Recepción de cobranza: Recibe las cobranzas de los distintos viajante, de los cuales hace sus respectivos recibos, y los rinde al jefe de su área.
- 2) Imputación de cobranza: Analiza las cuentas corrientes de los diferentes clientes.
- 3) Autorización de las notas de pedido para producir: Autoriza las notas de pedidos, una vez que haya verificado los precios y descuentos de cada uno, luego lo pasa a producción para que comience a producir la mercadería.
- 4) Análisis de zonas: Realiza un análisis de las zonas de ventas, e informa a los viajantes sobre los estados de las cuentas corrientes de sus clientes, de descuentos que se pueden realizar, formas de pago, etc.
- 5) Planilla de cheques rechazados: En el caso en que se rechace un cheque , los pasa a una planilla y realiza el seguimiento correspondiente para recuperar el mismo.
- 6) Autorización de nota de pedido para Expedición: Una vez analizado el estado de la cuenta corriente del cliente, debe autorizar la nota de pedido para que el área Expedición pueda entregar la mercadería.
- 7) Informe de cuentas corrientes: A fin de mes realiza un informe con el estado de las cuentas corrientes y los envía al jefe de su área.
- 8) Seguimiento y control de cuentas corrientes: Realiza un seguimiento riguroso de las cuentas corrientes de cada cliente de la empresa, por lo tanto conoce en forma detallada cual es la situación actual de cada cliente en particular.
- 9) Apoyo en atención al cliente: Cuando es necesario realiza atención al cliente ya sea telefónicamente como también a la atención de personas que se presentan en la empresa.

**IV) REQUERIMIENTOS INTELECTUALES**

Requerimientos intelectuales indispensables para desempeñar el cargo.

- y- ( ) Planear
- z- ( X ) Controlar
- aa- ( X ) Organizar
- bb- ( ) Dirigir
- cc- ( X ) Analizar
- dd- ( ) Calcular
- ee- ( ) Deducir
- ff- ( X ) Concentración
- gg- ( X ) Coordinar
- hh- ( X ) Tomar decisiones
- ii- ( X ) Iniciativa en el trabajo
- jj- ( ) Otros

Otros requerimientos.....  
.....  
.....

**V) CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE EL CARGO**

Instrucción Formal

**Estudios Primario:**      Completo       Incompleto

**Estudios Secundario:**      Completo       Incompleto

Orientacion:.....

Titulo:.....

**Estudios Terciario:**      Completo       Incompleto

Titulo:..... Técnico Superior Universitario en Administración.....

**Estudios Universitario.**      Completo       Incompleto

Titulo:.....

Habilidades y destrezas informáticas

TIPO	GRADO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Word	X		
Excel	X		
Power Point			
Access		X	
Otros			

Idiomas (los que son imprescindibles para el correcto desempeño en el puesto)

	Inglés	Portugués	Italiano	Otros
Pleno dominio lectura y escritura				
Dominio alto para interacción				
Manejo medio, lectura y comprensión general.				
Manejo elemental para automantenimiento.				

**VI) EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO**

e) Experiencia previa necesaria:

NO se requiere experiencia previa ( )  
 SI se requiere experiencia previa ( X )

En que cargos o campos se requiere experiencia previa:

- Haber trabajado como mínimo dos años en el área administrativa de una empresa.

f) Entrenamiento previo necesario:

NO se requiere entrenamiento previo ( )  
 SI se requiere entrenamiento previo ( X )

Tipo de entrenamiento que se requiere (teórico o práctico).....

g) Otras características del entrenamiento: .....  
 .....  
 .....

### ***VII) REQUERIMIENTOS FÍSICOS***

- El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.

### **VIII) RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO**

Responsabilidades que posee el puesto en donde se desempeña.

<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>ESPECIFICACION</b>
Por maquinaria y equipo			
Información confidencial	X		Datos de remitos, notas de pedido, nota de debito estado de Cta. Cte.
Por personas			
Por custodia de valores			
Por contactos personales	X		Clientes, distribuidores

### ***IX) CONDICIONES AMBIENTALES***

a- Lugar físico en que desarrollas tus actividades.

- ( X ) Oficina.
- ( ) Planta
- ( ) Intempérie
- El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.

### ***X) RIESGOS***

e- De enfermedad profesional:

- ( ) NO
- ( ) SI Cuales?

f- De accidentes de trabajo:

- ( ) NO
- ( X ) SI

Accidentes que pueden ocurrir dentro del puesto de trabajo.

- ( ) Cortaduras.
- ( ) Quemaduras.
- ( ) Fracturas
- ( ) Afecciones de oídos.

- ( ) Pérdidas de los miembros.
- ( ) Caída de altura.
- ( ) Asfixias.
- ( ) Hernias
- ( ) Traumatismos.

Otros accidentes:

- El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.

***XI) APTITUDES Y ACTITUDES***

- ◆ Buena comunicación oral y escrita.
- ◆ Confidencialidad.
- ◆ Disposición para el trabajo en equipo.
- ◆ Responsabilidad en el trabajo.
- ◆ Compañerismo.
- ◆ Compromiso con la organización.
- ◆ Motivación al logro.
- ◆ Iniciativa.
- ◆ Orientación de servicio al cliente.

## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### I) IDENTIFICACIÓN

Nombre del empleado: Mauro Albornoz

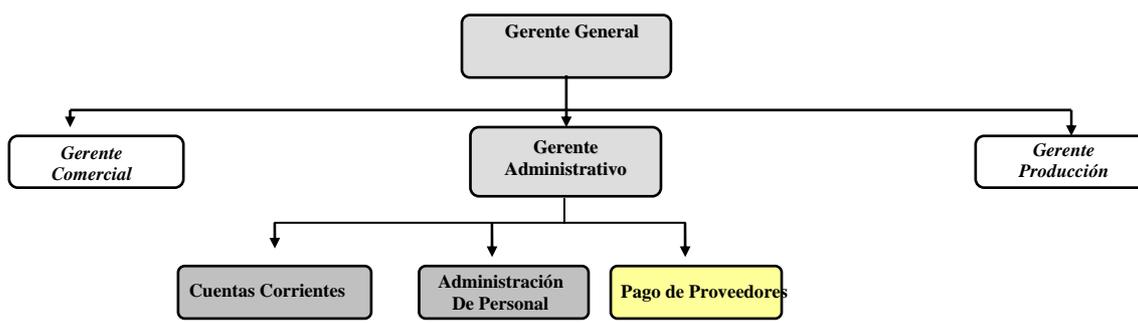
Nombre del puesto: Pago a Proveedores

Dpto. / Sección a la cual pertenece: Administración/Finanzas

Nombre y Cargo del supervisor inmediato: Gerente Administrativo y Finanzas

Nombre y cargo del personal que supervisa :

Posición del puesto en el organigrama:



Relaciones sociales (relaciones dentro y fuera de la organización que deben mantenerse para ejecutar la tarea).

RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
Jefe Administrativo. Responsables de cada área. Compañeros del área.	Proveedores.

## **II ) RESUMEN DEL CARGO**

Realiza toda actividad referente a proveedores, atención, pagos, seguimiento de pagos, análisis y registro en el sistema. También lleva a cabo el análisis y seguimiento de los presupuestos asignados y los gastos de cada área.

## **III ) DESCRIPCIÓN**

### Funciones, actividades y/o tareas.

- 1) Realizar el pago a los proveedores.
- 2) Registrar en el sistema las ordenes de pago.
- 3) Atención a los proveedores (ya sea telefónica o personalmente).
- 4) Seguimiento de pagos.
- 5) Análisis de los proveedores.
- 6) Análisis y seguimiento de los presupuestos asignados y los gastos de cada área.
- 7) Registro de facturas compras en el sistema.
- 8) Realizar seguimiento a los pagos para su cancelación oportuna.
- 9) Informar a los proveedores sobre la cancelación de las facturas.

## **IV ) REQUERIMIENTOS INTELECTUALES**

Requerimientos intelectuales indispensables para desempeñar el cargo.

- kk- ( ) Planear
- ll- ( X ) Controlar
- mm- ( X ) Organizar
- nn- ( ) Dirigir
- oo- ( X ) Analizar
- pp- ( ) Calcular
- qq- ( ) Deducir
- rr- ( X ) Concentración
- ss- ( X ) Coordinar
- tt- ( ) Tomar decisiones
- uu- ( X ) Iniciativa en el trabajo
- vv- ( ) Otros

**V) CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE EL CARGO**

Instrucción Formal

**Estudios Primario:** Completo  Incompleto

**Estudios Secundario:** Completo  Incompleto

Orientacion:.....

Titulo:.....

**Estudios Terciario:** Completo  Incompleto

Titulo:..... Técnico Superior Universitario en Administración

**Estudios Universitario.** Completo  Incompleto

Titulo:.....

**Otros Conocimiento:**

- Manejar los diferentes formatos de compras.
- Expresarse claramente en forma oral y escrita.
- Realizar cálculos numéricos con rapidez y precisión.

Habilidades y destrezas informáticas

TIPO	GRADO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Word	X		
Excel	X		
Pawer Point			
Acces			
Otros		X	

Idiomas (los que son imprescindibles para el correcto desempeño en el puesto)

	Ingles	Portugués	Italiano	Otros
Pleno dominio lectura y escritura				
Dominio alto para interacción				
Manejo medio, lectura y comprensión general.				
Manejo elemental para automantenimiento.				

**VI) EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO**

h) Experiencia previa necesaria:

- NO se requiere experiencia previa ( )  
 SI se requiere experiencia previa ( X )

En que cargos o campos se requiere experiencia previa:

- Haber trabajado como mínimo dos años en el área administrativa de una empresa.

i) Entrenamiento previo necesario:

- NO se requiere entrenamiento previo ( )  
 SI se requiere entrenamiento previo ( )

Tipo de entrenamiento que se requiere (teórico o practico).....

j) Otras características del entrenamiento: .....  
 .....  
 .....

**VII) REQUERIMIENTOS FÍSICOS**

- El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.

**VIII) RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO**

Responsabilidades que posee el puesto en donde se desempeña.

<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>ESPECIFICACION</b>
Por maquinaria y equipo			
Información confidencial	X		Datos de facturación, ventas, cobranzas, etc
Por personas			
Por custodia de valores	X		Cheques
Por contactos personales	X		Proveedores

**IX) CONDICIONES AMBIENTALES**

a- Lugar físico en que desarrollas tus actividades.

- ( X ) Oficina.
- ( ) Planta
- ( ) Intempérie

- El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.

### **X) RIESGOS**

g- De enfermedad profesional:

- ( ) NO  
( ) SI      Cuales?

h- De accidentes de trabajo:

- ( ) NO  
( X ) SI

Accidentes que pueden ocurrir dentro del puesto de trabajo.

- ( ) Cortaduras.
- ( ) Quemaduras.
- ( ) Fracturas
- ( ) Afecciones de oídos.
- ( ) Pérdidas de los miembros.
- ( ) Caída de altura.
- ( ) Asfixias.
- ( ) Hernias
- ( ) Traumatismos.

Otros accidentes: El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.

### **XI) APTITUDES Y ACTITUDES**

- Trabajo en equipo y cooperación.
- Pensamiento analítico y conceptual.
- Compromiso con la organización.
- Iniciativa
- Motivación al logro.
- Iniciativa.

## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### I) IDENTIFICACIÓN

Nombre del empleado: Elsa Villafañe

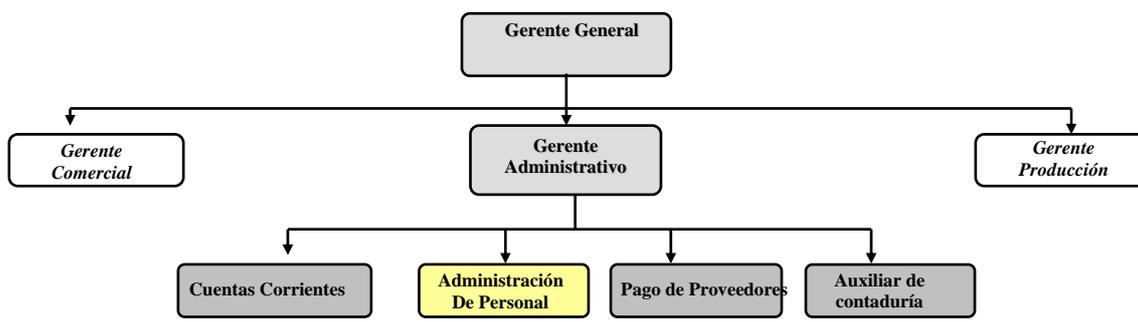
Nombre del puesto: Administración de Personal

Dpto. / Sección a la cual pertenece: Administración/Finanzas

Nombre y Cargo del supervisor inmediato: Gerente Administrativo y de Finanzas

Nombre y cargo del personal que supervisa :

Posición del puesto en el organigrama:



Relaciones sociales (relaciones dentro y fuera de la organización que deben mantenerse para ejecutar la tarea).

RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
*Operarios de la planta. *Personal Administrativo. laboral *Gerente Administrativo/Financiero	*Asesor Legal *Asesor de seguridad e Higiene

## **II ) RESUMEN DEL CARGO**

Realizará toda la actividad concerniente a la administración de personal, llevando un control y seguimiento de toda la papelería necesaria y requerida (para uso interno de la organización y para requerimientos externos a la misma).

## **III ) DESCRIPCIÓN**

Funciones, actividades y/o tareas.

- 1) Registro de nuevos empleados (alta temprana, recepción de documentación, ART, seguro, Obra Social)
- 2) Liquidación de sueldos, vacaciones, SAC.
- 3) Realiza el pago de sueldo a los operarios de planta.
- 4) Lectura y control del reloj.
- 5) Emisión de constancias y certificados para el personal.
- 6) Realización de los libros de sueldos, y rubricación de los mismos en el Ministerio de Trabajo.
- 7) Confección de planillas de horas extras y control de las mismas.
- 8) Confección de planillas de horarios y descanso del personal.
- 9) Desvinculación del personal (liquidación final, baja en el seguro y en la ART).
- 10) Confección de legajos del personal.

## **IV ) REQUERIMIENTOS INTELECTUALES**

Requerimientos intelectuales indispensables para desempeñar el cargo.

- ww- ( ) Planear
- xx- ( X ) Controlar
- yy- ( X ) Organizar
- zz- ( ) Dirigir
- aaa- ( X ) Analizar
- bbb- ( ) Calcular
- ccc- ( ) Deducir
- ddd- ( ) Concentración
- eee- ( X ) Coordinar
- fff- ( ) Tomar decisiones
- ggg- ( X ) Iniciativa en el trabajo
- hhh- ( ) Otros

**V ) CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE EL CARGO**

Instrucción Formal

**Estudios Primario:**      Completo       Incompleto

**Estudios Secundario:**      Completo       Incompleto

Orientacion:.....

Titulo:.....

**Estudios Terciario:**      Completo       Incompleto

Titulo:....Técnico Superior en Administración de Recursos Humanos

**Estudios Universitario.**      Completo       Incompleto

Titulo:.....

**Otros Conocimiento:**

- Conocimiento de derecho laboral.
- Conocimiento de liquidación de sueldos.

Habilidades y destrezas informáticas

TIPO	GRADO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Word	X		
Excel	X		
Pawer Point			
Acces			
Otros		X	

Idiomas (los que son imprescindibles para el correcto desempeño en el puesto)

	Ingles	Portugués	Italiano	Otros
Pleno dominio lectura y escritura				
Dominio alto para interacción				
Manejo medio, lectura y comprensión general.				
Manejo elemental para automantenimiento.	X			

**VI) EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO**

k) Experiencia previa necesaria:

- NO se requiere experiencia previa ( )  
 SI se requiere experiencia previa ( X )

En que cargos o campos se requiere experiencia previa:

- Haber trabajado como mínimo dos años en el área de administración de personal

l) Entrenamiento previo necesario:

- NO se requiere entrenamiento previo ( )  
 SI se requiere entrenamiento previo ( X )

Tipo de entrenamiento que se requiere.

- Se requiere de entrenamiento en el puesto, en donde se presente la modalidad de trabajo en el área y se brinde las herramientas necesarias para la realización de sus tareas.

**VII) REQUERIMIENTOS FÍSICOS**

- El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.

**VIII) RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO**

Responsabilidades que posee el puesto en donde se desempeña.

<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>ESPECIFICACION</b>
Por maquinaria y equipo			
Información confidencial	X		Sueldos , datos personales de los empleados.
Por personas			
Por custodia de valores			
Por contactos personales			

**IX) CONDICIONES AMBIENTALES**

a- Lugar físico en que desarrollas tus actividades.

- ( X ) Oficina.
- ( ) Planta
- ( ) Intempérie
  
- El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.

**X) RIESGOS**

i- De enfermedad profesional:

- ( ) NO  
 ( ) SI      Cuales?

j- De accidentes de trabajo:

- ( ) NO  
 ( X ) SI

Accidentes que pueden ocurrir dentro del puesto de trabajo.

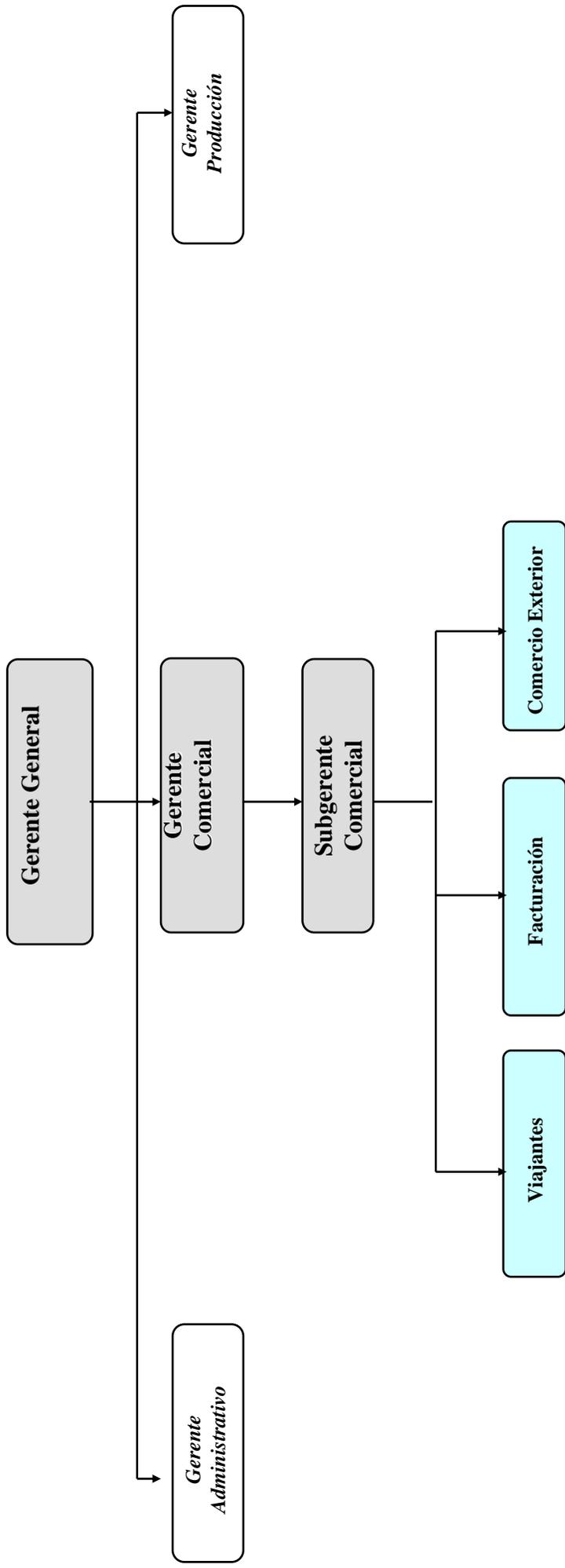
- ( ) Cortaduras.
- ( ) Quemaduras.
- ( ) Fracturas
- ( ) Afecciones de oídos.
- ( ) Pérdidas de los miembros.
- ( ) Caída de altura.
- ( ) Asfixias.
- ( ) Hernias
- ( ) Traumatismos.

- El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.

#### ***XI) APTITUDES Y ACTITUDES***

- Iniciativa
- Motivación al logro.
- Compromiso con la tarea y con la organización.
- Buena comunicación oral y escrita.

**ÁREA DE  
COMERCIALIZACIÓN**



**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

***I) IDENTIFICACIÓN***

Nombre del empleado: Enrique Fontana

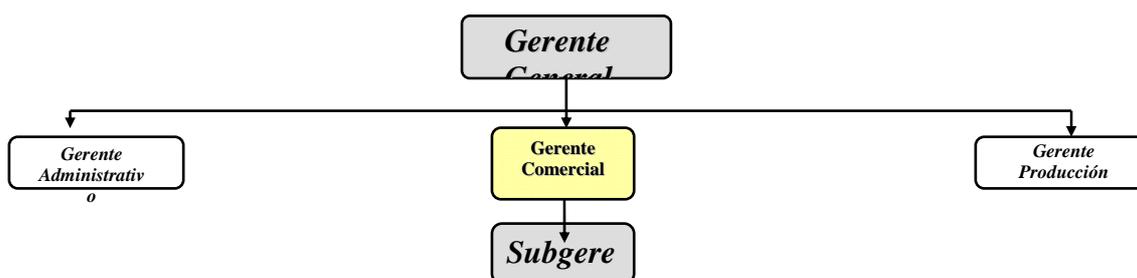
Nombre del puesto: Gerente Comercial

Dpto. / Sección a la cual pertenece: Comercialización

Nombre y Cargo del supervisor inmediato: Gerente General

Nombre y cargo del personal que supervisa : Sub-gte. Comercial, Viajantes, Comercio Exterior, Facturación, Cobranzas.

Posición del puesto en el organigrama:



Relaciones sociales (relaciones dentro y fuera de la organización que deben mantenerse para ejecutar la tarea).

RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
*Personal a cargo. *Gerente General. *Responsables de las otras áreas.	*Clientes.

## ***II ) RESUMEN DEL CARGO***

El gerente comercial planifica, coordina y controla las funciones del mercado y del área, e identifica las necesidades de los clientes para brindar un servicio de calidad.

## ***III ) DESCRIPCIÓN***

Funciones, actividades y/o tareas.

1. Elaborar y supervisar el cumplimiento de los presupuestos de ventas (mensuales, trimestrales, semestrales y anuales).
2. Supervisar y controlar las cuentas de los diferentes clientes mediante visitas continuas.
3. Dar asistencia técnica a clientes y vendedores.
4. Preparar y controlar estadísticas de ventas.
5. Planificar las estrategias de captación de nuevos clientes y nuevos mercados.
6. Planificar y llevar a cabo las campañas de venta establecidas junto a la Gerencia General.
7. Elaborar, ejecutar y controlar el presupuesto de gastos y ventas.
8. Preparar los reportes detallados de ventas, relacionados al presupuesto de ventas, con la frecuencia mínima requerida (mensual).
9. Planificar y ejecutar las visitas a los clientes usando las herramientas ofrecidas por la empresa (semanal, mensual y trimestral con su respectivo seguimiento y control).
10. Seleccionar y entrenar a los integrantes del equipo de ventas.
11. Buscar nuevas oportunidades de negocio para la empresa.
12. Promocionar y vender los productos de la empresa.
13. Mantener continuo contacto con el cliente mediante visitas periódicas.
14. Coordinar la logística y venta de productos para distribución local.
15. Elaborar las estrategias de precios de la Empresa y políticas de implementación de las mismas.

#### IV) REQUERIMIENTOS INTELECTUALES

Requerimientos intelectuales indispensables para desempeñar el cargo.

- iii- ( X ) Planear
- jjj- ( X ) Controlar
- kkk- ( X ) Organizar
- lll- ( X ) Dirigir
- mmm- ( X ) Analizar
- nnn- ( ) Calcular
- ooo- ( ) Deducir
- ppp- ( ) Concentración
- qqq- ( X ) Coordinar
- rrr- ( X ) Tomar decisiones
- sss- ( X ) Iniciativa en el trabajo
- ttt- ( ) Otros

#### V) CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE EL CARGO

##### Instrucción Formal

**Estudios Primario:** Completo  Incompleto

**Estudios Secundario:** Completo  Incompleto

Orientacion:.....

Titulo:.....

**Estudios Terciario:** Completo  Incompleto

Titulo:.....

**Estudios Universitario.** Completo  Incompleto

Titulo.....Licenciado en Marketing.....

##### **Otros Conocimiento:**

- Planificación, análisis de costos, presupuestos, investigación y desarrollo de mercados y control de inventario.
- Conocimientos técnicos del mercado de aberturas.

Habilidades y destrezas informáticas

TIPO	GRADO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Word	X		
Excel		X	
Power Point			
Access			
Otros			X

Idiomas (los que son imprescindibles para el correcto desempeño en el puesto)

	Inglés	Portugués	Italiano	Otros
Pleno dominio lectura y escritura				
Dominio alto para interacción		X		
Manejo medio, lectura y comprensión general.			X	
Manejo elemental para automantenimiento.				

**VI) EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO**

m) Experiencia previa necesaria:

NO se requiere experiencia previa ( )  
 SI se requiere experiencia previa ( X )

En que cargos o campos se requiere experiencia previa:

- Haber trabajado como mínimo cinco años como responsable del área comercial de una empresa.

n) Entrenamiento previo necesario:

NO se requiere entrenamiento previo ( )  
 SI se requiere entrenamiento previo ( X )

Tipo de entrenamiento que se requiere:

- Requiere inducción adecuada, que le brinde conocimientos acerca de la organización y de la información pertinente para el desarrollo de sus funciones.

## ***VII ) REQUERIMIENTOS FÍSICOS***

- El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.

## **VIII) RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO**

Responsabilidades que posee el puesto en donde se desempeña.

<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>ESPECIFICACION</b>
Por maquinaria y equipo			
Información confidencial	X		Datos de facturación, ventas, cobranzas, etc
Por personas	X		Personal que tiene a cargo
Por custodia de valores			
Por contactos personales	X		Clientes

## ***IX ) CONDICIONES AMBIENTALES***

a- Lugar físico en que desarrollas tus actividades.

- ( X ) Oficina.
- ( ) Planta
- ( ) Intempérie
- El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.

## ***X ) RIESGOS***

k- De enfermedad profesional:

- ( ) NO  
 ( ) SI Cuales?

l- De accidentes de trabajo:

- ( ) NO  
 ( X ) SI

Accidentes que pueden ocurrir dentro del puesto de trabajo.

- ( ) Cortaduras.
- ( ) Quemaduras.
- ( ) Fracturas
- ( ) Afecciones de oídos.
- ( ) Pérdidas de los miembros.
- ( ) Caída de altura.
- ( ) Asfixias.
- ( ) Hernias
- ( ) Traumatismos.

Otros accidentes: El gerente comercial frecuentemente tendrá que viajar, es por eso, que el riesgo que tiene el puesto es de sufrir algún accidente de tránsito.

- El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.

#### ***XI) APTITUDES Y ACTITUDES***

- Dirección de personas.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Liderazgo.
- Pensamiento analítico y conceptual.
- Autocontrol.
- Confianza en sí mismo.
- Comportamiento ante fracasos.
- Compromiso con la organización.
- Búsqueda de Información.
- Motivación al logro.
- Impacto e Influencia.
- Iniciativa.
- Sensibilidad interpersonal.
- Orientación de servicio al cliente

## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### ***I) IDENTIFICACIÓN***

Nombre del empleado: Mariano Romero

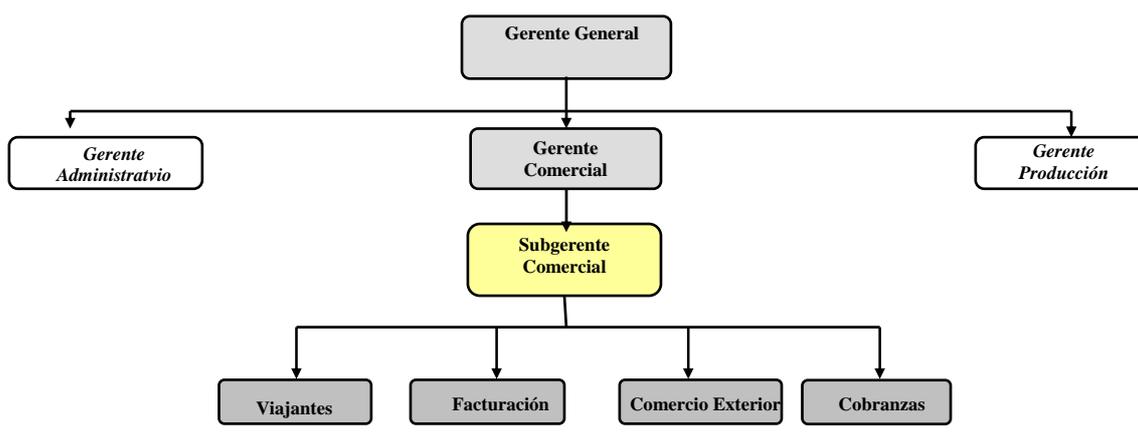
Nombre del puesto: Subgerente Comercial

Dpto. / Sección a la cual pertenece: Comercialización

Nombre y Cargo del supervisor inmediato: Gerente Comercial

Nombre y cargo del personal que supervisa : Viajantes, Comercio Exterior, Facturación, Cobranzas.

Posición del puesto en el organigrama:



Relaciones sociales (relaciones dentro y fuera de la organización que deben mantenerse para ejecutar la tarea).

RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
*Gerente Comercial. *Compañeros del área. *Responsables de las otras áreas. *Gerente General.	*Clientes

## **II ) RESUMEN DEL CARGO**

El subgerente comercial coadyuva al gerente del área en la coordinación y control de las distintas actividades, como también colabora en el diseño y seguimiento de estrategias comerciales. La búsqueda de alternativas viables es también función en este cargo, para incrementar las ventas, mantenerse y ganar posicionamiento en el mercado.

## **III ) DESCRIPCIÓN**

Funciones, actividades y/o tareas.

- 1) Control y autorización de las notas de pedidos
- 2) Control y autorización de las cargas.
- 3) Confección de presupuestos y seguimientos especiales
- 4) Coordinación, ejecución y seguimiento de las estrategias comerciales
- 5) Coordinar y controlar la promoción de los productos
- 6) Elaboración de informes del área conjuntamente con la gerencia comercial, y presentación al gerente general.
- 7) Supervisar y controlar las cuentas de los diferentes clientes de Orintrama S.R.L.
- 8) Apoyar a la Gerencia Comercial en la elaboración, ejecución y control de los presupuestos de gastos y ventas.
- 9) Apoyar a la Gerencia Comercial en la preparación y control de las estadísticas de ventas.
- 10) Velar por el cumplimiento de los objetivos y metas del área.
- 11) Elaborar los reportes detallados de ventas con la frecuencia mínima requerida (semanal, mensual y trimestral).
- 12) Buscar nuevas oportunidades de negocio de la empresa.
- 13) Promocionar y vender los productos de Orintrama S.R.L.
- 14) Realizar visitas periódicas a los clientes en conjunto con los representantes de ventas.
- 15) Asegurar que las requisiciones y/o pedidos de los clientes sean cumplidos, incluyendo documentos de embarque, muestras solicitadas, cotizaciones, ordenes, etc.

16) Supervisar al personal de su área

**IV) REQUERIMIENTOS INTELECTUALES**

Requerimientos intelectuales indispensables para desempeñar el cargo.

- uuu- ( X ) Planear
- vvv- ( X ) Controlar
- www- ( X ) Organizar
- xxx- ( ) Dirigir
- yyy- ( X ) Analizar
- zzz- ( ) Calcular
- aaaa- ( ) Deducir
- bbbb- ( ) Concentración
- cccc- ( X ) Coordinar
- dddd- ( X ) Tomar decisiones
- eeee- ( X ) Iniciativa en el trabajo
- ffff- ( ) Otros

**V) CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE EL CARGO**

Instrucción Formal

**Estudios Primario:**      Completo       Incompleto

**Estudios Secundario:**      Completo       Incompleto

Orientacion:.....

Titulo:.....

**Estudios Terciario:**      Completo       Incompleto

Titulo:.....

**Estudios Universitario.**      Completo       Incompleto

Titulo.....Licenciado en Marketing.....

**Otros Conocimiento:**

- Planificación, análisis de costos, presupuestos, investigación y desarrollo de mercados.
- Conocimientos técnicos del mercado de aberturas.
- Conocimiento en comercio exterior.

*Habilidades y destrezas informáticas*

TIPO	GRADO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Word	X		
Excel	X		
Pawer Point			
Acces			
Otros		X	

*Idiomas* (los que son imprescindibles para el correcto desempeño en el puesto)

	Ingles	Portugués	Italiano	Otros
Pleno dominio lectura y escritura				
Dominio alto para interacción	X			
Manejo medio, lectura y comprensión general.		X		
Manejo elemental para automantenimiento.				

**VI) EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO**

o) Experiencia previa necesaria:

- NO se requiere experiencia previa ( )  
 SI se requiere experiencia previa ( X )

En que cargos o campos se requiere experiencia previa:

- Dos (4) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área comercial.

p) Entrenamiento previo necesario:

- NO se requiere entrenamiento previo ( )  
 SI se requiere entrenamiento previo ( X )

Tipo de entrenamiento que se requiere

- Requiere inducción adecuada, que le brinde conocimientos acerca de la organización y de la información pertinente para el desarrollo de sus funciones.

### ***VII ) REQUERIMIENTOS FÍSICOS***

- El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.

### **VIII) RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO**

Responsabilidades que posee el puesto en donde se desempeña.

<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>ESPECIFICACION</b>
Por maquinaria y equipo			
Información confidencial	X		Datos de facturación, ventas, cobranzas, etc
Por personas	X		Personal que tiene a cargo
Por custodia de valores			
Por contactos personales	X		Clientes

### ***IX ) CONDICIONES AMBIENTALES***

a- Lugar físico en que desarrollas tus actividades.

- ( X ) Oficina.
- ( ) Planta
- ( ) Intempérie
  
- El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.

## **X) RIESGOS**

m- De enfermedad profesional:

- NO  
 SI      Cuales?

n- De accidentes de trabajo:

- NO  
 SI

Accidentes que pueden ocurrir dentro del puesto de trabajo.

- Cortaduras.
- Quemaduras.
- Fracturas
- Afecciones de oídos.
- Pérdidas de los miembros.
- Caída de altura.
- Asfixias.
- Hernias
- Traumatismos.

### Otros accidentes

- El cargo requiere realizar continuamente viajes de negocio, es por eso que se presenta el riesgo a accidentes de tránsito.
- El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.

## **XI) APTITUDES Y ACTITUDES**

- Trabajo en equipo y cooperación.
- Pensamiento analítico y conceptual.
- Autocontrol
- Confianza en si mismo.
- Compromiso con la organización
- Impacto e Influencia.
- Motivación al logro.
- Iniciativa.

## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### I) IDENTIFICACIÓN

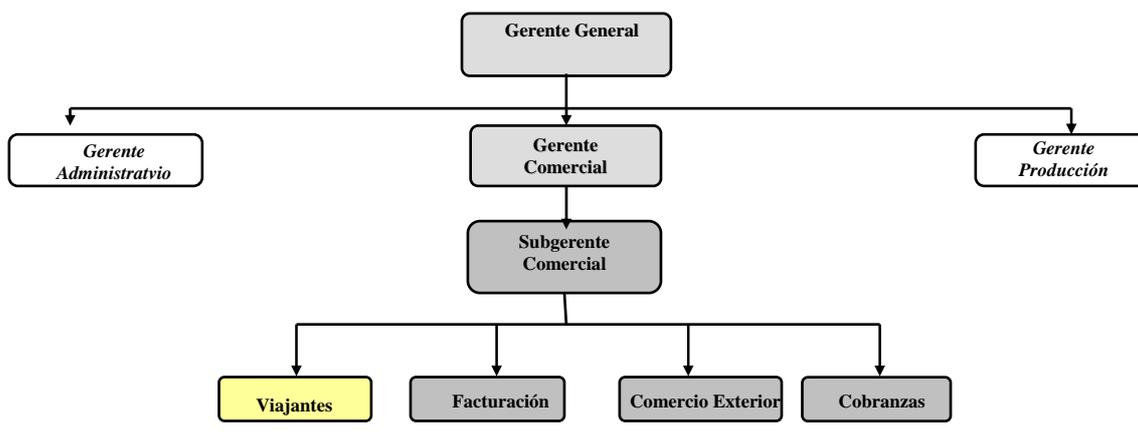
Nombre del puesto: Viajantes

Dpto. / Sección a la cual pertenece: Comercialización

Nombre y Cargo del supervisor inmediato: Gerente Comercial

Nombre y cargo del personal que supervisa :

Posición del puesto en el organigrama:



Relaciones sociales (relaciones dentro y fuera de la organización que deben mantenerse para ejecutar la tarea).

RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
Cuentas Corrientes. Gerente General. Gerente Comercial. Gerente Financiero	Clientes. Distribuidores

## ***II ) RESUMEN DEL CARGO***

Los viajantes de la empresa deberán desarrollarse dentro de los límites que marcan las políticas de la empresa, promoviendo las ventas de productos específicos y logrando los objetivos de ventas y utilidades de la misma.

## ***III ) DESCRIPCIÓN***

Funciones, actividades y/o tareas.

- 1) Elaborar todos los planes necesarios para lograr los objetivos de ventas establecidos por la empresa.
- 2) Presentar a la gerencia comercial su programa de visitas una semana antes para su respectiva aprobación.
- 3) Planear las presentaciones de ventas a los clientes y posibles clientes.
- 4) Conocer a fondo los problemas de los clientes y ayudar a encontrar la solución.
- 5) Planear y efectuar contacto directo con las cuentas claves importantes y con las que se quieren conseguir.
- 6) Investigar cualquier queja del cliente y solicitar acción inmediata a las analistas de operaciones para resolver con prontitud y equidad.
- 7) Elaborar informes especiales de cada una de las visitas semanales.
- 8) Hacer recomendaciones respecto a las necesidades de los clientes.
- 9) Asistir a juntas, convenciones y exhibiciones indicadas por la gerencia de ventas.

10) Tener un conocimiento completo y actualizado de las líneas de productos, políticas de ventas, precios, procedimientos y técnica de la empresa.

11) Tener un conocimiento completo y actualizado de las líneas de productos, precios y métodos de distribución de los competidores.

#### **IV) REQUERIMIENTOS INTELECTUALES**

Requerimientos intelectuales indispensables para desempeñar el cargo.

- gggg- ( X ) Planear
- hhhh- ( ) Controlar
- iiii-( X ) Organizar
- jjjj-( ) Dirigir
- kkkk- ( X ) Analizar
- llll-( ) Calcular
- mmmm- ( ) Deducir
- nnnn- ( ) Concentración
- oooo- ( X ) Coordinar
- pppp- ( X ) Tomar decisiones
- qqqq- ( X ) Iniciativa en el trabajo
- rrrr- ( ) Otros

#### **V) CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE EL CARGO**

##### Instrucción Formal

**Estudios Primario:**          Completo                           Incompleto

**Estudios Secundario:**          Completo                           Incompleto

Orientacion:.....  
 Titulo:.....

**Estudios Terciario:**          Completo                           Incompleto

Titulo:.....

**Estudios Universitario.**          Completo                           Incompleto

Titulo.....Licenciado en Marketing, Arquitecto .....

**Otros Conocimiento:**

- Conocimientos técnicos en aberturas.
- Ventas y comercialización de aberturas en madera y aluminio.
- En el área administrativa (presupuesto, facturación, cobranzas e inventario).

*Habilidades y destrezas informáticas*

TIPO	GRADO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Word	X		
Excel	X		
Pawer Point			
Acces			
Otros			

*Idiomas* (los que son imprescindibles para el correcto desempeño en el puesto)

	Inglés	Portugués	Italiano	Otros
Pleno dominio lectura y escritura				
Dominio alto para interacción				
Manejo medio, lectura y comprensión general.				
Manejo elemental para automantenimiento.				

**VI) EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO**

q) Experiencia previa necesaria:

- NO se requiere experiencia previa ( )  
 SI se requiere experiencia previa ( X )

En que cargos o campos se requiere experiencia previa:

- Tres (3) años de experiencia comprobada en ventas de aberturas en madera y aluminio.

r) Entrenamiento previo necesario:

- NO se requiere entrenamiento previo ( X )  
 SI se requiere entrenamiento previo ( )

**VII ) REQUERIMIENTOS FÍSICOS**

- El cargo exige un esfuerzo físico de estar viajando constantemente.

**VIII ) RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO**

Responsabilidades que posee el puesto en donde se desempeña.

RESPONSABILIDADES	SI	NO	ESPECIFICACION
Por maquinaria y equipo			
Información confidencial	X		Datos de facturación, ventas, cobranzas, etc
Por personas			
Por custodia de valores	X		
Por contactos personales	X		Clientes, Distribuidores

**IX ) CONDICIONES AMBIENTALES**

a- Lugar físico en que desarrollas tus actividades.

- ( ) Oficina.
- ( ) Planta
- ( ) Intempérie
- El cargo se desarrolla viajando constantemente al interior del país conduciendo vehículo propio.

**X ) RIESGOS**

o- De enfermedad profesional:

- ( ) NO  
 ( ) SI Cuales?

p- De accidentes de trabajo:

- ( ) NO  
 ( X ) SI

Accidentes que pueden ocurrir dentro del puesto de trabajo.

- ( ) Cortaduras.
- ( ) Quemaduras.
- ( ) Fracturas
- ( ) Afecciones de oídos.
- ( ) Pérdidas de los miembros.
- ( ) Caída de altura.
- ( ) Asfixias.
- ( ) Hernias
- ( ) Traumatismos.

Otros accidentes:

- El cargo requiere estar viajando constantemente es por eso que esta expuesto a riesgo de accidente de trabajo.
- El cargo está sometido a un riesgo relevante, con posibilidad de ocurrencia media.

***XI) APTITUDES Y ACTITUDES***

- Trabajo en equipo y cooperación.
- Pensamiento analítico y conceptual.
- Autocontrol
- Confianza en sí mismo.
- Compromiso con la organización
- Impacto e Influencia.
- Motivación al logro.
- Iniciativa.
- Búsqueda de Información.
- Orientación de servicio al cliente.
- Liderazgo.
- Experiencia técnica.

## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### I) IDENTIFICACIÓN

Nombre del empleado: Laura Torres

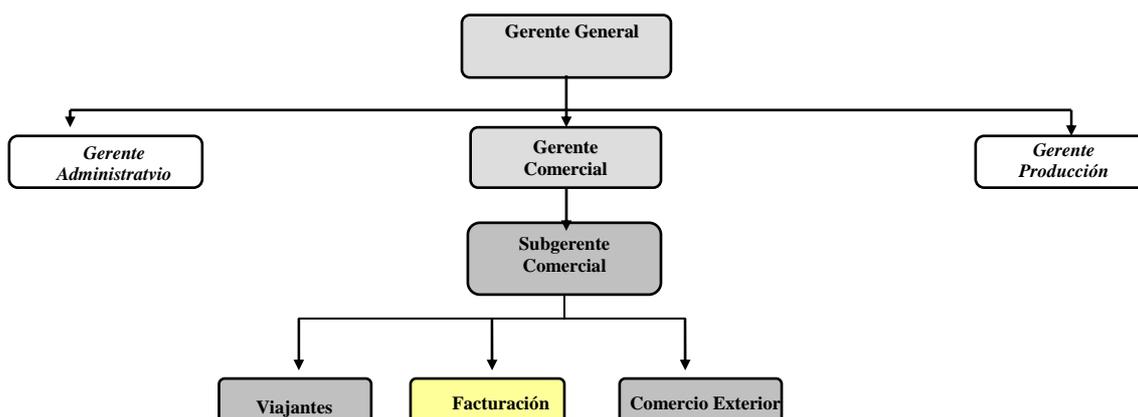
Nombre del puesto: Facturación

Dpto. / Sección a la cual pertenece: Comercialización

Nombre y Cargo del supervisor inmediato: Gerente de Comercialización

Nombre y cargo del personal que supervisa :

Posición del puesto en el organigrama:



Relaciones sociales (relaciones dentro y fuera de la organización que deben mantenerse para ejecutar la tarea).

RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
Gerente de Comercialización. Subgte de Comercialización. Cuentas Corrientes. Responsable de Planif. Y Ctrol de Pccion	Clientes Distribuidores Empresa de transporte

## **II ) RESUMEN DEL CARGO**

En este puesto se debe recepcionar los pedidos, confeccionarlos y posteriormente cargarlos al sistema. Además deberá realizar la factura correspondiente al pedido.

## **III ) DESCRIPCIÓN**

Funciones, actividades y/o tareas.

- 1) Recepción de pedidos.
- 2) Confección de notas de pedido.
- 3) Carga de notas de pedido al sistema.
- 4) Las notas de pedido emitidas deben ser controladas con sus respectivos comprobantes que son emitidos por el sistema.
- 5) Archivar todas las notas de pedidos emitidas.
- 6) Debe facturar todas las ventas realizadas una vez que la mercadería este lista para entregar.
- 7) Archivar los remitos conformes y triplicados.
- 8) Atención telefónica a clientes

## **IV ) REQUERIMIENTOS INTELECTUALES**

Requerimientos intelectuales indispensables para desempeñar el cargo.

- ssss- ( ) Planear
- tttt-( X ) Controlar
- uuuu- ( X ) Organizar
- vvvv- ( ) Dirigir
- www- ( ) Analizar
- xxxx- ( ) Calcular
- yyyy- ( ) Deducir
- zzzz- ( X ) Concentración
- aaaa- ( X ) Coordinar
- bbbb-( ) Tomar decisiones
- cccc- ( X ) Iniciativa en el trabajo
- dddd-( ) Otros

**V) CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE EL CARGO**

Instrucción Formal

**Estudios Primario:** Completo  Incompleto

**Estudios Secundario:** Completo  Incompleto

Orientacion:.....

Titulo:.....

**Estudios Terciario:** Completo  Incompleto

Titulo: Tecnico Superior Universitario en Administracion/ Marketing

**Estudios Universitario.** Completo  Incompleto

Titulo.....

Habilidades y destrezas informáticas

TIPO	GRADO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Word	X		
Excel	X		
Pawer Point			
Acces			
Otros		X	

Idiomas (los que son imprescindibles para el correcto desempeño en el puesto)

	Ingles	Portugués	Italiano	Otros
Pleno dominio lectura y escritura				
Dominio alto para interacción				
Manejo medio, lectura y comprensión general.				
Manejo elemental para automantenimiento.	X	X		

## **VI) EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO**

s) Experiencia previa necesaria:

- NO se requiere experiencia previa ( )  
 SI se requiere experiencia previa ( X )

En que cargos o campos se requiere experiencia previa:

- Haber trabajado como mínimo dos años en el área administrativa o comercial en una empresa.

t) Entrenamiento previo necesario:

- NO se requiere entrenamiento previo ( )  
 SI se requiere entrenamiento previo ( X )

Tipo de entrenamiento que se requiere.

- Requiere inducción adecuada, que le brinde conocimientos acerca de la organización y de la información pertinente para el desarrollo de sus funciones.

## **VII) REQUERIMIENTOS FÍSICOS**

- El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.

## **VIII) RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO**

Responsabilidades que posee el puesto en donde se desempeña.

<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>ESPECIFICACION</b>
Por maquinaria y equipo			
Información confidencial	X		Datos de facturación, ventas, notas de pedido.
Por personas			
Por custodia de valores			
Por contactos personales	X		Clientes, distribuidores

## **IX) CONDICIONES AMBIENTALES**

a- Lugar físico en que desarrollas tus actividades.

- ( X ) Oficina.
- ( ) Planta
- ( ) Intempérie

- El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.

### **X) RIESGOS**

q- De enfermedad profesional:

- NO  
 SI      Cuales?

r- De accidentes de trabajo:

- NO  
 SI

Accidentes que pueden ocurrir dentro del puesto de trabajo.

- Cortaduras.
- Quemaduras.
- Fracturas
- Afecciones de oídos.
- Pérdidas de los miembros.
- Caída de altura.
- Asfixias.
- Hernias
- Traumatismos.

#### Otros accidentes:

- El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.

### **XI) APTITUDES Y ACTITUDES**

- Compromiso con la organización.
- Iniciativa.
- Motivación al logro.
- Comunicación oral y escrita.
- Predisposición al trabajo en equipo.
- Orientación de servicio al cliente

## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### ***I) IDENTIFICACIÓN***

Nombre del empleado: Mariano Lara.

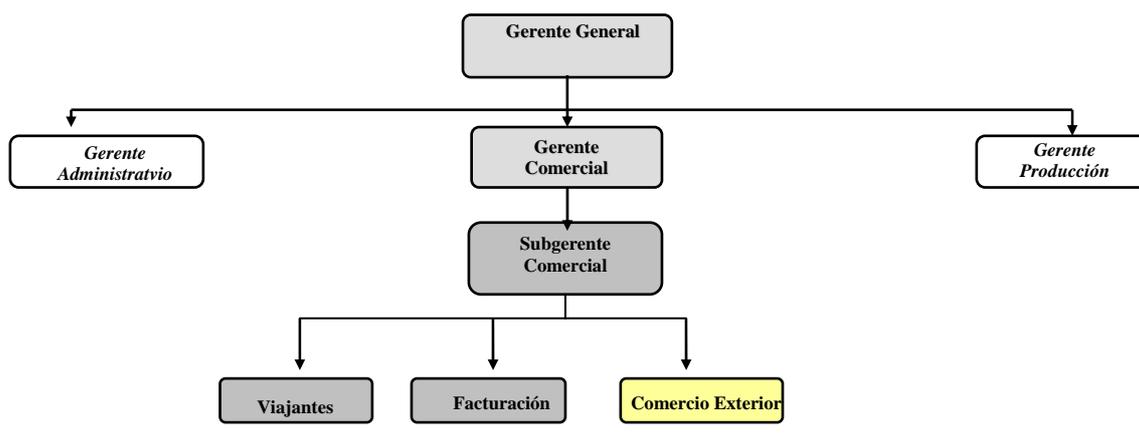
Nombre del puesto: Comercio Exterior.

Dpto. / Sección a la cual pertenece: Comercialización

Nombre y Cargo del supervisor inmediato: Gerente Comercial/ Subgerente Comercial.

Nombre y cargo del personal que supervisa :

Posición del puesto en el organigrama:



Relaciones sociales (relaciones dentro y fuera de la organización que deben mantenerse para ejecutar la tarea).

<b>RELACIONES INTERNAS</b>	<b>RELACIONES EXTERNAS</b>
Gerente Comercial. Subgerente Comercial Gerente Administrativo/Financiero Responsable de logística	Asesor en Comercio Exterior. Despachante Compañías de transporte Organismos Oficiales Agente de transporte aduanero Bancos

## ***II ) RESUMEN DEL CARGO***

La persona que ocupa este puesto debe armar toda la documentación requerida en las exportaciones e importaciones para presentar ante organismos oficiales, bancos, aduana, despachantes de aduanas y prestadores de servicios.

## ***III ) DESCRIPCIÓN***

Funciones, actividades y/o tareas.

1. Liquidación cambiaria de importación y exportación.
2. Armar y presentar la documentación respaldatoria a bancos, despachantes de aduana, compañía de seguros.
3. Elaboración de cotización y factura pro forma.
4. Control de ingreso de divisas.
5. Seguimiento de operaciones en bancos.
6. Debe realizar las solicitudes a bancos de transferencia al exterior.
7. Debe presentar la documentación de importación a bancos.
8. Seguimiento y cancelación vía exportación de importaciones temporales.
9. Control de stock de importaciones temporales.

#### IV) REQUERIMIENTOS INTELECTUALES

Requerimientos intelectuales indispensables para desempeñar el cargo.

- eeee- ( X ) Planear
- ffff- ( X ) Controlar
- ggggg- ( X ) Organizar
- hhhhh- ( ) Dirigir
- iiii- ( X ) Analizar
- jjjj- ( ) Calcular
- kkkkk- ( ) Deducir
- llll- ( X ) Concentración
- mmmm- ( X ) Coordinar
- nnnn- ( ) Tomar decisiones
- oooo- ( X ) Iniciativa en el trabajo
- pppp- ( ) Otros

Otros requerimientos.....  
 .....  
 .....

#### V) CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE EL CARGO

##### Instrucción Formal

**Estudios Primario:**      Completo       Incompleto

**Estudios Secundario:**      Completo       Incompleto

Orientacion:.....

Titulo:.....

**Estudios Terciario:**      Completo       Incompleto

Titulo:.....

**Estudios Universitario.**      Completo       Incompleto

Titulo.....Licenciado en Comerio Exterior.....

Habilidades y destrezas informáticas

TIPO	GRADO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Word	X		
Excel	X		
Power Point			
Acces			
Otros		X	

Idiomas (los que son imprescindibles para el correcto desempeño en el puesto)

	Ingles	Portugués	Italiano	Otros
Pleno dominio lectura y escritura				
Dominio alto para interacción	X	X		
Manejo medio, lectura y comprensión general.				
Manejo elemental para automantenimiento.				

**VI) EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO**

u) Experiencia previa necesaria:

NO se requiere experiencia previa ( )  
 SI se requiere experiencia previa ( X )

En que cargos o campos se requiere experiencia previa:

- Dos (2) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área comercial, específicamente en comercio exterior.

v) Entrenamiento previo necesario:

NO se requiere entrenamiento previo ( )  
 SI se requiere entrenamiento previo ( X )

### **VII) REQUERIMIENTOS FÍSICOS**

- El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.

### **VIII) RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO**

Responsabilidades que posee el puesto en donde se desempeña.

<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>ESPECIFICACION</b>
Por maquinaria y equipo			
Información confidencial	X		Datos de exportación e importación, ingreso y egreso de divisas, información bancaria, etc.
Por personas			
Por custodia de valores			
Por contactos personales	X		Despachantes, organismos oficiales, bancos.

### **IX) CONDICIONES AMBIENTALES**

a- Lugar físico en que desarrollas tus actividades.

- ( X ) Oficina.
- ( ) Planta
- ( ) Intempérie
- El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.

### **X) RIESGOS**

s- De enfermedad profesional:

- ( ) NO  
 ( ) SI Cuales?

t- De accidentes de trabajo:

- ( ) NO  
 ( X ) SI

Accidentes que pueden ocurrir dentro del puesto de trabajo.

- ( ) Cortaduras.
- ( ) Quemaduras.
- ( ) Fracturas
- ( ) Afecciones de oídos.
- ( ) Pérdidas de los miembros.
- ( ) Caída de altura.
- ( ) Asfixias.
- ( ) Hernias
- ( ) Traumatismos.

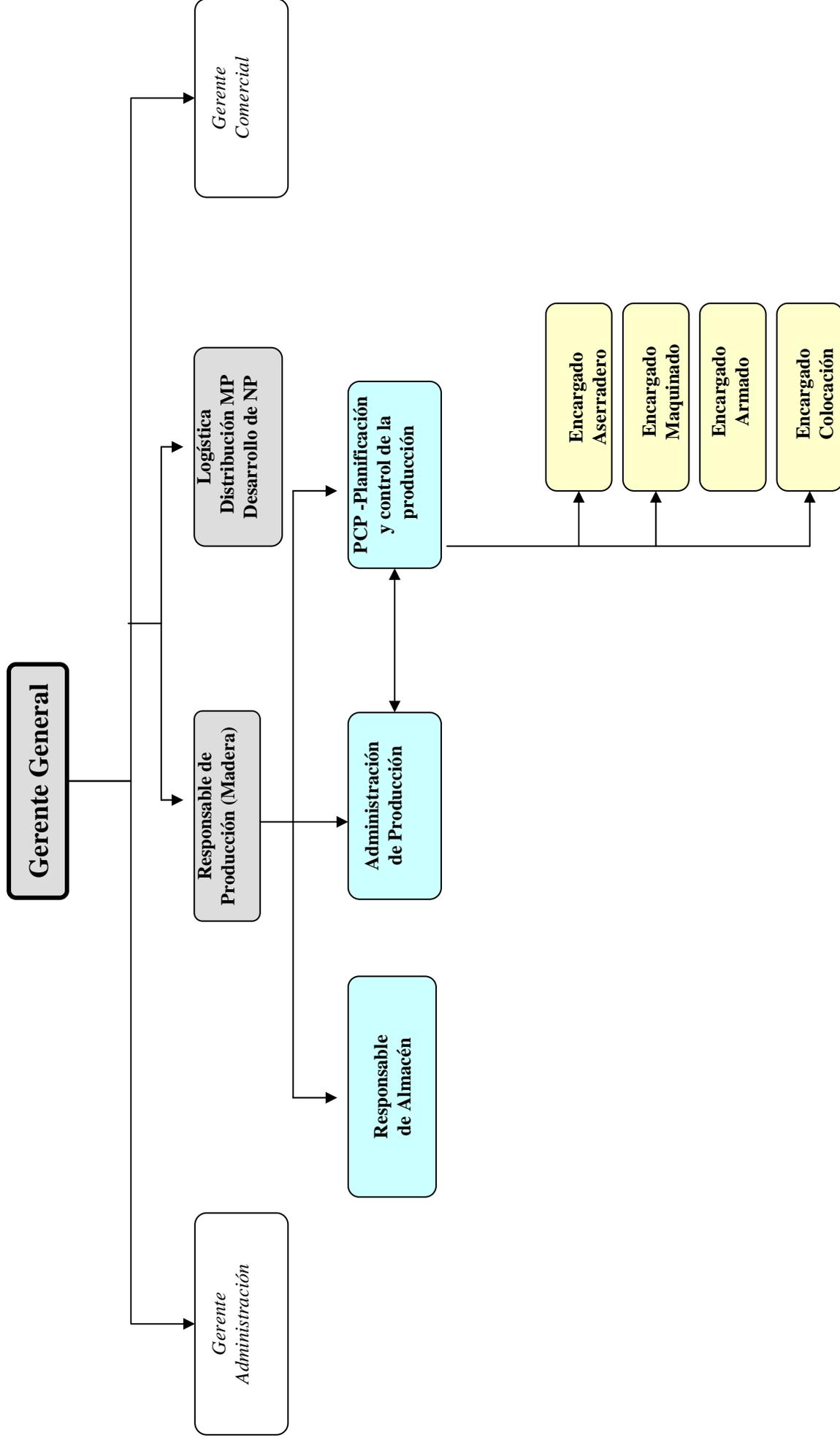
Otros accidentes: El responsable de Comercio Exterior frecuentemente tendrá que viajar, es por eso, que el riesgo que tiene el puesto es de sufrir algún accidente de tránsito.

- El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.

#### ***XI) APTITUDES Y ACTITUDES***

- Trabajo en equipo y cooperación.
- Pensamiento analítico y conceptual.
- Autocontrol
- Confianza en si mismo.
- Compromiso con la organización
- Motivación al logro.
- Iniciativa.

**ÁREA DE  
PRODUCCIÓN**



## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### ***I) IDENTIFICACIÓN***

Nombre del empleado: Horacio Cappellón

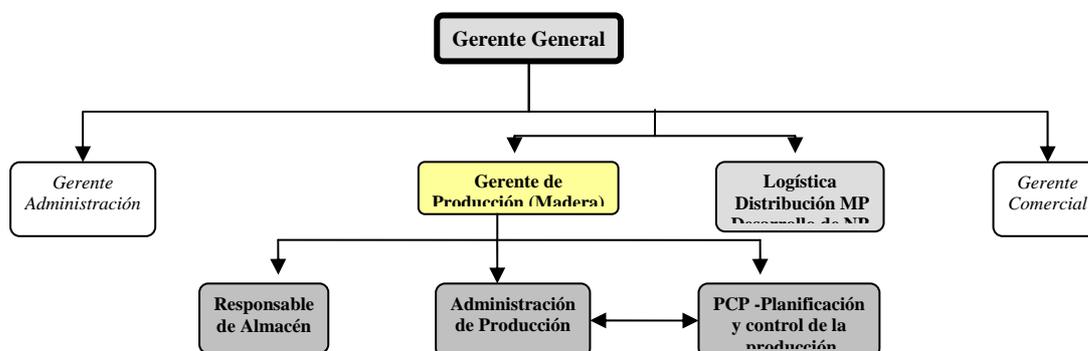
Nombre del puesto: Gerente de Producción

Dpto. / Sección a la cual pertenece: Producción.

Nombre y Cargo del supervisor inmediato: Gerente General

Nombre y cargo del personal que supervisa : Responsable de planificación y control de la producción, administrativo de producción, responsable de compras.

Posición del puesto en el organigrama:



Relaciones sociales (relaciones dentro y fuera de la organización que deben mantenerse para ejecutar la tarea).

RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
Gerente General Gerente de otras areas Personal a cargo Encargados de sectores Operarios Compañeros de trabajo Administración de Personal	Proveedores

## **II ) RESUMEN DEL CARGO**

Será responsable de la producción de madera en la empresa, teniendo que planificar y controlar todos los aspectos pertinentes a su área, siendo responsable de presentar los resultados obtenidos ante la gerencia general y de realizar planes de mejoras cuando éstos sean necesarios.

## **III ) DESCRIPCIÓN**

### Funciones, actividades y/o tareas.

- 1) Revisión de la planificación y control de la producción.
- 2) Generar un plan de requerimientos de insumos y materia prima de acuerdo a la planificación de la producción.
- 3) Análisis y calificación de proveedores, presenta plan de compras (dentro del presupuesto preestablecido).
- 4) Manejo y distribución del personal, formando equipos de trabajo.
- 5) Establecer necesidades de formación y capacitación del personal a su cargo.
- 6) Análisis y control semanal del presupuesto asignado.
- 7) Elaborar planes de mejora continua con los responsables de cada sector involucrado.
- 8) Control y ejecución de los planes de mejoras con cronograma de actividades. Presentar este informe a Gerencia General.



**Estudios Terciario:**      Completo                       Incompleto

Título:.....

**Estudios Universitario.**      Completo                       Incompleto

Título.....Ingeniero Industrial.....

**Otros Conocimiento:**

- Planificación y análisis de producción.
- Conocimientos técnicos del mercado de aberturas.

*Habilidades y destrezas informáticas*

TIPO	GRADO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Word	X		
Excel	X		
Pawer Point			
Acces		X	
Otros			

*Idiomas* (los que son imprescindibles para el correcto desempeño en el puesto)

	Ingles	Portugués	Italiano	Otros
Pleno dominio lectura y escritura				
Dominio alto para interacción				
Manejo medio, lectura y comprensión general.	X	X		
Manejo elemental para automantenimiento.				

**VI) EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO**

w) Experiencia previa necesaria:

- NO se requiere experiencia previa ( )  
 SI se requiere experiencia previa ( X )

En que cargos o campos se requiere experiencia previa:

- Haber trabajado como mínimo cinco años como responsable del área producción en una empresa del rubro madera.

x) Entrenamiento previo necesario:

- NO se requiere entrenamiento previo ( )  
 SI se requiere entrenamiento previo ( )

Tipo de entrenamiento que se requiere (teórico o practico).....

y) Otras características del entrenamiento: .....  
 .....  
 .....

**VII) REQUERIMIENTOS FÍSICOS**

- El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.

**VIII) RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO**

Responsabilidades que posee el puesto en donde se desempeña.

<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>ESPECIFICACION</b>
Por maquinaria y equipo			
Información confidencial	X		Datos de stock, facturación de producción
Por personas	X		Personal que tiene a cargo
Por custodia de valores			
Por contactos personales	X		Proveedores

**IX) CONDICIONES AMBIENTALES**

a- Lugar físico en que desarrollas tus actividades.

- ( X ) Oficina.
- ( X ) Planta
- ( ) Intempérie

- El cargo se desarrolla en sitio cerrado (oficina) y en la planta de la empresa, en donde se expone a condiciones de ruidos y de polvo en el ambientes.

### **X) RIESGOS**

u- De enfermedad profesional:

- ( ) NO  
( ) SI      Cuales?

v- De accidentes de trabajo:

- ( ) NO  
( X ) SI

Accidentes que pueden ocurrir dentro del puesto de trabajo.

- ( X ) Cortaduras.
- ( ) Quemaduras.
- ( ) Fracturas
- ( ) Afecciones de oídos.
- ( ) Pérdidas de los miembros.
- ( ) Caída de altura.
- ( ) Asfixias.
- ( ) Hernias
- ( ) Traumatismos.

Otros accidentes: Debido a que su actividad requiere estar parte de su tiempo en la planta de la empresa, estará expuesto a riesgos.

- El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia media.

### **XI) APTITUDES Y ACTITUDES**

- Aptitud para la transferencia de conocimientos.
- Confidencialidad.
- Responsabilidad por el trabajo.
- Iniciativa.
- Eficiencia.
- Buena disposición para realizar las tareas.
- Motivación para el aprendizaje.
- Predisposición al trabajo en equipo.
- Buena comunicación oral y escrita.

## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### I) IDENTIFICACIÓN

Nombre del empleado: Daniel Moressi.

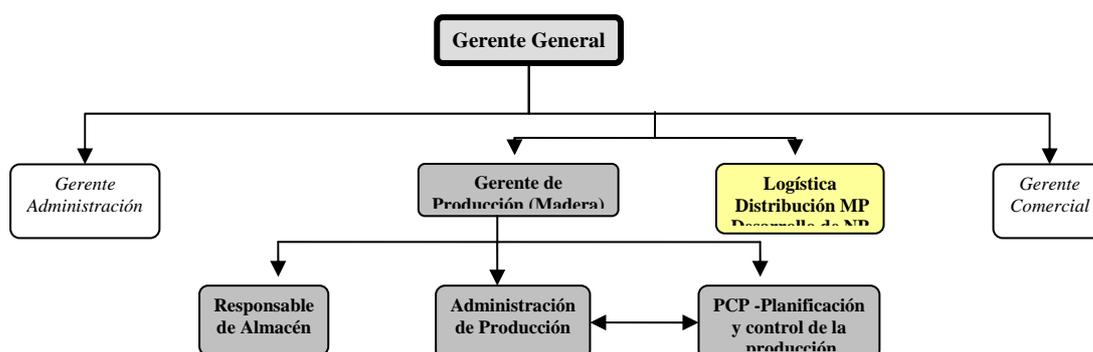
Nombre del puesto: Responsable de Logística.

Dpto. / Sección a la cual pertenece: Producción.

Nombre y Cargo del supervisor inmediato: Gerente General

Nombre y cargo del personal que supervisa :

Posición del puesto en el organigrama:



Relaciones sociales (relaciones dentro y fuera de la organización que deben mantenerse para ejecutar la tarea).

RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsable de producción.</li><li>• Resp. de Planific. Y Ctról. De Pcción.</li><li>• Resp. de Calidad.</li><li>• Resp. de Post Venta.</li><li>• Gte Gral</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>*Clientes.</li><li>*Proveedores.</li><li>*Gte. Gral. De Pinhalcos.</li><li>*Jefe de Pcción de Pinhalcos.</li></ul>

## **II ) RESUMEN DEL CARGO**

Será responsable de la logística de compra de la materia prima (madera), es decir, realizará los pedidos de madera necesarios y planificados por la producción de la empresa, y deberá realizar el seguimiento pertinente de la misma.

## **III ) DESCRIPCIÓN**

### Funciones, actividades y/o tareas.

1. Planificación de los pedidos de materia prima (madera).
2. Seguimiento y control de los pedidos de materia prima.
3. Seguimiento de tránsito de los camiones entre la empresa proveedora y Orintrama.
4. Seguimiento de compra de madera en la empresa proveedora.
5. Asesoramiento en estrategias de control y administración PINHALCOS.
6. Elaboración de informes correspondientes a su área para la gerencia general.

#### IV) REQUERIMIENTOS INTELECTUALES

Requerimientos intelectuales indispensables para desempeñar el cargo.

- ccccc- ( X ) Planear
- dddddd- ( X ) Controlar
- eeeeee- ( X ) Organizar
- ffffff- ( ) Dirigir
- gggggg- ( X ) Analizar
- hhhhhh- ( X ) Calcular
- iiiiii- ( ) Deducir
- jjjjjj- ( ) Concentración
- kkkkkk- ( X ) Coordinar
- llllll- ( ) Tomar decisiones
- mmmmm- ( X ) Iniciativa en el trabajo
- nnnnn- ( ) Otros

#### V) CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE EL CARGO

##### Instrucción Formal

**Estudios Primario:** Completo  Incompleto

**Estudios Secundario:** Completo  Incompleto

Orientacion:.....

Titulo:.....

**Estudios Terciario:** Completo  Incompleto

Titulo:.....

**Estudios Universitario.** Completo  Incompleto

Titulo.....Ingeniero Industrial.....

##### **Otros Conocimiento:**

- Planificación y análisis de producción.
- Conocimientos técnicos en madera.

Habilidades y destrezas informáticas

TIPO	GRADO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Word	X		
Excel	X		
Power Point			
Acces			
Otros		X	

Idiomas (los que son imprescindibles para el correcto desempeño en el puesto)

	Ingles	Portugués	Italiano	Otros
Pleno dominio lectura y escritura				
Dominio alto para interacción		X		
Manejo medio, lectura y comprensión general.	X			
Manejo elemental para automantenimiento.				

**VI) EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO**

z) Experiencia previa necesaria:

- NO se requiere experiencia previa ( )  
 SI se requiere experiencia previa ( X )

En que cargos o campos se requiere experiencia previa:

- Haber trabajado como mínimo tres años como responsable del área de logística o compra de materia prima en una empresa del rubro.

aa) Entrenamiento previo necesario:

- NO se requiere entrenamiento previo ( )  
 SI se requiere entrenamiento previo ( X )

**VII ) REQUERIMIENTOS FÍSICOS**

- El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.

**VIII) RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO**

Responsabilidades que posee el puesto en donde se desempeña.

<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>ESPECIFICACION</b>
Por maquinaria y equipo			
Información confidencial	X		Datos de stock, pedidos, datos de exportación.
Por personas			
Por custodia de valores			
Por contactos personales	X		Proveedores

**IX ) CONDICIONES AMBIENTALES**

a- Lugar físico en que desarrollas tus actividades.

- ( X ) Oficina.
- ( ) Planta
- ( ) Intempérie
  
- El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.

**X ) RIESGOS**

w- De enfermedad profesional:

- ( ) NO
- ( ) SI      Cuales?

x- De accidentes de trabajo:

- ( ) NO
- ( X ) SI

Otros accidentes: El responsable de logística frecuentemente tendrá que viajar, es por eso, que el riesgo que tiene el puesto es de sufrir algún accidente de tránsito.

El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia media.

#### ***XI) APTITUDES Y ACTITUDES***

- Valores éticos personales.
- Confidencialidad.
- Responsabilidad por el trabajo.
- Iniciativa.
- Eficiencia.
- Buena disposición para realizar las tareas.
- Motivación para el aprendizaje.
- Predisposición al trabajo en equipo.
- Buena comunicación oral y escrita.

## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### I) IDENTIFICACIÓN

Nombre del empleado: Esteban Perea.

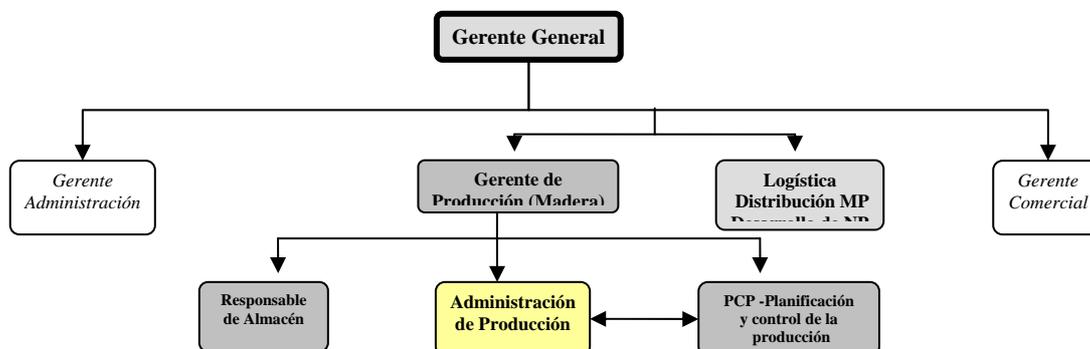
Nombre del puesto: Administración de Producción.

Dpto. / Sección a la cual pertenece: Producción.

Nombre y Cargo del supervisor inmediato: Gerente de Producción.

Nombre y cargo del personal que supervisa :

Posición del puesto en el organigrama:



Relaciones sociales (relaciones dentro y fuera de la organización que deben mantenerse para ejecutar la tarea).

RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
*Gerente de otras área. *Gerente General. *Gerente de Producción. *Encargados de los sectores de pccion.	

## II ) RESUMEN DEL CARGO

El administrador de producción debe llevar un estricto control de stock de la empresa. Será responsable por la recopilación de datos de producción para una posterior edición del informe del área.

## III ) DESCRIPCIÓN

Funciones, actividades y/o tareas.

- 1) Control de stock (stock del sector aserradero, stock intermedio, de productos terminados del sector chapa).
- 2) Recopilación de datos y edición de informes:
  - Informe de producción (Productividad de cada sector, determinación de puntaje de los sectores maquinado y armado, estadísticas varias, etc).
  - Informe de presupuesto del área (seguimiento de los gastos y consumos del área de producción).
  - Informe del Presupuesto General dela empresa (resumen acumulativo del control presupuestario).
  - Informe de stock y consumo.
- 3) Cálculo de costos de los productos existentes, nuevos y especiales.

## IV ) REQUERIMIENTOS INTELECTUALES

Requerimientos intelectuales indispensables para desempeñar el cargo.

- ooooo- ( ) Planear
- ppppp- ( X ) Controlar
- qqqqq- ( X ) Organizar
- rrrrr- ( ) Dirigir

- ssssss- ( X ) Analizar  
 tttttt- ( X ) Calcular  
 uuuuuu- ( ) Deducir  
 vvvvvv- ( X ) Concentración  
 wwwwww- ( X ) Coordinar  
 xxxxxx- ( ) Tomar decisiones  
 yyyyyy- ( X ) Iniciativa en el trabajo  
 zzzzzz- ( ) Otros

**V ) CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE EL CARGO**

Instrucción Formal

**Estudios Primario:** Completo  Incompleto

**Estudios Secundario:** Completo  Incompleto

Orientacion:.....

Titulo:.....

**Estudios Terciario:** Completo  Incompleto

Titulo:.....

**Estudios Universitario.** Completo  Incompleto

Titulo.....

**Otros Conocimiento:**

- Planificación, análisis de costos, presupuestos
- Análisis y control de stock.
- Conocimientos técnicos del mercado de aberturas.

Habilidades y destrezas informáticas

TIPO	GRADO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Word	X		
Excel	X		
Power Point			
Acces			
Otros	X		

Idiomas (los que son imprescindibles para el correcto desempeño en el puesto)

	Ingles	Portugués	Italiano	Otros
Pleno dominio lectura y escritura				
Dominio alto para interacción				
Manejo medio, lectura y comprensión general.		X		
Manejo elemental para automantenimiento.	X			

#### **VI) EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO**

bb) Experiencia previa necesaria:

NO se requiere experiencia previa ( )

SI se requiere experiencia previa ( X )

En que cargos o campos se requiere experiencia previa:

- Haber trabajado como mínimo tres años en el área de producción de una empresa del rubro.

cc) Entrenamiento previo necesario:

NO se requiere entrenamiento previo ( )

SI se requiere entrenamiento previo ( X )

Tipo de entrenamiento que se requiere

- Se requiere de entrenamiento en el puesto, en donde se presente la modalidad de trabajo en el área y se brinde las herramientas necesarias para la realización de sus tareas.

#### **VII) REQUERIMIENTOS FÍSICOS**

- El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.

### VIII) RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO

Responsabilidades que posee el puesto en donde se desempeña.

RESPONSABILIDADES	SI	NO	ESPECIFICACION
Por maquinaria y equipo			
Información confidencial	X		Datos de stock, gastos, costos.
Por personas			
Por custodia de valores			
Por contactos personales			

### IX) CONDICIONES AMBIENTALES

a- Lugar físico en que desarrollas tus actividades.

- ( X ) Oficina.
- ( ) Planta
- ( ) Intempérie
  
- El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.

### X) RIESGOS

y- De enfermedad profesional:

- ( ) NO  
 ( ) SI      Cuales?

z- De accidentes de trabajo:

- ( X ) NO  
 ( ) SI

Accidentes que pueden ocurrir dentro del puesto de trabajo.

- ( ) Cortaduras.
- ( ) Quemaduras.
- ( ) Fracturas
- ( ) Afecciones de oídos.
- ( ) Pérdidas de los miembros.
- ( ) Caída de altura.
- ( ) Asfixias.
- ( ) Hernias
- ( ) Traumatismos.

- El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.

#### ***XI) APTITUDES Y ACTITUDES***

- Trabajo en equipo y cooperación.
- Pensamiento analítico y conceptual.
- Compromiso con la organización.
- Iniciativa
- Motivación al logro.

## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### ***I) IDENTIFICACIÓN***

Nombre del empleado: Daniel Chali

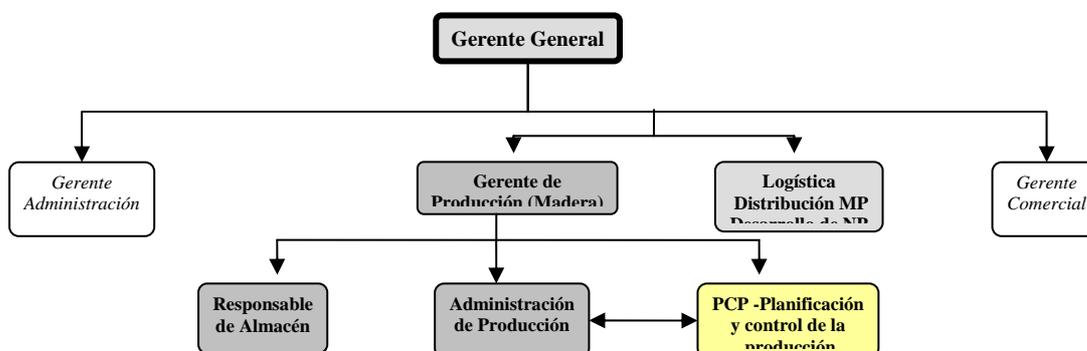
Nombre del puesto: Planificación y Control de Producción

Dpto. / Sección a la cual pertenece: Producción.

Nombre y Cargo del supervisor inmediato: Gerente de Producción.

Nombre y cargo del personal que supervisa : Encargados de los sectores de Aserradero, Maquinado, Armado, Colocación y Marcos de Madera.

Posición del puesto en el organigrama:



Relaciones sociales (relaciones dentro y fuera de la organización que deben mantenerse para ejecutar la tarea).

RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
Gerente de producción. Encargados de los sectores: maquinado, Armado, colocación y marcos de madera, Aserradero. Expedición Post Venta. Compañeros del área.	Clientes. Abert. Sudamericanas Bs. As.  Distribuidores.

## II ) RESUMEN DEL CARGO

El responsable de Planificación y Control de la producción tiene como actividad principal diseñar, programar y controlar las series de producción, es decir, que se va a producir y cuanta es la materia prima que se requiere para dicha producción.

## III ) DESCRIPCIÓN

### Funciones, actividades y/o tareas.

- 1) Programación de la colocación.
- 2) Programación de marcos de madera y chapa.
- 3) Puestas de fechas de colocación en notas de pedido.
- 4) Diseño, programación y seguimiento de series.
- 5) Seguimiento de aberturas para la carga diaria
- 6) Seguimiento de material para reposición de series.
- 7) Análisis de pendientes de entrega de clientes puntuales
- 8) Atención a personal de ventas para fechas de entrega.
- 9) Preparación de material para servicio post venta.
- 10) Atención al consumidor final por intervención en obra.
- 11) Análisis y pedido de precortes de madera para consumo mensual de marcos.

12) Atención directa con Buenos Aires por envíos de insumos puntuales para cargas semanales.

**IV) REQUERIMIENTOS INTELECTUALES**

Requerimientos intelectuales indispensables para desempeñar el cargo.

- aaaaaaa- ( X ) Planear
- bbbbbbb- ( X ) Controlar
- ccccccc- ( X ) Organizar
- ddddddd- ( X ) Dirigir
- eeeeeee- ( X ) Analizar
- ffffff- ( ) Calcular
- ggggggg- ( ) Deducir
- hhhhhhh- ( ) Concentración
- iiiiiii- ( X ) Coordinar
- jjjjjj- ( X ) Tomar decisiones
- kkkkkkk- ( X ) Iniciativa en el trabajo
- lllllll- ( ) Otros

**V) CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE EL CARGO**

Instrucción Formal

**Estudios Primario:** Completo  Incompleto

**Estudios Secundario:** Completo  Incompleto

Orientacion:.....  
 Titulo:.....

**Estudios Terciario:** Completo  Incompleto

Titulo:.....

**Estudios Universitario.** Completo  Incompleto

Titulo.....Ingeniero industrial.....

**Otros Conocimiento:**

- Conocimientos técnicos de aberturas en madera.

*Habilidades y destrezas informáticas*

TIPO	GRADO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Word	X		
Excel	X		
Power Point			
Acces			
Otros	X		

*Idiomas* (los que son imprescindibles para el correcto desempeño en el puesto)

	Ingles	Portugués	Italiano	Otros
Pleno dominio lectura y escritura				
Dominio alto para interacción				
Manejo medio, lectura y comprensión general.				
Manejo elemental para automantenimiento.	X	X		

**VI) EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO**

dd) Experiencia previa necesaria:

- NO se requiere experiencia previa ( )  
 SI se requiere experiencia previa ( X )

En que cargos o campos se requiere experiencia previa:

- Haber trabajado como mínimo tres años en el área de producción en una empresa del rubro.

ee) Entrenamiento previo necesario:

- NO se requiere entrenamiento previo ( )  
 SI se requiere entrenamiento previo ( X )

Tipo de entrenamiento que se requiere

- Se requiere de entrenamiento en el puesto, en donde se presente la modalidad de trabajo en el área y se brinde las herramientas necesarias para la realización de sus tareas.

### ***VII ) REQUERIMIENTOS FÍSICOS***

- El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.

### **VIII) RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO**

Responsabilidades que posee el puesto en donde se desempeña.

<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>ESPECIFICACION</b>
Por maquinaria y equipo			
Información confidencial			
Por personas	X		Personal que tiene a cargo
Por custodia de valores			
Por contactos personales			

### ***IX ) CONDICIONES AMBIENTALES***

a- Lugar físico en que desarrollas tus actividades.

- ( X ) Oficina.
- ( X ) Planta
- ( ) Intempérie
- El cargo se desarrolla en sitio cerrado (oficina) y en la planta de la empresa, en donde se expone a condiciones de ruidos y de polvo en el ambientes.

### ***X ) RIESGOS***

aa- De enfermedad profesional:

- ( ) NO
- ( ) SI Cuales?

bb- De accidentes de trabajo:

- ( ) NO
- ( X ) SI

Accidentes que pueden ocurrir dentro del puesto de trabajo.

- ( X ) Cortaduras.
  - ( ) Quemaduras.
  - ( ) Fracturas
  - ( X ) Afecciones de oídos.
  - ( ) Pérdidas de los miembros.
  - ( ) Caída de altura.
  - ( ) Asfixias.
  - ( ) Hernias
  - ( ) Traumatismos.
- 
- El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia media.

#### ***XI) APTITUDES Y ACTITUDES***

- Iniciativa.
- Eficiencia.
- Buena disposición para realizar las tareas.
- Motivación para el aprendizaje.
- Predisposición al trabajo en equipo
- Compromiso con la organización

## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### ***I) IDENTIFICACIÓN***

Nombre del empleado: Hernán Cappri.

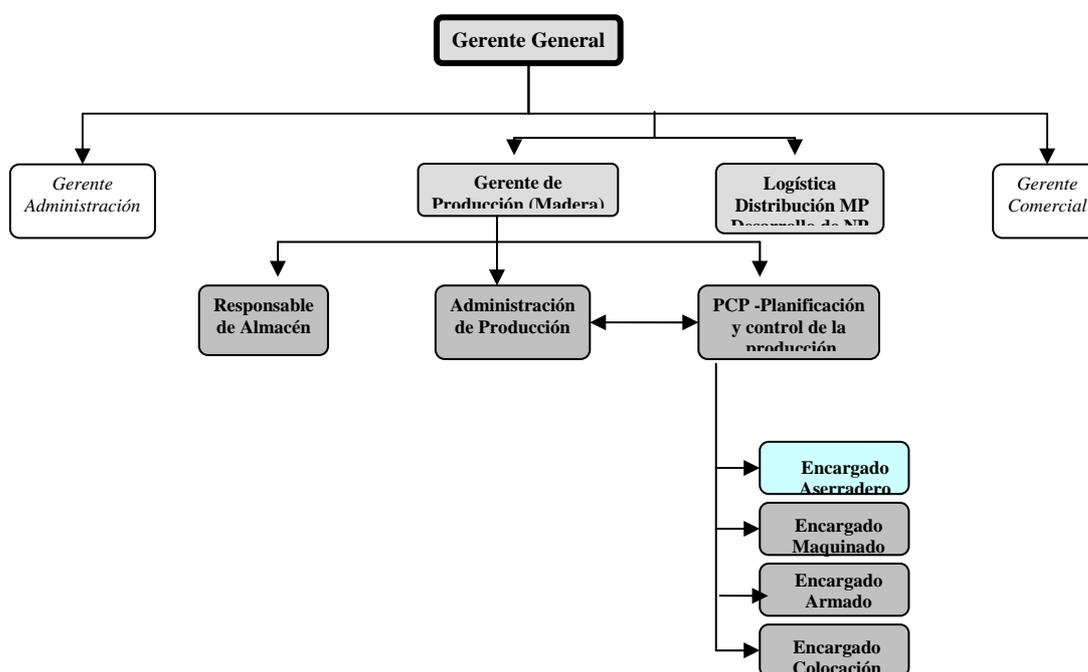
Nombre del puesto: Encargado de Aserradero.

Dpto. / Sección a la cual pertenece: Producción.

Nombre y Cargo del supervisor inmediato: Responsable de Planificación y Control de Producción.

Nombre y cargo del personal que supervisa : Operarios del sector.

Posición del puesto en el organigrama:



Relaciones sociales (relaciones dentro y fuera de la organización que deben mantenerse para ejecutar la tarea).

RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerente de Producción.</li><li>• Responsable de Planificación y Ctról de Pccion.</li><li>• Administración de Producción.</li><li>• Encargados de otros sectores.</li></ul>	

## **II ) RESUMEN DEL CARGO**

Será responsable de la recepción y selección de la materia prima, y de la planificación de las actividades del sector.

## **III ) DESCRIPCIÓN**

### Funciones, actividades y/o tareas.

1. Recepción y control de la materia prima ingresada en la fábrica.
2. Distribución de las tareas a los operarios que tiene a su cargo.
3. Planificación de las tareas para los operarios.
4. Supervisar y coordinar el personal que tiene a su cargo.
5. Control de calidad de la materia prima.

#### IV) REQUERIMIENTOS INTELECTUALES

Requerimientos intelectuales indispensables para desempeñar el cargo.

- mmmmmm- ( ) Planear
- nnnnnn- ( X ) Controlar
- oooooo- ( X ) Organizar
- pppppp- ( X ) Dirigir
- qqqqqq- ( ) Analizar
- rrrrrr- ( ) Calcular
- ssssss- ( ) Deducir
- tttttt- ( ) Concentración
- uuuuuu- ( X ) Coordinar
- vvvvvv- ( ) Tomar decisiones
- wwwww- ( X ) Iniciativa en el trabajo
- xxxxxx- ( ) Otros

#### V) CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE EL CARGO

##### Instrucción Formal

**Estudios Primario:** Completo  Incompleto

**Estudios Secundario:** Completo  Incompleto

Orientacion:.....Técnica.....

Título:.....

**Estudios Terciario:** Completo  Incompleto

Título:.....

**Estudios Universitario.** Completo  Incompleto

Título.....Ingeniero Industrial.....

##### **Otros Conocimiento:**

- Conducción de personal/ Liderazgo.
- Conocimientos técnicos en madera.

Habilidades y destrezas informáticas

TIPO	GRADO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Word			X
Excel			X
Power Point			
Access			
Otros			

Idiomas (los que son imprescindibles para el correcto desempeño en el puesto)

	Ingles	Portugués	Italiano	Otros
Pleno dominio lectura y escritura				
Dominio alto para interacción				
Manejo medio, lectura y comprensión general.				
Manejo elemental para automantenimiento.				

- *No es necesario el manejo de otro idioma para la ejecución de la tarea.*

**VI) EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO**

ff) Experiencia previa necesaria:

NO se requiere experiencia previa ( )  
 SI se requiere experiencia previa ( X )

En que cargos o campos se requiere experiencia previa:

- Haber trabajado como mínimo tres años como responsable de un sector en el área de producción en una empresa del rubro.

gg) Entrenamiento previo necesario:

NO se requiere entrenamiento previo ( )  
 SI se requiere entrenamiento previo ( X )

### **VII) REQUERIMIENTOS FÍSICOS**

Indicar y marcar con una cruz (X) solo aquellos requerimientos indispensables para desempeñar el cargo.

- a- ( ) Caminar
- b- (X) Estar de pie
- c- (X) Darse vuelta frecuentemente
- d- (X) Agacharse
- e- ( ) Arrodillarse o encucillarse
- f- (X) Trabajar rapidamente
- g- ( ) Atención auditiva
- h- (X) Levantar elementos pesados                      kilos promedio....80 Kg.....
- i- (X) Transportar elementos                                    kilos promedio....50 Kg.....
- j- ( ) Manejar maquinaria especifica
- k- ( ) Otros

- El cargo exige un esfuerzo físico de estar parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual alto y un grado de precisión visual medio.

### **VIII) RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO**

Responsabilidades que posee el puesto en donde se desempeña.

<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>ESPECIFICACION</b>
Por maquinaria y equipo	X		Maquinas del sector( despuntadora, sierra, tupi, moldurera, garlopa y perforadora)
Información confidencial			
Por personas	X		Operarios a cargo
Por custodia de valores			
Por contactos personales			

### **IX) CONDICIONES AMBIENTALES**

a- Lugar físico en que desarrollas tus actividades.

- ( ) Oficina.
- ( ) Planta
- (X) Intempérie

- El cargo se ubica en un sitio abierto, ya que es un aserradero, por lo tanto esta expuesto a temperaturas de acuerdo al clima del lugar.

b- Marca con una cruz (X) a las condiciones ambientales que estas expuesto en tus horas de trabajo, marcando la frecuencia de la exposición.

EXPUESTO A:	OCASIONAL	PERMANENTE
• Calor Ambiental		X
• Frío Ambiental		X
• Temperatura Adecuada	X	
• Cambios bruscos de temperatura		X
• Lugar polvoriento		X
• Suciedad		
• Ruido intenso	X	
• Vibraciones		
• Emanaciones tóxicas		
• Ventilación adecuada		X
• Mala iluminación		X
• Lugar aislado.		X

### X) RIESGOS

cc- De enfermedad profesional:

- ( ) NO  
 ( ) SI Cuales?

dd- De accidentes de trabajo:

- ( ) NO  
 ( X ) SI

Si la respuesta es SI marcar con una cruz (X) en los accidentes que puedan ocurrir dentro del puesto de trabajo en donde te desarrollas:

- ( X ) Cortaduras.
- ( ) Quemaduras.
- ( X ) Fracturas
- ( X ) Afecciones de oídos.
- ( X ) Pérdidas de los miembros.
- ( ) Caída de altura.
- ( ) Asfixias.
- ( X ) Hernias
- ( ) Traumatismos.

## ***XI) APTITUDES Y ACTITUDES***

- Valores éticos personales.
- Confidencialidad.
- Responsabilidad por el trabajo.
- Iniciativa.
- Eficiencia.
- Buena disposición para realizar las tareas.
- Motivación para el aprendizaje.
- Predisposición al trabajo en equipo.
- Buena comunicación.
- Conducción de personal.

## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### *I) IDENTIFICACIÓN*

Nombre del empleado: José Gigena

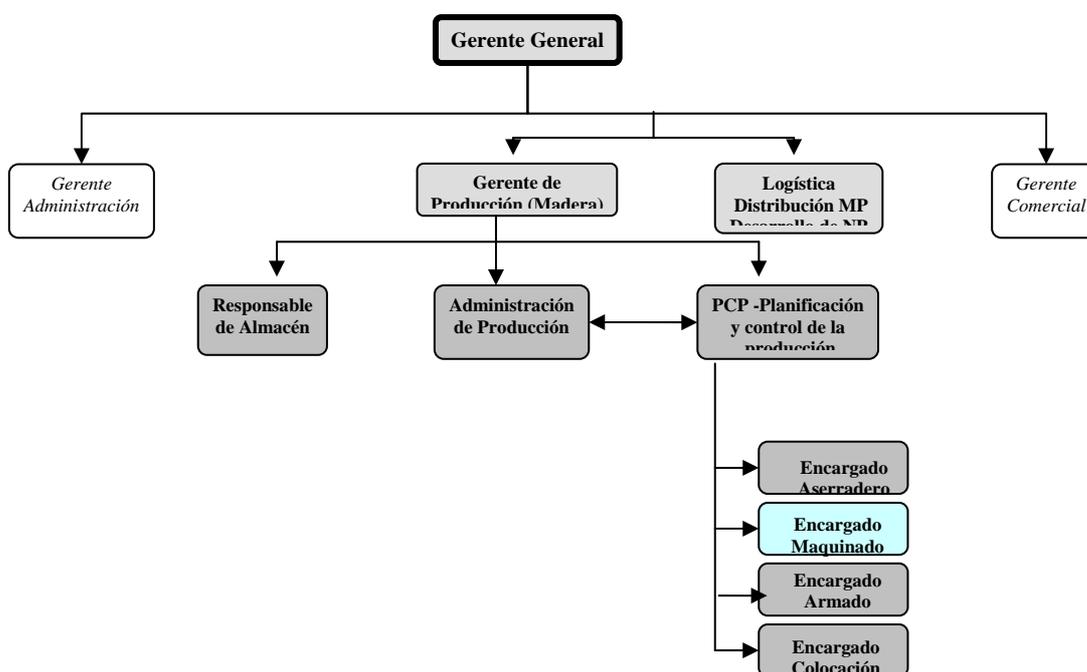
Nombre del puesto: Encargado de Maquinado.

Dpto. / Sección a la cual pertenece: Producción.

Nombre y Cargo del supervisor inmediato: Responsable de Planificación y Control de Producción.

Nombre y cargo del personal que supervisa : Operarios del sector.

Posición del puesto en el organigrama:



Relaciones sociales (relaciones dentro y fuera de la organización que deben mantenerse para ejecutar la tarea).

RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerente de Producción.</li><li>• Responsable de Planificación y Ctról de Pccion.</li><li>• Administración de Producción.</li><li>• Encargados de otros sectores.</li></ul>	

## **II ) RESUMEN DEL CARGO**

Será responsable de efectuar el control de recepción de madera en el sector, realizar el auto control en cada puesto de trabajo y cumplir la entrega de partes con la Sección Armado

## **III ) DESCRIPCIÓN**

### Funciones, actividades y/o tareas.

1. Recepción y control de la materia prima ingresada en el sector.
2. Distribución de las tareas a los operarios que tiene a su cargo.
3. Planificación de las tareas para los operarios, de acuerdo a las series programadas.
4. Supervisar y coordinar el personal que tiene a su cargo.
5. Realizar las planillas de producción.
6. Revisar y entregar las partes de la serie completa a la sección armado.



**Otros Conocimiento:**

- Conducción de personal/ Liderazgo.
- Conocimientos técnicos en madera.

*Habilidades y destrezas informáticas*

TIPO	GRADO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Word			X
Excel			X
Pawer Point			
Acces			
Otros			

*Idiomas* (los que son imprescindibles para el correcto desempeño en el puesto)

	Ingles	Portugués	Italiano	Otros
Pleno dominio lectura y escritura				
Dominio alto para interacción				
Manejo medio, lectura y comprensión general.				
Manejo elemental para automantenimiento.				

- *No es necesario el manejo de otro idioma para la ejecución de la tarea.*

**VI) EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO**

a) Experiencia previa necesaria:

- NO se requiere experiencia previa ( )  
 SI se requiere experiencia previa ( X )

En que cargos o campos se requiere experiencia previa:

- Haber trabajado como mínimo tres años como responsable de un sector en el área de producción en una empresa del rubro.

b) Entrenamiento previo necesario:

NO se requiere entrenamiento previo ( )

SI se requiere entrenamiento previo ( X )

### ***VII ) REQUERIMIENTOS FÍSICOS***

Indicar y marcar con una cruz (X) solo aquellos requerimientos indispensables para desempeñar el cargo.

a- ( X ) Caminar

b- ( X ) Estar de pie

c- ( X ) Darse vuelta frecuentemente

d- ( ) Agacharse

e- ( ) Arrodillarse o encucillarse

f- ( X ) Trabajar rapidamente

g- ( X ) Atención auditiva

h- ( ) Levantar elementos pesados kilos promedio.....

i- ( X ) Transportar elementos kilos promedio....10 Kg.....

j- ( X ) Manejar maquinaria especifica

k- ( ) Otros

- El cargo exige un esfuerzo físico de estar parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual alto y un grado de precisión visual medio.

### **VIII) RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO**

Responsabilidades que posee el puesto en donde se desempeña.

<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>ESPECIFICACION</b>
Por maquinaria y equipo	X		Maquinas del sector( tupi, garlopa, escuadradora, cepilladora, perforadora, machibradora, etc)
Información confidencial			
Por personas	X		Operarios a cargo
Por custodia de valores			
Por contactos personales			

**IX) CONDICIONES AMBIENTALES**

a- Lugar físico en que desarrollas tus actividades.

- ( ) Oficina.
- ( X ) Planta
- ( ) Intempérie

b- Marca con una cruz (X) a las condiciones ambientales que estas expuesto en tus horas de trabajo, marcando la frecuencia de la exposición.

EXPUESTO A:	OCASIONAL	PERMANENTE
• Calor Ambiental	X	
• Frío Ambiental	X	
• Temperatura Adecuada		X
• Cambios bruscos de temperatura	X	
• Lugar polvoriento		X
• Suciedad	X	
• Ruido intenso		X
• Vibraciones	X	
• Emanaciones tóxicas	X	
• Ventilación adecuada		X
• Mala iluminación	X	
• Lugar aislado.		

**X) RIESGOS**

a- De enfermedad profesional:

- ( ) NO  
 ( ) SI Cuales?

b- De accidentes de trabajo:

- ( ) NO  
 ( X ) SI

Si la respuesta es SI marcar con una cruz (X) en los accidentes que puedan ocurrir dentro del puesto de trabajo en donde te desarrollas:

- ( X ) Cortaduras.
- ( ) Quemaduras.
- ( X ) Fracturas
- ( X ) Afecciones de oídos.
- ( X ) Pérdidas de los miembros.
- ( ) Caída de altura.
- ( ) Asfixias.
- ( X ) Hernias
- ( X ) Traumatismos.

#### ***XI) APTITUDES Y ACTITUDES***

- Valores éticos personales.
- Confidencialidad.
- Responsabilidad por el trabajo.
- Iniciativa.
- Eficiencia.
- Buena disposición para realizar las tareas.
- Motivación para el aprendizaje.
- Predisposición al trabajo en equipo.
- Buena comunicación.
- Conducción de personal.

## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### ***I) IDENTIFICACIÓN***

Nombre del empleado: Sergio Ré.

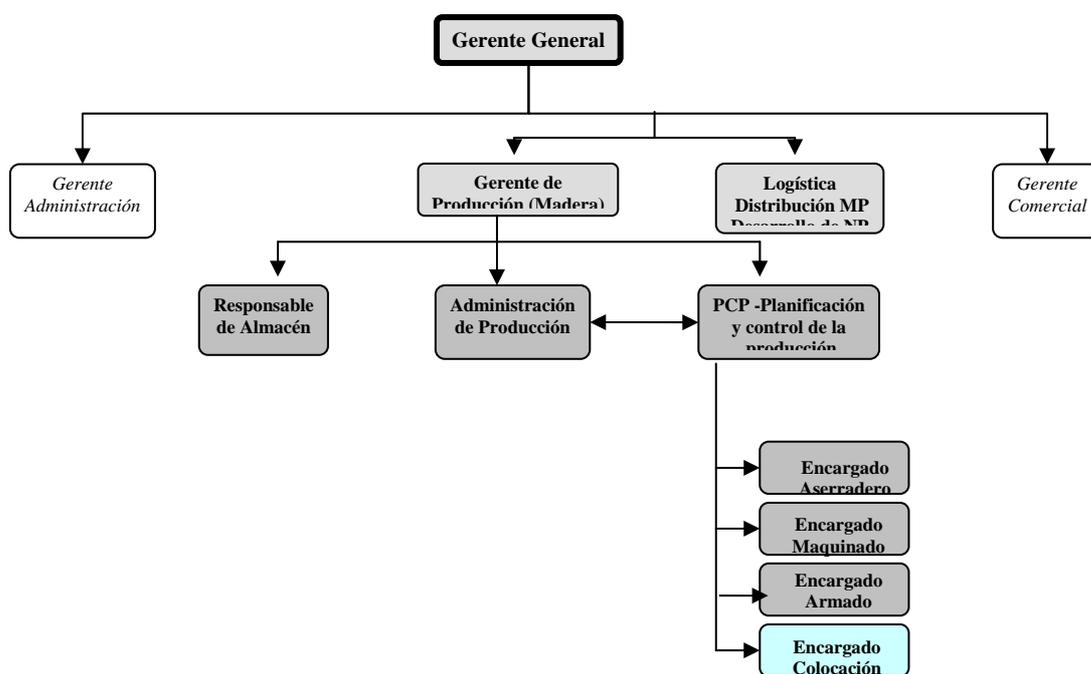
Nombre del puesto: Encargado de Colocación.

Dpto. / Sección a la cual pertenece: Producción.

Nombre y Cargo del supervisor inmediato: Responsable de Planificación y Control de Producción.

Nombre y cargo del personal que supervisa : Operarios del sector.

Posición del puesto en el organigrama:



Relaciones sociales (relaciones dentro y fuera de la organización que deben mantenerse para ejecutar la tarea).

RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerente de Producción.</li><li>• Responsable de Planificación y Ctról de Pccion.</li><li>• Administración de Producción.</li><li>• Encargados de otros sectores.</li></ul>	

## **II ) RESUMEN DEL CARGO**

Será responsable de efectuar el control de recepción de las hojas de las aberturas ya armadas, realizar el autocontrol en cada puesto de trabajo y cumplir con el armado final de la abertura.

## **III ) DESCRIPCIÓN**

### Funciones, actividades y/o tareas.

1. Recepción y control de las hojas armadas que ingresan en el sector.
2. Distribución de las tareas a los operarios que tiene a su cargo.
3. Planificación de las tareas para los operarios, de acuerdo a las series programadas y a las entregas por realizar.
4. Supervisar y coordinar el personal que tiene a su cargo.
5. Realizar las planillas de producción.
6. Revisar y entregar las aberturas listas para entregar al cliente.



**Otros Conocimiento:**

- Conducción de personal/ Liderazgo.
- Conocimientos técnicos en madera.

*Habilidades y destrezas informáticas*

TIPO	GRADO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Word			X
Excel			X
Pawer Point			
Acces			
Otros			

*Idiomas* (los que son imprescindibles para el correcto desempeño en el puesto)

	Ingles	Portugués	Italiano	Otros
Pleno dominio lectura y escritura				
Dominio alto para interacción				
Manejo medio, lectura y comprensión general.				
Manejo elemental para automantenimiento.				

- *No es necesario el manejo de otro idioma para la ejecución de la tarea.*

**VI) EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO**

a) Experiencia previa necesaria:

- NO se requiere experiencia previa ( )  
 SI se requiere experiencia previa ( X )

En que cargos o campos se requiere experiencia previa:

- Haber trabajado como mínimo tres años como responsable de un sector en el área de producción en una empresa del rubro.



**IX ) CONDICIONES AMBIENTALES**

a- Lugar físico en que desarrollas tus actividades.

- ( ) Oficina.
- ( X ) Planta
- ( ) Intempérie

b- Marca con una cruz (X) a las condiciones ambientales que estas expuesto en tus horas de trabajo, marcando la frecuencia de la exposición.

EXPUESTO A:	OCASIONAL	PERMANENTE
• Calor Ambiental	X	
• Frío Ambiental	X	
• Temperatura Adecuada		X
• Cambios bruscos de temperatura	X	
• Lugar polvoriento		X
• Suciedad		X
• Ruido intenso		X
• Vibraciones	X	
• Emanaciones tóxicas	X	
• Ventilación adecuada		X
• Mala iluminación	X	
• Lugar aislado.		

**X ) RIESGOS**

a- De enfermedad profesional:

- ( ) NO  
 ( ) SI Cuales?

b- De accidentes de trabajo:

- ( ) NO  
 ( X ) SI

Si la respuesta es SI marcar con una cruz (X) en los accidentes que puedan ocurrir dentro del puesto de trabajo en donde te desarrollas:

- ( X ) Cortaduras.
- ( ) Quemaduras.
- ( X ) Fracturas
- ( X ) Afecciones de oídos.
- ( X ) Pérdidas de los miembros.
- ( ) Caída de altura.
- ( ) Asfixias.
- ( X ) Hernias
- ( X ) Traumatismos.

#### ***XI) APTITUDES Y ACTITUDES***

- Valores éticos personales.
- Confidencialidad.
- Responsabilidad por el trabajo.
- Iniciativa.
- Eficiencia.
- Buena disposición para realizar las tareas.
- Motivación para el aprendizaje.
- Predisposición al trabajo en equipo.
- Buena comunicación.
- Conducción de personal.

## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### ***1) IDENTIFICACIÓN***

Nombre del empleado: Victor Gonzalez.

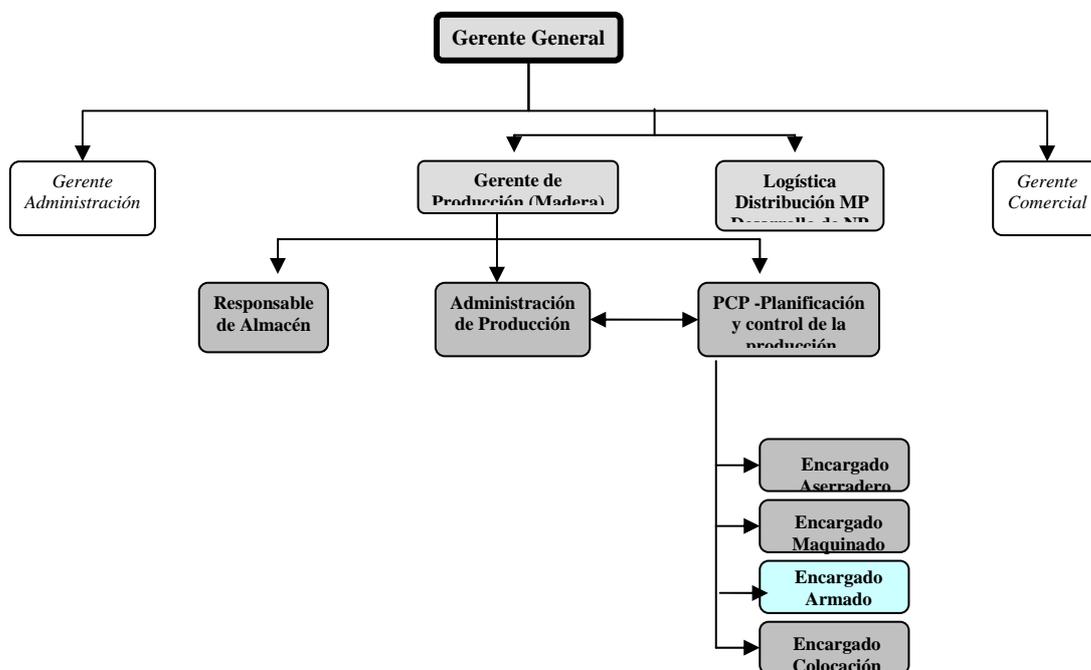
Nombre del puesto: Encargado de Armado.

Dpto. / Sección a la cual pertenece: Producción.

Nombre y Cargo del supervisor inmediato: Responsable de Planificación y Control de Producción.

Nombre y cargo del personal que supervisa : Operarios del sector.

Posición del puesto en el organigrama:





Relaciones sociales (relaciones dentro y fuera de la organización que deben mantenerse para ejecutar la tarea).

RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerente de Producción.</li><li>• Responsable de Planificación y Control de Producción.</li><li>• Administración de Producción.</li><li>• Encargados de otros sectores.</li></ul>	

## **II ) RESUMEN DEL CARGO**

Será responsable de efectuar el control de recepción de las partes mecanizadas que entrega la sección Maquinado, realizar el autocontrol en cada puesto de trabajo y cumplir con la entrega de hojas a la sección Colocación.

## **III ) DESCRIPCIÓN**

### Funciones, actividades y/o tareas.

1. Recepción y control de las partes mecanizadas ingresada en el sector.
2. Distribución de las tareas a los operarios que tiene a su cargo.
3. Planificación de las tareas para los operarios, de acuerdo a las series programadas.
4. Supervisar y coordinar el personal que tiene a su cargo.
5. Realizar las planillas de producción.
6. Seleccionar las piezas para armar las hojas.
7. Revisar y entregar las hojas a la sección colocación.

**IV) REQUERIMIENTOS INTELECTUALES**

Requerimientos intelectuales indispensables para desempeñar el cargo.

- a- ( ) Planear
- b- ( X ) Controlar
- c- ( X ) Organizar
- d- ( X ) Dirigir
- e- ( ) Analizar
- f- ( X ) Calcular
- g- ( ) Deducir
- h- ( ) Concentración
- i- ( X ) Coordinar
- j- ( X ) Tomar decisiones
- k- ( X ) Iniciativa en el trabajo
- l- ( ) Otros

**V) CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE EL CARGO**

Instrucción Formal

**Estudios Primario:**      Completo       Incompleto

**Estudios Secundario:**      Completo       Incompleto

Orientacion:.....Técnica.....

Título:.....

**Estudios Terciario:**      Completo       Incompleto

Título:.....

**Estudios Universitario.**      Completo       Incompleto

Título.....

**Otros Conocimiento:**

- Conducción de personal/ Liderazgo.
- Conocimientos técnicos en madera.

*Habilidades y destrezas informáticas*

TIPO	GRADO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Word			X
Excel			X
Pawer Point			
Acces			
Otros			

*Idiomas* (los que son imprescindibles para el correcto desempeño en el puesto)

	Ingles	Portugués	Italiano	Otros
Pleno dominio lectura y escritura				
Dominio alto para interacción				
Manejo medio, lectura y comprensión general.				
Manejo elemental para automantenimiento.				

- *No es necesario el manejo de otro idioma para la ejecución de la tarea.*

**VI) EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO**

a) Experiencia previa necesaria:

NO se requiere experiencia previa ( )  
 SI se requiere experiencia previa ( X )

En que cargos o campos se requiere experiencia previa:

- Haber trabajado como mínimo tres años como responsable de un sector en el área de producción en una empresa del rubro.



**IX ) CONDICIONES AMBIENTALES**

a- Lugar físico en que desarrollas tus actividades.

- ( ) Oficina.
- ( X ) Planta
- ( ) Intempérie

b- Marca con una cruz (X) a las condiciones ambientales que estas expuesto en tus horas de trabajo, marcando la frecuencia de la exposición.

EXPUESTO A:	OCASIONAL	PERMANENTE
• Calor Ambiental	X	
• Frío Ambiental	X	
• Temperatura Adecuada		X
• Cambios bruscos de temperatura	X	
• Lugar polvoriento		X
• Suciedad		X
• Ruido intenso		X
• Vibraciones	X	
• Emanaciones tóxicas	X	
• Ventilación adecuada		X
• Mala iluminación	X	
• Lugar aislado.		

**X ) RIESGOS**

a- De enfermedad profesional:

- ( ) NO  
 ( ) SI      Cuales?

b- De accidentes de trabajo:

- ( ) NO  
 ( X ) SI

Si la respuesta es SI marcar con una cruz (X) en los accidentes que puedan ocurrir dentro del puesto de trabajo en donde te desarrollas:

- ( X ) Cortaduras.
- ( ) Quemaduras.
- ( X ) Fracturas
- ( X ) Afecciones de oídos.
- ( X ) Pérdidas de los miembros.
- ( ) Caída de altura.
- ( ) Asfixias.
- ( X ) Hernias
- ( X ) Traumatismos.

### ***XI) APTITUDES Y ACTITUDES***

- Valores éticos personales.
- Confidencialidad.
- Responsabilidad por el trabajo.
- Iniciativa.
- Eficiencia.
- Buena disposición para realizar las tareas.
- Motivación para el aprendizaje.
- Predisposición al trabajo en equipo.
- Buena comunicación.
- Conducción de personal.

## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### ***I) IDENTIFICACIÓN***

Nombre del empleado: Daniel Caudana.

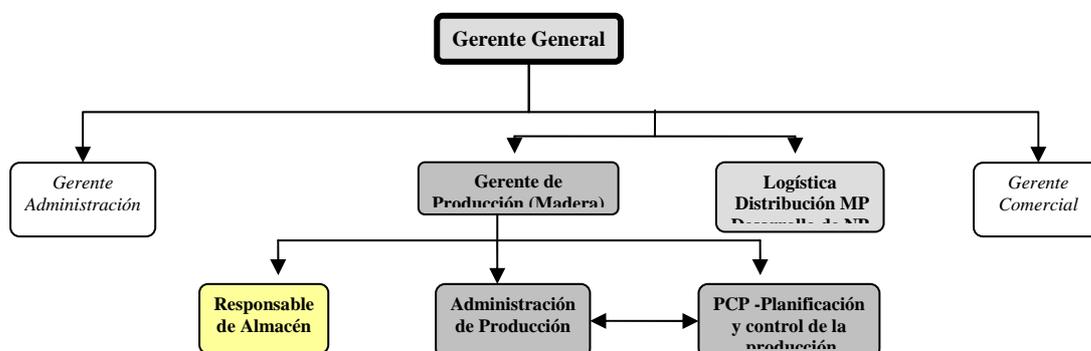
Nombre del puesto: Responsable de Almacén.

Dpto. / Sección a la cual pertenece: Producción.

Nombre y Cargo del supervisor inmediato: Gerente de Producción.

Nombre y cargo del personal que supervisa :

Posición del puesto en el organigrama:



Relaciones sociales (relaciones dentro y fuera de la organización que deben mantenerse para ejecutar la tarea).

RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsable de Pcción.</li><li>• Encargados de los sectores.</li><li>• Respons. De Afilado.</li><li>• Respons. De Mantenimiento.</li><li>• Gte. Administrativo.</li></ul>	*Proveedores.

## **II ) RESUMEN DEL CARGO**

Será responsable de la gestión de compra de todos los artículos necesarios para la producción y demás sectores de la empresa, teniendo que respetar el presupuesto asignado. Deberá buscar permanentemente nuevas alternativas de proveedores y mejores precios y condiciones de pagos.

## **III ) DESCRIPCIÓN**

Funciones, actividades y/o tareas.

- 1) Gestión de compras (dentro de los límites del presupuesto)
- 2) Negociación con proveedores.
- 3) Control de stock (entradas y salidas) presentar informes (Auditables)
- 4) Desarrollo de proveedores.
- 5) Búsqueda de insumos alternativos Standard
- 6) Seguimiento de proveedor de chapa, producción y control de stock



Habilidades y destrezas informáticas

TIPO	GRADO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Word	X		
Excel	X		
Power Point			
Acces		X	
Otros			

Idiomas (los que son imprescindibles para el correcto desempeño en el puesto)

	Inglés	Portugués	Italiano	Otros
Pleno dominio lectura y escritura				
Dominio alto para interacción				
Manejo medio, lectura y comprensión general.	X	X		
Manejo elemental para automantenimiento.				

**VI) EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO**

a) Experiencia previa necesaria:

NO se requiere experiencia previa ( )  
 SI se requiere experiencia previa ( X )

En que cargos o campos se requiere experiencia previa:

- Haber trabajado como mínimo tres años como responsable del área de compras de una empresa.

b) Entrenamiento previo necesario:

NO se requiere entrenamiento previo ( )  
 SI se requiere entrenamiento previo ( X )

Tipo de entrenamiento que se requiere.

- Se requiere de entrenamiento en el puesto, en donde se presente la modalidad de trabajo en el área y se brinde las herramientas necesarias para la realización de sus tareas.

**VII) REQUERIMIENTOS FÍSICOS**

- El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.

**VIII) RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO**

Responsabilidades que posee el puesto en donde se desempeña.

RESPONSABILIDADES	SI	NO	ESPECIFICACION
Por maquinaria y equipo			
Información confidencial	X		Datos de facturación, ventas, cobranzas, etc
Por personas			
Por custodia de valores	X		Mercadería
Por contactos personales	X		Proveedores

**IX) CONDICIONES AMBIENTALES**

a- Lugar físico en que desarrollas tus actividades.

- ( X ) Oficina.
- ( ) Planta
- ( ) Intempérie
- El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.

**X) RIESGOS**

a- De enfermedad profesional:

- ( ) NO
- ( ) SI Cuales?

b- De accidentes de trabajo:

- ( ) NO
- ( X ) SI

Accidentes que pueden ocurrir dentro del puesto de trabajo.

- ( ) Cortaduras.
- ( ) Quemaduras.
- ( ) Fracturas
- ( ) Afecciones de oídos.

- ( ) Pérdidas de los miembros.
- ( ) Caída de altura.
- ( ) Asfixias.
- ( ) Hernias
- ( ) Traumatismos.

Otros accidentes: El gerente comercial frecuentemente tendrá que viajar, es por eso, que el riesgo que tiene el puesto es de sufrir algún accidente de tránsito.

- El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.

#### ***XI) APTITUDES Y ACTITUDES***

- Iniciativa.
- Compromiso con la organización.
- Comunicación oral y escrita.
- Predisposición al trabajo en equipo.
- Cooperación.
- Pensamiento analítico y conceptual.

**CONCLUSIÓN FINAL**

## CONCLUSIÓN

Al iniciar este trabajo tuve como objetivo el estudio de la empresa Orintrama, es decir, como es su actividad, como se desarrolla internamente, para luego poder desarrollar un plan de acción pertinente que mejore la calidad y gestión de los Recursos Humanos de la empresa.

En Orintrama, como fue desarrollado a lo largo del trabajo, en lo que respecta a la Gestión de Recursos Humanos se detectan diversas debilidades, ya que el área esta en formación. Una de las debilidades detectada fue la falta de descripciones y análisis de los puestos, debido a esto el tema de mi trabajo final fue “Descripción y Análisis de Puestos”, este trabajo, desde mi punto de vista, brinda a la empresa diferentes ventajas y beneficios para la mejora de dicha Gestión.

Las descripciones y análisis de puestos realizados aportan a la empresa una herramienta de gran utilidad, siendo base también de numerosas actividades del área de Recursos Humanos.

En primera instancia cabe destacar que el análisis y descripción de puestos de trabajo proporcionará a la empresa la información necesaria sobre las características que debe poseer el candidato/a a ocupar el puesto de trabajo, además que será de gran utilidad para determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde será mas probable encontrar las personas que se ajustan a los requisitos exigidos.

También proporcionará datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico o profesiograma en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Además servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen: dinámicas de grupo, assesment center, etc.

Este trabajo aportará directrices para la formación de las personas que trabajan en la empresa, ya que se podrá comparar los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, así se determinará la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos. De

esta forma, una vez detectada la necesidad la organización podrá diseñar e implementar los planes de formación más adecuados.

Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción les servirá para determinar hasta que punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Del mismo modo permitirá que los empleados conozcan cual es su rendimiento y la importancia de su trabajo para la organización.

El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. A través del análisis de puestos resultará posible la realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización. Esto establecerá sistemas retributivos más justos y equitativos.

De esta manera he enumerado algunas atribuciones que brinda este trabajo. Personalmente creo haber cumplido las expectativas generadas al iniciar mi trabajo final, ya que tengo certeza que las descripciones y análisis de los puestos será de gran utilidad para la empresa. Orintrama una empresa de 32 años en el mercado cuenta con un merecido reconocimiento dado a su experiencia, calidad de los productos y de trabajo, es por eso que tengo la seguridad que sabrá aprovechar dicha herramienta para mejorar la calidad de los Recursos Humanos en la empresa.

**ANEXO**

## **MODELOS DE ENTREVISTA**

### **Modelo de entrevista para el Gerente General**

- 1) ¿Podría hacer una síntesis de la historia de la organización?
- 2) ¿Cuáles fueron los momentos críticos por los que atravesó la empresa?
- 3) ¿Qué cambios y/o transformaciones afectaron a la organización?
- 4) ¿Cuáles son los valores que prevalecen dentro de la organización?
- 5) ¿Existen normas formalizadas que rigen el comportamiento de los trabajadores?
- 6) ¿Cuántos empleados tiene la organización?
- 7) ¿Podría describir brevemente el flujo de trabajo de la organización?
- 8) ¿Cuál es el tamaño y el número de departamentos dentro de la empresa?
- 9) ¿Cómo es la comunicación en la empresa?
- 10) Desde su punto de vista, ¿qué sistema de comunicación prevalece?  
¿Formal o informal?
- 11) ¿Cuenta la organización con asesores externos? ¿En qué áreas?
- 12) ¿Cuál es la relación existente entre los departamentos?
- 13) ¿Cómo es la relación entre compañeros de trabajo?
- 14) ¿Cómo es la actitud en general de los empleados frente a nuevas normativas o cambios propuestos por la organización?
- 15) ¿Cuál es el grado de participación en la toma de decisiones?
- 16) Desde su opinión ¿existe discrecionalidad en la toma de decisiones?
- 17) ¿La toma de decisiones dentro de la organización es generalmente centralizada o descentralizada?
- 18) ¿Se trabaja en equipo en la empresa?
- 19) ¿La empresa propicia un ambiente para que los empleados participen ya sea dando sugerencia, propuestas de mejora, etc?
- 20) ¿Cree que la gente está bien remunerada de acuerdo a las actividades y responsabilidades que cada uno tiene?

**Modelo de entrevista para empleados de la empresa**

- 1) ¿Cuánto hace que trabaja en la empresa?
- 2) ¿Trabajó siempre en el mismo puesto? No: ¿Qué otras tareas desempeñó?
- 3) Desde su punto de vista ¿Cómo es la situación actual de la empresa?
- 4) ¿Cuáles son los problemas más recurrentes de su área?
- 5) ¿A qué cree que se deben?
- 6) ¿Podría brevemente contar cómo han resuelto algún problema particular en su área?
- 7) ¿Cómo piensa que esta organización podría ser más efectiva?
- 8) ¿Qué cambio le gustaría ver en la organización?
- 9) ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?
- 10) ¿Con su jefe inmediato?
- 11) ¿Cuáles son los factores que lo motivan a seguir trabajando en la empresa?
- 12) ¿Se ve en un futuro trabajando para la organización?

### **Modelo de entrevista para el Responsable de Recursos Humanos**

- 1) ¿Existe un departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa?
- 2) ¿Cuanto tiempo hace que hay dentro de la empresa un responsable de Recursos Humanos?
- 3) ¿Cómo se realiza el proceso de selección y reclutamiento dentro de la empresa?
- 4) ¿Se realiza una adecuada inducción a las personas que ingresan a trabajar en la empresa?
- 5) ¿De acuerdo a las necesidades de la empresa, que planes de capacitación ofrece a los empleados?
- 6) ¿Cuáles son los beneficios sociales que brinda la empresa?
- 7) ¿Cómo es la relación con el sindicato?
- 8) ¿Con qué frecuencia la empresa afronta conflictos y / o juicios laborales?
- 9) ¿Existe dentro de la empresa algún representante sindical?
- 10) ¿Qué grado de influencia tiene el sindicato en las decisiones y políticas de la empresa?
- 11) ¿Existen políticas de recursos humanos?
- 12) ¿La organización cuenta con una descripción de puestos?
- 13) ¿Se realizan dentro de la empresa evaluaciones de desempeño?  
¿Con qué frecuencia?
- 14) ¿Cuáles son los criterios de promoción utilizados en la empresa?  
(antigüedad, mérito, etc.)
- 15) ¿Qué tipo de técnicas motivacionales se desarrollan en la organización? ¿Qué resultados dieron?
- 16) ¿Desde su opinión como es el clima de trabajo existente dentro de la empresa?
- 17) ¿Existen políticas salariales?
- 18) ¿Cómo es la relación existente entre pares y con la autoridad?

## MODELO ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

La siguiente encuesta es de **carácter confidencial**, y tiene como objetivo principal conocer, a través de una muestra representativa, diferentes aspectos que conforman el clima de trabajo de la organización.

Datos del trabajador:

Sector en el que trabaja:

Antigüedad en la empresa:

Marque con una cruz (X) la respuesta que usted cree que es la que mas se asemeja en relación a su trabajo en la empresa.

### 1) Tarea y Realización Personal

a- ¿Considera usted que tiene autonomía en su trabajo?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA

b- ¿Considera usted que dispone de capacidad de iniciativa en su trabajo?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA

c- ¿Depende por completo, habitualmente, para hacer su trabajo de lo que le dicen que haga o le mandan su jefe o jefes?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA

d- ¿Se siente realizado en su trabajo?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA

e- ¿Considera usted que es muy rutinario su trabajo?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA

### 2) Alternativas de desarrollo y de carrera que ofrece la empresa

a- ¿Considera que su trabajo, en el puesto que actualmente ocupa, está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o jefes?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA

f- Le gustaría cambiar de puesto de trabajo dentro de su actual empresa?

NO ( )

SI ( )

En el caso de que su respuesta sea afirmativa especificar en que puesto.....

.....

g-¿Considera que ese cambio es posible, que existen posibilidades de movilidad en su empresa?

NO ( )

SI ( )

NO SE ( )

### **3) Salario**

a-¿Considera que está bien remunerado su trabajo?

MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL	

b- ¿Considera que entre sus compañeros y usted no hay proporcionalidad entre trabajo efectuado y remuneración percibida?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA

c-¿Si percibe incentivos en su remuneración, le motivan a trabajar más?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA

d- ¿Piensa que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores en su actual empresa o puesto de trabajo que le compensan?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA

### 3) Confort y Salubridad

a- ¿Su puesto de trabajo (mesa, silla, máquina, vehículo, mostrador, etc) le resulta agradable y cómodo?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA

b- ¿Acaba la jornada cansado a consecuencia de su puesto de trabajo?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA

c-¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA

e-¿Tiene suficiente luz en su puesto o lugar de trabajo?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA

d- ¿Hay corrientes de aire en su puesto de trabajo?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA

e-¿Los vestuarios y baños están limpios?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA

k- ¿Existe un nivel de ruido molesto en su puesto de trabajo?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA

#### **4) Relaciones Interpersonales**

##### **Relación con sus pares**

a- ¿Se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo?

MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL	

b- ¿Piensa que existe “lucha” o “pugna” entre sus compañeros, para subir o mejorar, a costa de ese compañerismo?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA

##### **Relación con la autoridad**

a- ¿Su jefe o jefes lo tratan normalmente bien, con amabilidad?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA

b- ¿Su jefe o jefes son demasiado exigentes, a su juicio, con usted en su trabajo?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA

c- ¿Siente que existe falta de comprensión hacia usted por parte de su jefe o jefes?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA

d- ¿Considera a su jefe autoritario?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA

e- ¿Considera a su jefe participativo?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA

f- ¿Trabaja con su jefe y compañeros, a su juicio, en auténtico equipo?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA

g- ¿Cree que su jefe suele hacer caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten interesadamente sobre usted o sus compañeros?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA

j-¿Considera que tiene usted un jefe distante y con el que no tiene comunicación alguna?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**



Personal a cargo:

Nombre y Apellido	Puesto que ocupa
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

Personas de relación directa necesaria para la realización de las tareas:

Relaciones Internas	Relaciones Externas
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

**Requerimientos Físicos**

Indicar y marcar con una cruz (X) solo aquellos requerimientos indispensables para desempeñar el cargo.

- a- ( ) Caminar
- b- ( ) Estar de pie
- c- ( ) Darse vuelta frecuentemente
- d- ( ) Agacharse
- e- ( ) Arrodillarse o encucillarse
- f- ( ) Trabajar rápidamente
- g- ( ) Atención auditiva
- h- ( ) Levantar elementos pesados                      kilos promedio.....
- i- ( ) Transportar elementos                                kilos promedio.....
- j- ( ) Manejar maquinaria específica
- k- ( ) Otros

En caso de otros especificar:.....  
 .....  
 .....

**Condiciones Ambientales**

Marca con una cruz (X) a las condiciones ambientales que estas expuesto en tus horas de trabajo, marcando la frecuencia de la exposición.

EXPUESTO A:	OCASIONAL	PERMANENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calor Ambiental</li> <li>• Frío Ambiental</li> <li>• Temperatura Adecuada</li> <li>• Cambios bruscos de temperatura</li> <li>• Lugar polvoriento</li> <li>• Suciedad</li> <li>• Ruido intenso</li> <li>• Vibraciones</li> <li>• Emanaciones tóxicas</li> <li>• Ventilación adecuada</li> <li>• Mala iluminación</li> <li>• Lugar aislado.</li> </ul>		

En caso de otros especificar:.....  
.....

**Riesgos**

a- De enfermedad profesional:

- NO
- SI      Cuales?

b- De accidentes de trabajo:

- NO
- SI

Si la respuesta es SI marcar con una cruz (X) en los accidentes que puedan ocurrir dentro del puesto de trabajo en donde te desarrollas:

- Cortaduras.
- Quemaduras.
- Fracturas
- Afecciones de oídos.
- Pérdidas de los miembros.
- Caída de altura.
- Asfixias.
- Hernias
- Traumatismos.

En caso de otros especificar:.....  
.....

Días y horarios de trabajo:  
.....  
.....

1) ¿Cuáles son las tareas que más le gustan?

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

2) ¿Cuáles son las tareas que más le disgustan? ¿Porqué?

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

3) ¿Cuáles son sus expectativas laborales?

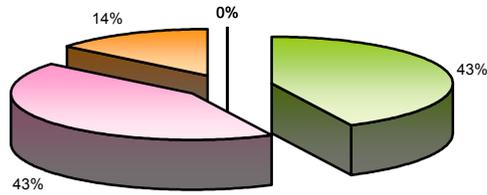
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



## RESULTADOS DE LAS ENCUESTA REALIZADAS A LOS EMPLEADOS INDIRECTOS

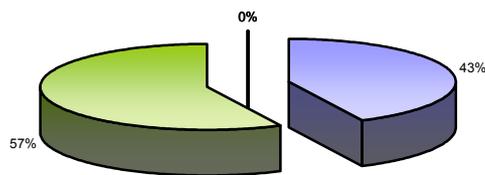
### 1) TAREA Y REALIZACIÓN PERSONAL

¿Considera usted que tiene autonomía en su trabajo?



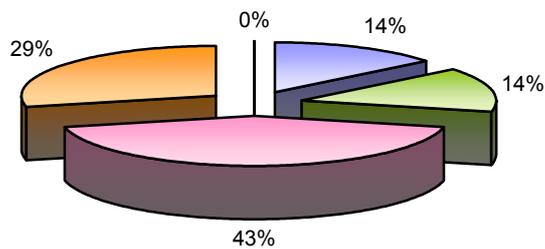
■ Siempre ■ Casi siempre ■ A veces ■ Casi nunca ■ Nunca

¿Considera usted que dispone de capacidad de iniciativa en su trabajo?



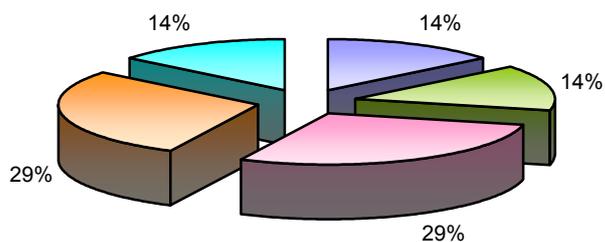
■ Siempre ■ Casi siempre ■ A veces ■ Casi nunca ■ Nunca

¿Depende por completo, habitualmente, para hacer su trabajo de lo que le dicen que haga o le manda su jefe?



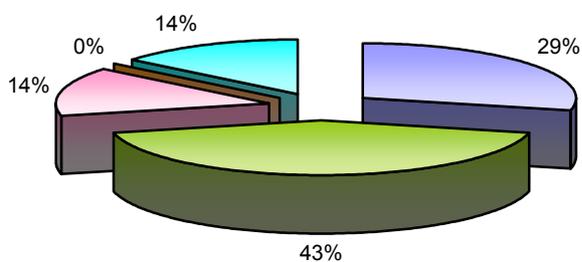
■ Siempre ■ Casi siempre ■ A veces ■ Casi nunca ■ Nunca

**¿Se siente realizado en su trabajo?**



■ Siempre ■ Casi siempre ■ A veces ■ Casi nunca ■ Nunca

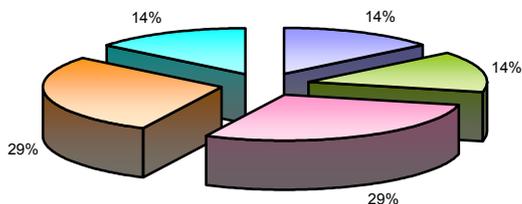
**¿Considera usted que es muy rutinario su trabajo?**



■ Siempre ■ Casi siempre ■ A veces ■ Casi nunca ■ Nunca

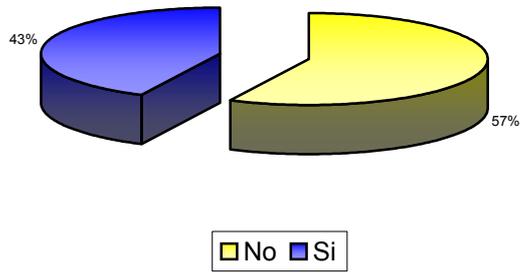
**2) ALTERNATIVAS DE DESARROLLO Y DE CARRERA QUE OFRECE LA EMPRESA**

**¿Considera que su trabajo, en el puesto que actualmente ocupa, está suficientemente reconocido y considerado por su jefe?**

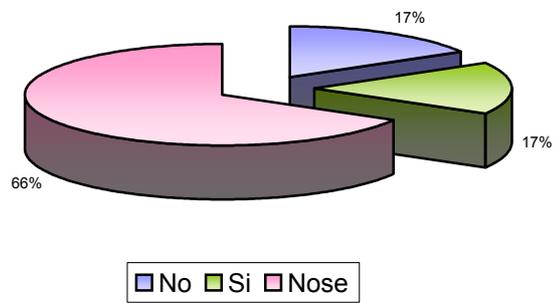


■ Siempre ■ Casi siempre ■ A veces ■ Casi nunca ■ Nunca

¿Le gustaría cambiar de puesto de trabajo dentro de la empresa?

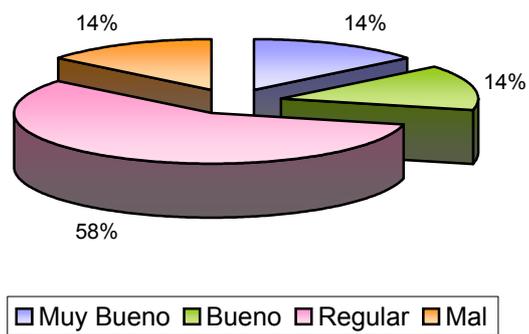


¿Considera que ese cambio es posible, que existen posibilidades de movilidad en su empresa?

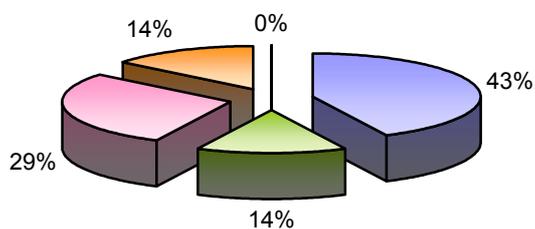


### 3) SALARIO

¿Considera que esta bien remunerado su trabajo?

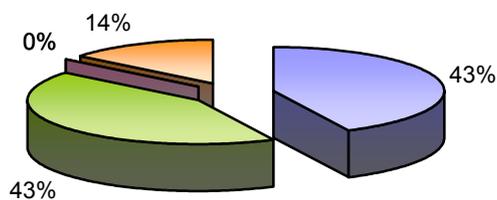


**¿Considera que entre sus compañeros y usted no hay proporcionalidad entre trabajo efectuado y remuneración percibida?**



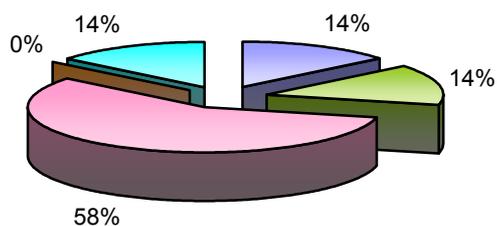
■ Siempre ■ Casi siempre ■ A veces ■ Casi nunca ■ Nunca

**¿Si percibe incentivos en su remuneración, le motivan a trabajar más?**



■ Siempre ■ Casi siempre ■ A veces ■ Casi nunca ■ Nunca

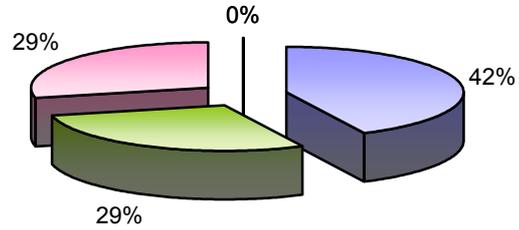
**¿Piensa que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores en su actual empresa o puesto de trabajo que le compensan?**



■ Siempre ■ Casi siempre ■ A veces ■ Casi nunca ■ Nunca

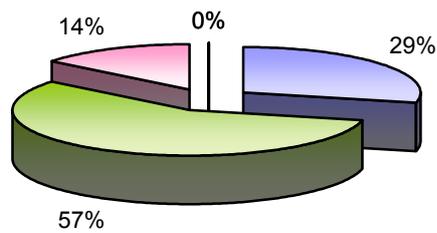
#### 4) CONFORT Y SALUBRIDAD

¿S u puesto de trabajo le resulta agradable y cómodo?



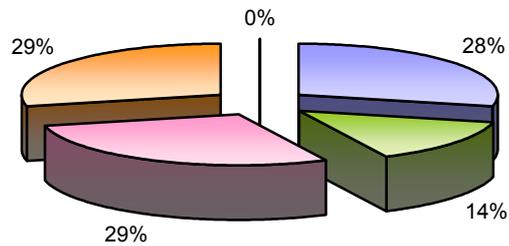
■ Siempre ■ Casi siempre ■ A veces ■ Casi nunca ■ Nunca

¿Acaba la jornada cansado a consecuencia de su puesto de trabajo?



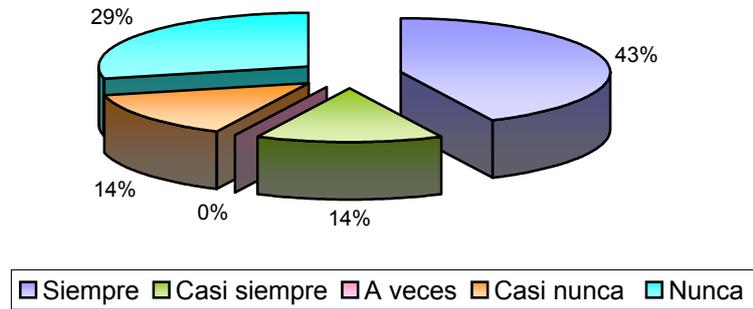
■ Siempre ■ Casi siempre ■ A veces ■ Casi nunca ■ Nunca

¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?

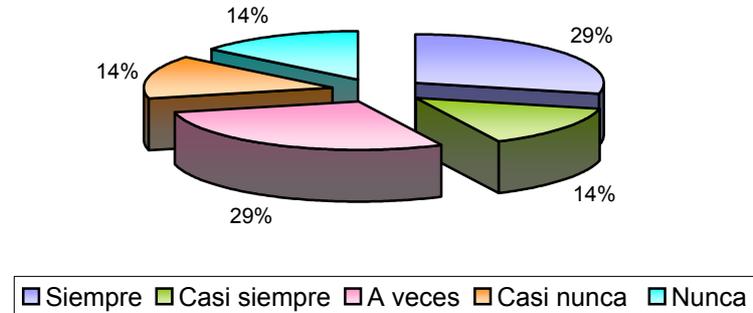


■ Siempre ■ Casi siempre ■ A veces ■ Casi nunca ■ Nunca

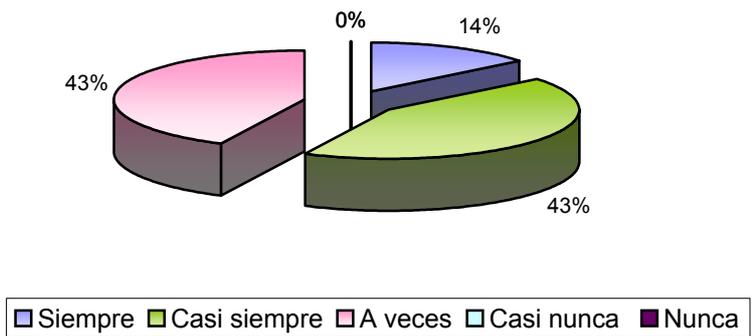
### ¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?



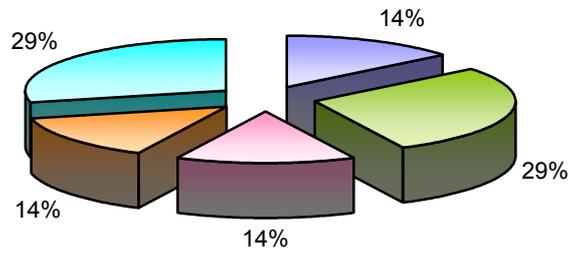
### ¿Hay corrientes de aire en su lugar de trabajo?



### ¿Los vestuarios y baños están limpios?



¿Existe un nivel de ruido molesto en su lugar de trabajo?

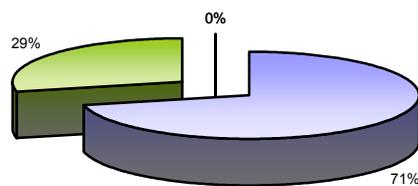


■ Siempre ■ Casi siempre ■ A veces ■ Casi nunca ■ Nunca

## 5) RELACIONES INTERPERSONALES

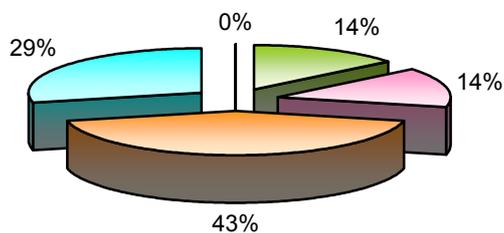
### a) Relación con sus pares

¿Se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo?



■ Muy Bien ■ Bien ■ Regular ■ Mal

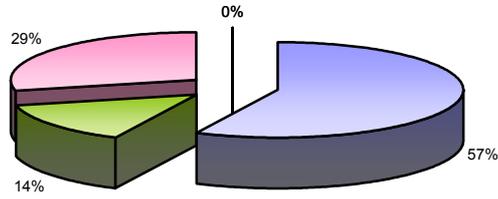
¿Piensa que existe "lucha" o "pugna" entre sus compañeros, para subiro mejorar, a costa de ese compañerismo?



■ Siempre ■ Casi siempre ■ A veces ■ Casi nunca ■ Nunca

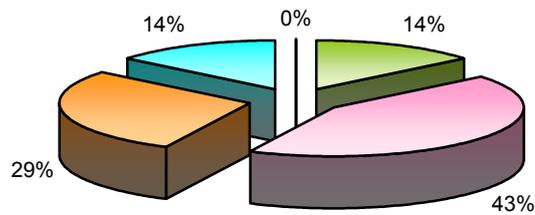
**b) Relación con la autoridad**

**¿Su jefe lo trata normalmente bien, con amabilidad?**



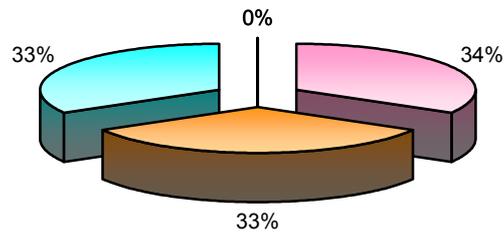
■ Siempre ■ Casi siempre ■ A veces ■ Casi nunca ■ Nunca

**¿Su jefe es demasiado exigente, a su juicio, con usted en su trabajo?**



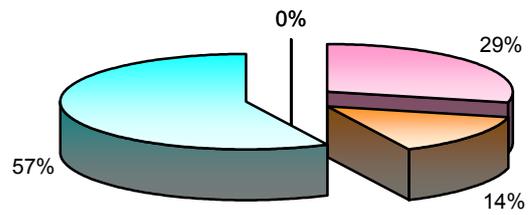
■ Siempre ■ Casi siempre ■ A veces ■ Casi nunca ■ Nunca

**¿Siente que existe falta de comprensión hacia usted por parte de su jefe?**



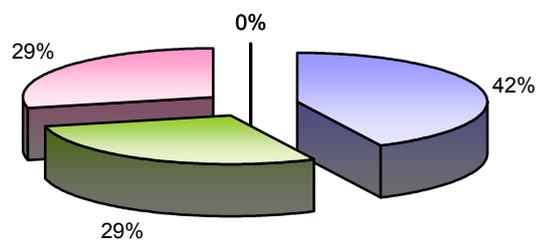
■ Siempre ■ Casi siempre ■ A veces ■ Casi nunca ■ Nunca

### ¿Considera a su jefe autoritario?



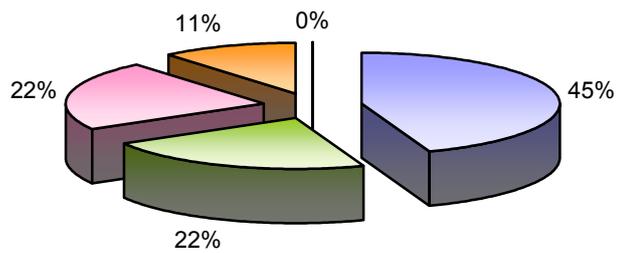
■ Siempre ■ Casi siempre ■ A veces ■ Casi nunca ■ Nunca

### ¿Considera a su jefe participativo?



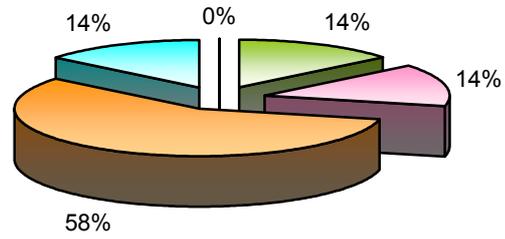
■ Siempre ■ Casi siempre ■ A veces ■ Casi nunca ■ Nunca

### ¿Trabaja con su jefe y compañeros, a su juicio, en auténtico equipo?



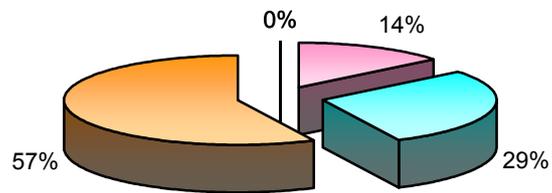
■ Siempre ■ Casi siempre ■ A veces ■ Casi nunca ■ Nunca

**¿Cree que su jefe suele hacer caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten interesadamente sobre usted o sus compañeros?**



■ Siempre ■ Casi siempre ■ A veces ■ Casi nunca ■ Nunca

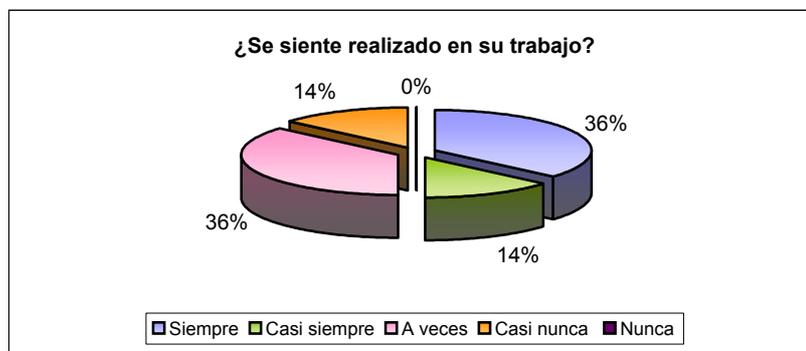
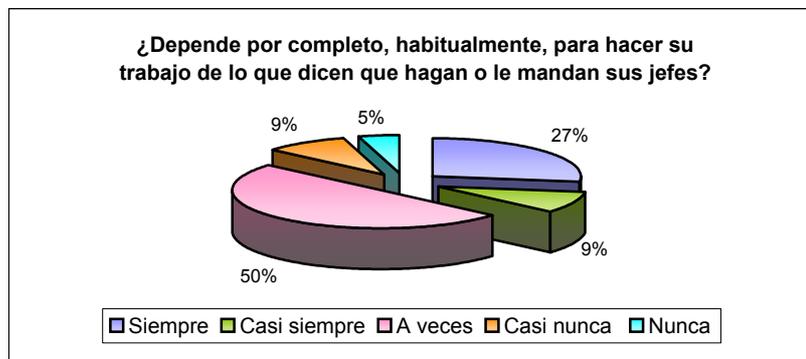
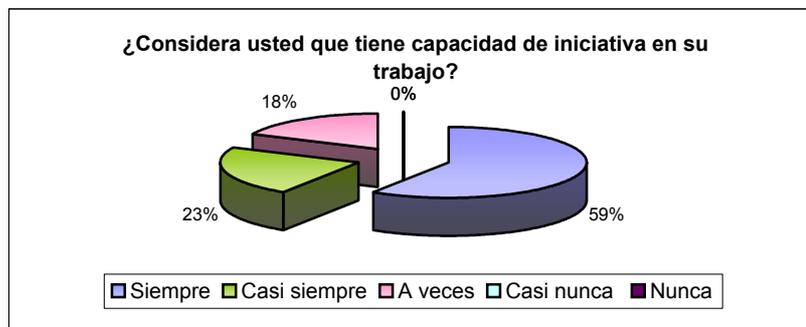
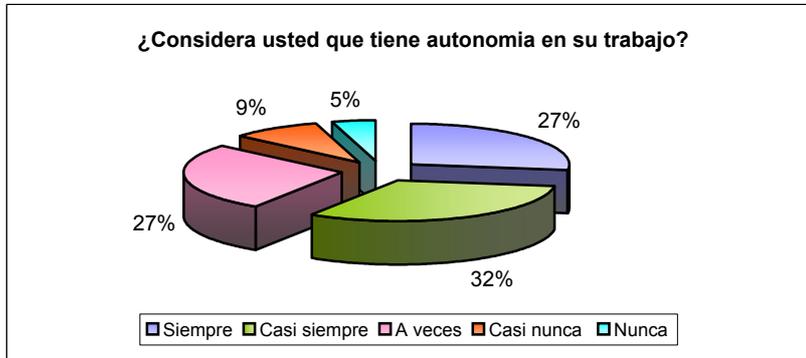
**¿Considera que tiene usted un jefe distante y con el que no tiene comunicación alguna?**

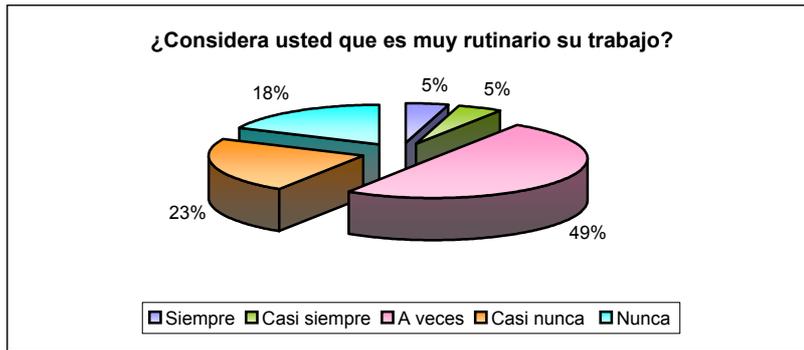


■ Siempre ■ Casi siempre ■ A veces ■ Casi nunca ■ Nunca

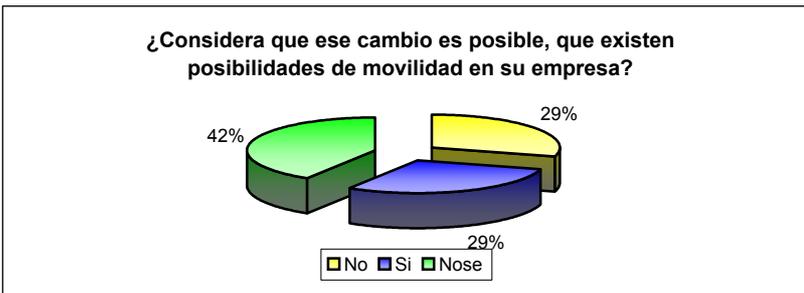
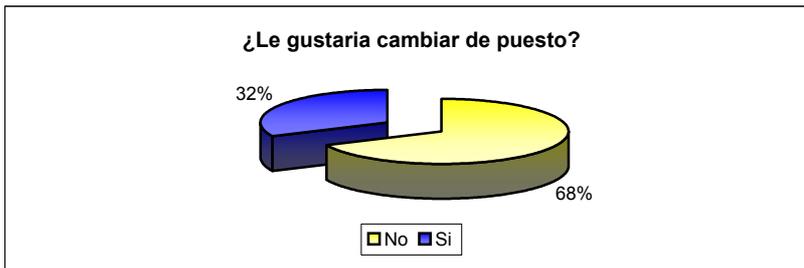
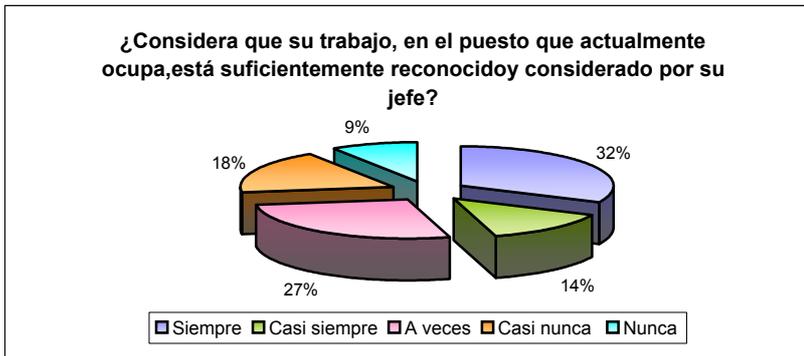
## Resultados de las encuestas de los empleados directos

### 1) TAREA Y REALIZACIÓN PERSONAL

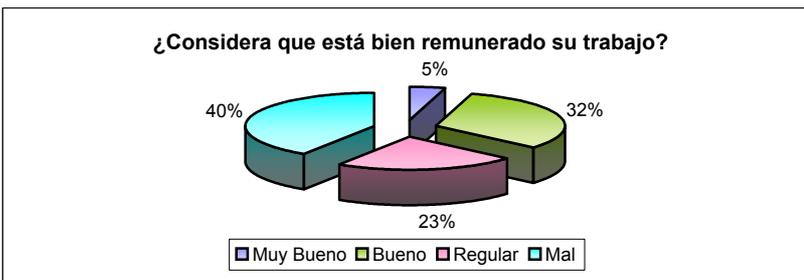




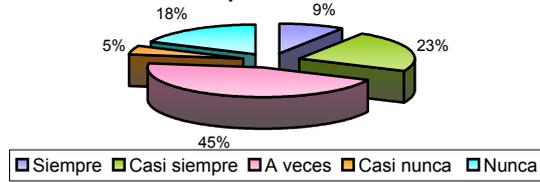
**2) ALTERNATIVAS DE DESARROLLO Y DE CARRERA QUE OFRECE LA EMPRESA**



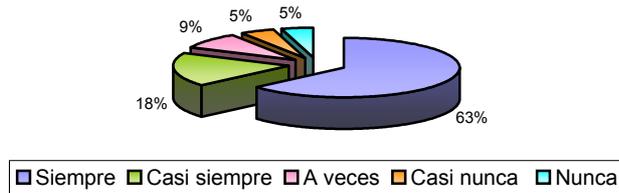
**3) SALARIO**



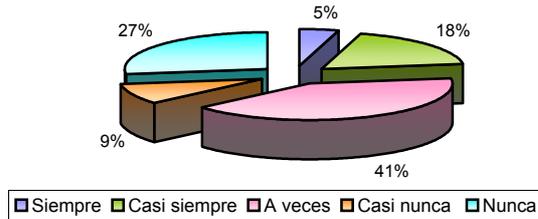
¿Considera que entre sus compañeros y usted no hay proporcionalidad entre trabajo efectuado y remuneración percibida?



¿Si percibe incentivos en su remuneración, le motivan a trabajar más?

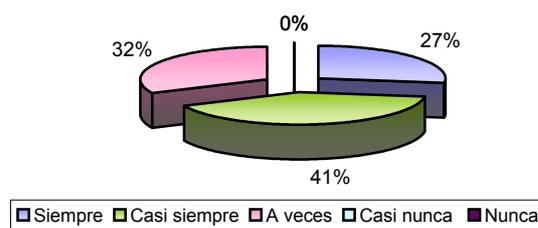


¿Piensa que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores en su empresa o puesto de trabajo que lo compensan?

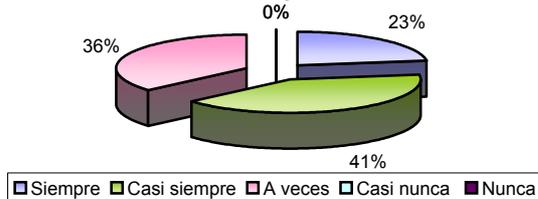


#### 4) CONFORT Y SALUBRIDAD

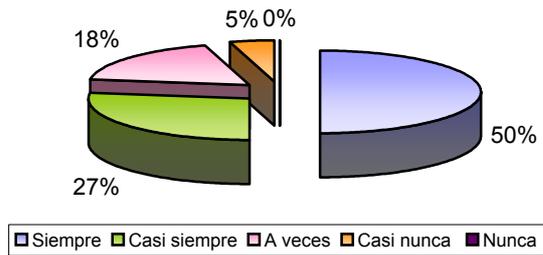
¿Su puesto de trabajo le resulta agradable y cómodo?



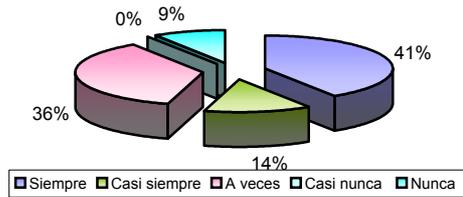
¿Acaba la jornada cansado a consecuencia de su puesto de trabajo?



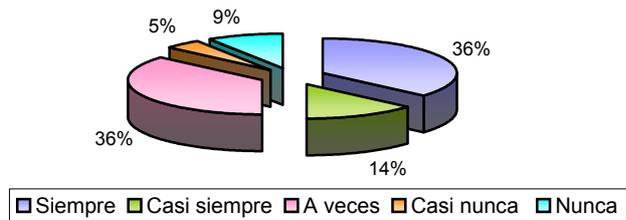
**¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?**



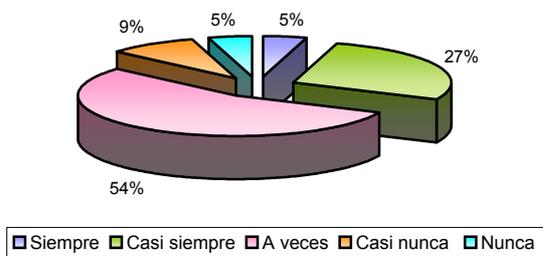
**¿Tiene suficiente luz en su puesto o lugar de trabajo?**



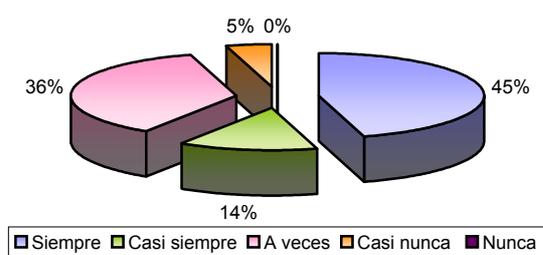
**¿Hay corriente de aire en su puesto de trabajo?**



**¿Los vestuarios y baños están limpios?**

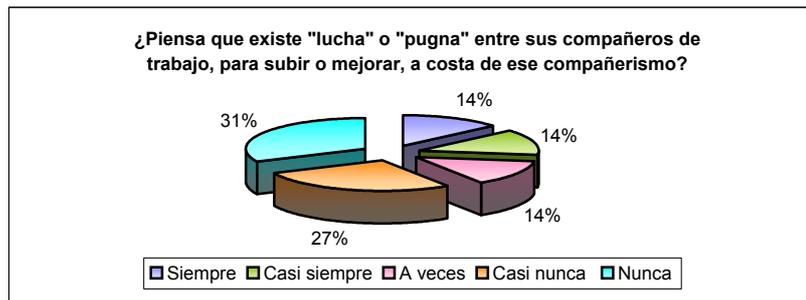
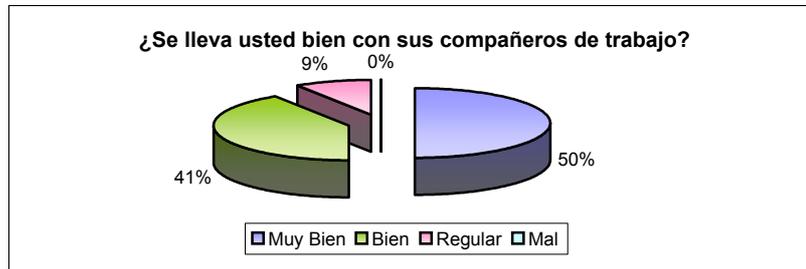


**¿Existe un nivel de ruido molesto en su puesto de trabajo?**

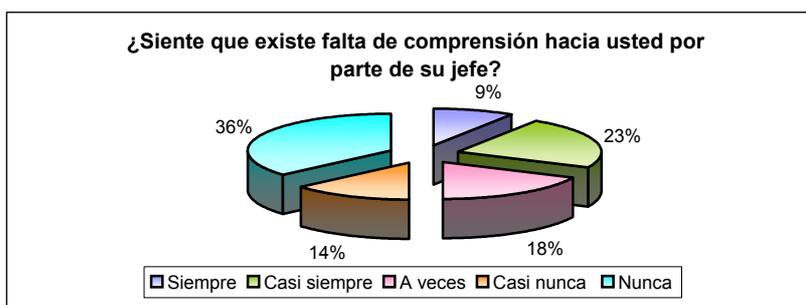
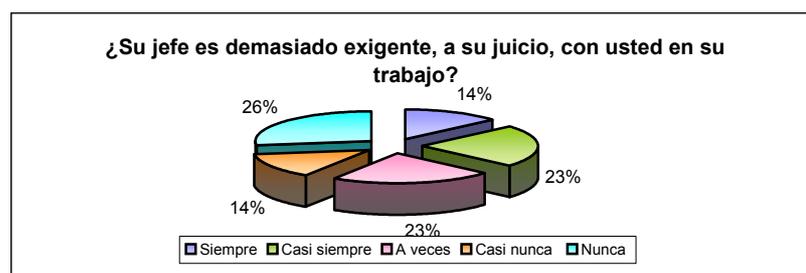
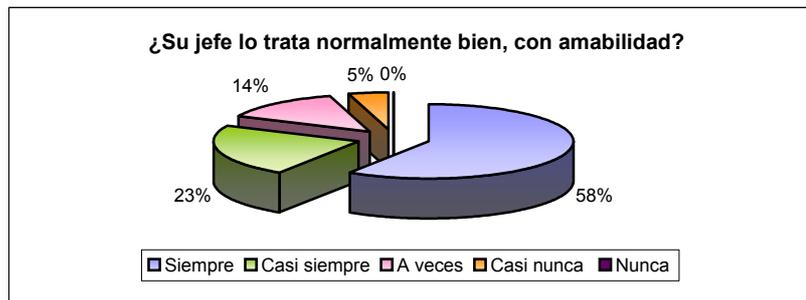


## 5) RELACIONES INTERPERSONALES

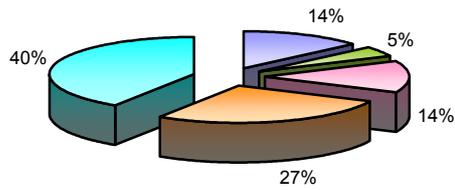
### a) Relación con sus pares



### b) Relación con la autoridad

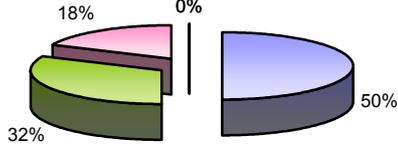


**¿Considera a su jefe autoritario?**



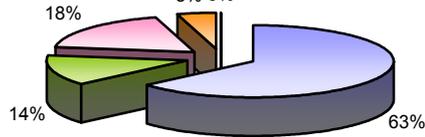
■ Siempre ■ Casi siempre ■ A veces ■ Casi nunca ■ Nunca

**¿Considera a su jefe participativo?**



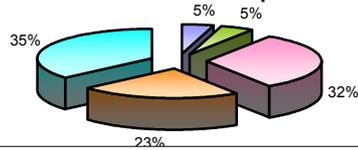
■ Siempre ■ Casi siempre ■ A veces ■ Casi nunca ■ Nunca

**¿Trabaja con su jefe y compañeros, a su juicio, en auténtico equipo?**



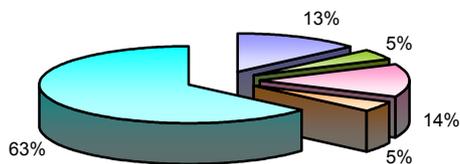
■ Siempre ■ Casi siempre ■ A veces ■ Casi nunca ■ Nunca

**¿Cree que su jefe suele hacer caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten interesadamente sobre usted o sus compañeros?**



■ Siempre ■ Casi siempre ■ A veces ■ Casi nunca ■ Nunca

**¿Considera que tiene usted un jefe distante y con el que no tiene comunicación alguna?**



■ Siempre ■ Casi siempre ■ A veces ■ Casi nunca ■ Nunca

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Aldo Schlmenson, “Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal”, B.A, Editorial Paidós, 1988.
- Idalberto Chiavenato, “Administración de Recursos Humanos”, Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2000.
- Dario Rodríguez, “Diagnóstico Organizacional”, Tercera Edición, Editorial Alfaomega.
- Stephen P. Robbins, “Comportamiento Organizacional”, Octava Edición, Editorial Pearson Educación.
- Página de Internet, [www.wikimedia.org](http://www.wikimedia.org).