

INFORME FINAL DE LA PRACTICA PROFESIONAL DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

1. Datos Generales

Apellido y Nombres del alumno: Masino, María Sixtina DNI: 39729787
Apellidos y Nombres del Tutor: Florencia Villaverde Galíndez DNI: 26161101
Nombre del trabajo: Creación del manual de análisis y descripción de puestos para una PYME dedicada al rubro comercial denominada "Mundo Súper"
Opción de Práctica profesional: Trabajo de Aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real.
Nombre de la empresa: "Mundo Súper" perteneciente a la firma Mundo S.R.L

2. Informe final del trabajo de práctica profesional

El plan de trabajo comenzó a desarrollarse en el segundo cuatrimestre del año 2021 perteneciente a la materia Practica Profesional. Surgió al observar inconstancias/problemas que se llevaban a cabo por las propias actividades que desarrollaba la organización.

El trabajo comenzó al observar necesidad de desarrollar el área de recursos humanos ya que muchas actividades quedaban inconclusas, sin un camino o una guía por donde efectuarlas. Para brindarle una solución a la empresa, se creó el trabajo donde a través de libros, textos, conocimientos incorporados por la facultad y videos, se determinó que el primer paso era formalizar el área de recursos humanos ya que el crecimiento y organización de las compañías comienza más que nada por determinar o detallar las funciones que desempeña cada persona en la organización. En Mundo Súper, por ejemplo, se observaba superposición de roles, se realizaban dos veces las mismas actividades dejando de lado otras por lo tanto quedaba inconcluso los procesos, falta de definición de las tareas, falta de responsabilidad como por ejemplo se cargaba mal el stock de un producto y lo realizaban muchas personas por lo tanto no se podía reportar/consultar a nadie sobre el hecho. A partir de ese momento, se procedió a realizar la primera entrevista al gerente general, que a mi punto de vista fue la más importante para comprender la situación general. Desde ese momento se plasmó una mapa de como llevaríamos adelante. Luego se procedió a realizar entrevistas, cuestionarios y observación a los miembros de la compañía. El paso más importante en el desarrollo del trabajo fue comentarles a los colaboradores que lo que se busca es mejorar el trabajar y bienestar de todos, que el cambio que se llevaría por delante

es para lograr los objetivos de todos los integrantes y de la empresa. Este paso porque digo que fue el más importante, porque al comienzo las personas se encontraban confusas, con miedo y con poca colaboración para brindar la información. Por consiguiente se plasmó el formulario del manual de funciones, mejoras en el organigrama, y análisis Foda. A medida que fuimos desarrollando el trabajo se fueron realizando correcciones, surgiendo nuevas ideas, eliminando otras ya sea porque era ineficaz hacerlo, por no tener los recursos suficientes tanto económicos como humano.

Por último, los resultados desde su implementación surgieron cambios notables en la motivación, desempeño del personal, se logró una mayor sintonía entre todas las actividades a desarrollar.

3. Cumplimiento del plan de trabajo original:

<u>Realizado el trabajo en</u> <u>100%</u>	<u>Realizado el trabajo</u> <u>en un 75%</u>	<u>Realizado el trabajo</u> <u>en un 50%</u>	<u>Realizado el trabajo</u> <u>en un 25%</u>
---	---	---	---

Las 30 horas que se establecieron para el desarrollo del modelo Canvas, el cual no se realizó en el trabajo fueron utilizadas en la realización de un nuevo organigrama para la compañía y armado de la descripción de puesto.

4. Divulgación del plan de trabajo

- Reunión de discusión de la práctica profesional realizada por el Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT - Avances de la práctica profesional- Se realizó 03 de Noviembre de 2021.
- Participación en la X Muestra Académica “Jornadas de Investigación”, organizada por el Instituto de Administración. Se realizó desde el día 29 de Noviembre al 03 de Diciembre de 2021

**REUNION DE DISCUSION
AVANCES DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL DE LA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

En el marco de la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración, se invita a docentes, estudiantes y personas interesadas a la Reunión de Discusión del Instituto de Administración, que se realizará el día **Miércoles 03 de Noviembre de 2021, de 18:00 a 20:00 horas** en forma virtual por la plataforma Zoom.

Link: <https://zoom.us/j/80588740531?pwd=VGRSSUlnWm9kaU91aU9lUzVlZDZkdz09>

ID de reunión: 805 887 40531

Código de acceso: 9999

Se discuten los avances de los siguientes trabajos:

MIÉRCOLES 03/11	
Hora	Título del Trabajo
18:00	"Herramientas de Control de Gestión y Lean Construction en una PyME" Alumna: Alvarado, Paula Virginia Tutor: García, Javier Antonio
18:15	"Formalización de Sistemas de Control en una empresa constructora" Alumna: Benítez, Tamara Virginia Tutor: Altamirano, Virginia
18:30	"Reorganización del área de recursos humanos de una institución educativa en Tucumán" Alumna: González, Lourdes María Tutor: González, Erik
18:45	"Sistemas de Información como soporte en la gestión de un emprendimiento de ropa infantil" Alumna: Lazzari, María Elvira Tutor: Barbato, Eduardo Darío
19:00	"Creación del manual de análisis y descripción de puestos para una pyme dedicada al rubro comercial con el nombre de Satisfac MUNDOSUPER" Alumna: Weller, María Soledad Tutor: Villaseca Galvín, Florencia
19:15	"Preparación de empresa en la prestación de servicios de una agencia de marketing" Alumna: Subes, Gisela Lía Estela Noemí Tutor: Córdoba, María
19:30	"Plan de negocios: Veg Food" Alumna: Cortez, Macarena Solange Tutor: Fernández Quintana, María de Lourdes
19:45	"Plan de Negocios - "MÁS QUE ANIMAS" Alumna: Sánchez Macrinyra, Luciana Tutor: Prof. Altamirano, Virginia

MESA 8

P51	PRIMEROS PASOS PARA EL DESARROLLO DE UNA GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA FAMILIAR + INO, LA GUADALUPE
P52	GESTION DE RRHH EN AGRICULTURA FAMILIAR + DOLZ, DIEGO LEONARDO
P53	DETECCION Y DESARROLLO DEL TALENTO ORGANIZACIONAL EN UN DISTRIBUIDOR DE TIJERAS + FAYO, MIPREYRA, SOFIA
P54	DE LA DISTRIBUCION PERSONAL A LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE DISTRIBUCION + REYES, FABRICA, FIDELIA
P55	ANÁLISIS DE DESARROLLO DE SISTEMA PARA EL AREA VENTAS DE UNA EMPRESA FARMACEUTICA + GAL, EMANUELE
P56	GESTION DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL EN EMPRESA FAMILIAR INGREDIENTES SA + SOJA, LUDIANA MARIA
P57	CREACION DEL MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS PARA UNA Pyme Dedicada al rubro comercial con el nombre de "MUNDOSUPER" + WELER, MARIA SOLEDAD

Participaciones realizadas en los Foros habilitados de las charlas de la práctica profesional son siguientes:

1.1 *Participación en charla brindada por Belén Amaya, quien se desempeña como presidente de AIESEC



Re: Foro de reflexiones de la Charla de Belén Amaya
de María Sotina Masino - Sunday, 3 de October de 2021, 19:41

Muy gratificante haber escuchado tu experiencia Belén. La charla dejó en claro la importancia de buscar constantemente nuevas áreas, horizontes donde se puedan aplicar todos los conocimientos, habilidades y herramientas que nos brinda nuestra carrera. Muchas veces nos quedamos solamente en espacios conocidos, sin tener en cuenta que existe un sinnúmero de espacios/lugares/áreas que nos brinde aprendizaje y diferentes experiencias. La charla nos permitió poder conocer todas las posibilidades que existen en el mercado, ya sean empresas con o sin fines de lucro, empresas internacionales, nacionales, startups, etc. En cuanto a los grupos interdisciplinarios que formamos en la compañía donde se desempeña Belén, me pareció muy interesante lograr un consenso, unión de diferentes capacidades y conocimientos que se obtiene de las diferentes carreras, permitiendo tener una visión más amplia y lograr mayores éxitos trabajando en equipo.

[Enlace permanente](#) [Mostrar mensaje anterior](#)

1.2 *Participación en charla de Epistemología llevada a cabo por el Profesor Marcelo Medina.*



Re: Actividad Foro de ejemplos del trabajo de campo a partir de la clase de Epistemología de la Administración
de María Sotina Masino - Sunday, 3 de October de 2021, 19:51

De la exposición realizada por el profesor, destaco las siguientes ideas:
En primer lugar la importancia de posicionarse y comprender la situación en la que nos encontramos, para recién realizar un relevamiento de cuáles son los conocimientos, características, necesidades que se debe tener para poder llevar adelante, en este caso el plan de trabajo. En la teoría del conocimiento es muy importante lograr un consenso y equilibrio entre las metodologías y epistemologías propuestas ya que cada una nos permite diferentes puntos de vista, ya que la metodología se centra en lo observable, mientras que la epistemología en lo no observable, pero ambas son muy importantes para lograr el fin en cuestión través de las técnicas, métodos y pasos de día a día. Para realizar el plan de trabajo el cual se centra en analizar y realizar la descripción de los puestos, luego que tener en cuenta cuáles son los saberes, funciones, actitudes, acciones y los conocimientos técnicos que se encuentran en el interior de cada persona y empresa (podríamos decir lo no observable).
En segundo lugar me permitió obtener información sobre las metodologías de investigación, y de esa manera trabajar conjuntamente con los paradigmas interpretativo y positivista, ya que en primer lugar solo estaba fijando adelante el paradigma interpretativo lo que me permitió comprender e interpretar las funciones y responsabilidades que tienen las personas que intervienen en la organización estudiada, pero al fin último es lograr la función de ambos paradigmas para analizar y realizar cambios y transformaciones en los roles y responsabilidades de los participantes de la compañía y de esa manera lograr los objetivos establecidos en el plan de trabajo.
En tercer lugar, como docente el profesor de conectar las distintas disciplinas que existen y lograr un flujo constante al interactuar entre ellas, lo que permite tener una mirada holística. ¿Qué significa? Entender el todo a partir de las partes y que cada parte exista parte del todo. A partir de este concepto, me hizo reflexionar la importancia de estudiar y desarrollar cada función y puesto de la empresa, teniendo en cuenta a la compañía en su conjunto, ya que todas las partes y áreas de la misma se relacionan para lograr el objetivo general, ya que ninguna área de la misma es excluyente, sino que todo se complementa.

[Enlace permanente](#) [Mostrar mensaje anterior](#)



MARIA SIXTINA MASINO
OCTUBRE 20, 2021 A LAS 4:21 PM

¡Hola a todos! Muy gratificante haber tenido la oportunidad de escuchar y aprender de los trabajos expuestos.
Quería compartir mi opinión en cuanto al trabajo n°7 "Docencia e Innovación: Kahoot! y Padlet para dinamizar las clases" es de vital importancia entender el contexto donde uno se encuentra y tener cierta flexibilidad para los cambios que existan, lo que nos permitirá seguir aprendiendo y crecimiento profesional y personalmente. Para ello es importante contar con las herramientas que lo permitan.
En el trabajo n°6 "Competencias laborales y metodologías ágiles" se habla de una gran realidad, muchas veces desconocemos cuál es el fin del camino que estamos recorriendo, que es lo que haremos, como lo haremos, como estudiante de la licenciatura de administración me pasó, por lo que me pareció muy interesante la propuesta planteada en la conferencia de involucrar, incorporar los conocimientos que nos permitan tener una visión más amplia y concreta.

6. Balance de experiencia que brindo la realización del plan de trabajo en la práctica profesional

En primer lugar, quiero agradecer a la profesora Florencia Villaverde Galíndez quien me guio y acompañó durante todo el desarrollo del trabajo.

En segundo lugar, agradecer al Instituto de administración, el cual nos permiten a todos los estudiantes este espacio de plasmar todos nuestros conocimientos en empresas reales, permitiéndonos mejorar día a día como personas y como futuros profesionales.

Al comenzar con el proyecto tenía mucha incertidumbre y miedo de cómo iba a realizarlo, pero a la vez muchas ganas y entusiasmo. Mi objetivo personal era volcar todos los conocimientos aprendidos durante la carrera, brindando mejorar a la organización a la cual pertenezco actualmente.

Por último, lugar, agradecer a "Mundo Súper" por brindarme un espacio para poder desarrollarme como profesional, y confiar en mi trabajo y conocimientos. Fue un trabajo Arduo, en ciertos momentos muy difícil, pero sin dudas hermoso y muy orgullosa del mismo.

7. Documentación aprobatoria

- Informes de avance
- Resumen
- Reunión de discusión
- Muestra académica
- Capacitaciones
- Plan de trabajo
- Trabajo de campo



Firma del Estudiante _____

Fecha 03/12/2021

Aclaración María Sixtina Masino



Firma del Director _____

Fecha 02/12/2021

Aclaración Florencia Villaverde

Comentario de la Tutora sobre el desempeño de la alumna

Como tutora de María Sixtina Masino DNI 39729787 alumna de la carrera de Lic. de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas - UNT quien desarrolló el trabajo

PRIMER INFORME DE AVANDE DE PP

Nombre del plan de trabajo: Creación del manual de análisis y descripción de puestos para una PYME dedicada al rubro comercial denominada “Mundo súper”

Alumno: María Sixtina Masino

Tutor: Florencia Villaverde Galíndez

SEGUNDO INFORME DE AVANDE DE PP

Nombre del plan de trabajo: Creación del manual de análisis y descripción de puestos para una pyme dedicada al rubro comercial denominada “Mundo súper”

Alumno: María Sixtina Masino

Tutor: Florencia Villaverde Galíndez

Fecha: 15/10/2021

TERCER INFORME DE AVANDE DE PP

Nombre del plan de trabajo: Creación del manual de análisis y descripción de puestos para una pyme dedicada al rubro comercial denominada “Mundo Súper”

Alumno: María Sixtina Masino

Tutor: Florencia Villaverde Galíndez

Fecha: 15/11/2021

Actividades realizadas

- Modificación y corrección del organigrama y construcción de la herramienta análisis FODA, la cual se llevará adelante para el trabajo final de la Práctica Profesional.
- Lectura del libro “La inteligencia emocional” de Daniel Goleman.
- Participación de charla Innovación en RRHH que se llevara adelante el día Martes 16 de noviembre de 2021, organizada por subcomisión de innovación – AdRHA (Asociación de Recursos Humanos de Argentina).
- Elaboración del formulario de análisis y descripción de puestos en base a las entrevistas, cuestionarios realizados y observación. Hasta el momento se realizó la descripción de puestos para el encargado de compras, auxiliar de compras, jefe de depósito, encargado de sucursal, encargado administrativo, cajero/a, repositor/a.
- Creación del “diccionario de competencias” necesarias para cada puesto de análisis de la empresa “Mundo Súper”.
- Se realizó el análisis de las respuestas obtenidas de entrevistas, cuestionarios y observación directa. Las respuestas nos permitieron plasmar los resultados.
- Comunicación frecuente a través de mails, mensajes y llamada con mi tutora la profesora Florencia Villaverde.
- Preparación de diapositivas para presentar en mi discusión de la práctica profesional.
- Exposición de trabajo en reunión de discusión práctica profesional realizada por el Instituto de Administración, la cual se realizó el miércoles 03 de noviembre de 2021.
- Participación de charla “Mujeres fuertes y bellas” en taller “El poder de la comunicación asertiva” realizada por Mava Gutiérrez, por invitación de la profesora Florencia Villaverde.

“Creación del manual de análisis y descripción de puestos para una pyme dedicada al rubro comercial con el nombre de fantasía MUNDO SUPER”

Alumno/a: Masino, María Sixtina

Tutor/a: Villaverde Galíndez, Florencia

Resumen

La relación entre las empresas y personas es de antaño. Desde siempre las empresas necesitaron de las personas para poder lograr sus objetivos.

En la actualidad las personas son consideradas el recurso más competitivo que tienen las organizaciones al tener conocimientos tácitos, difícil de copiar e igualar ya que se encuentra en el interior de cada una, lo que permite lograr una ventaja competitiva sostenible.

Es importante considerar que las personas conjuntamente con la tecnología lo que permite la praxis de las ideas, conocimientos pueden lograr la base eficiente y eficaz de toda organización. Conclusión: “Las personas son la organización”

La compañía cual analizaremos nació en Concepción, tiene una antigüedad mayor a 11 años, con una cantidad aproximada de 65 empleados, donde 5 de ellos son parte de la familia del fundador. En los últimos años, la compañía tuvo un gran crecimiento, lo que se vio reflejado en el número de trabajadores con los que cuenta en este momento.

La estructura actual de Mundo Súper, a simples rasgos, se encuentra formalizada, sin embargo, las actividades que se deben llevar a cabo en cada puesto, presenta ciertas inconsistencias al haber tenido un gran aumento en el número de trabajadores, lo que permitió el surgimiento de ciertos inconvenientes en las funciones del personal al no contar con los manuales de funciones los colaboradores.

El problema primordial reside en que los procesos y estructura de la organización no están en consonancia al crecimiento de la compañía. Por lo que se ve afectado el análisis de puesto al ser un procedimiento del área de RH que involucra a toda la organización.

El objetivo general es reorganizar los procesos de análisis y descripción de puestos para acompañar los resultados a nivel organizacional, lo que permitirá y guiará a la empresa al éxito. Los objetivos específicos podemos definirlos:

- Describir la situación actual de la compañía en relación con la gestión de recursos humanos.
- Analizar y realizar correcciones si lo requiere a los manuales de funciones ya existentes
- Formular e implementar los procesos de análisis y descripción de puestos para aquellos que no existan y por consiguiente brindar el correcto seguimiento y control.

En cuanto a metodologías de investigación será cualitativo, se llevará a cabo los paradigmas interpretativos y sociocrítico, con la finalidad de comprender e interpretar, para poder realizar cambios y transformar el funcionamiento de los procesos de trabajo.

Las herramientas con las que se trabajara en el transcurso del proyecto serán: entrevistas, cuestionarios, observación directa, modelo Canvas y análisis FODA.

Tópicos de discusión:

- Optar por realizar únicamente entrevistas a puestos indispensable para el funcionamiento general de la organización y no realizar los cuestionarios.
- En cuanto a las herramientas, ¿Cuál se adecua mejor al trabajo? Modelo Canvas o Análisis FODA.

Los resultados obtenidos permitirán entregar un manual de funciones a la dirección de las posiciones relevadas para definir las acciones posteriores como ser selección, capacitación, gestión de desempeño y manuales de procedimientos.

Palabras Claves: Personas - Análisis y descripción de puestos - Reorganización; Crecimiento - Éxito de la organización.

PLAN DE TRABAJO

Creación del manual de análisis y descripción de puestos para una PYME dedicada al rubro comercial denominada “MUNDO SUPER”

Alumna: María Sixtina Masino

39729787

sixtimasino@gmail.com

Materia: Practica Profesional

Año: 2021

Tutor del proyecto: Florencia Villaverde Galíndez

[Índice:](#)

Resumen	14
Introducción	14
Presentación de la empresa	15
Modalidad	15
Problema	15
Objetivos	17
Marco teórico	17
Marco metodológico	18
Cronograma de actividades	19
Detalle de carga horaria	20
Bibliografía	20

Resumen:

Al realizar el plan de trabajo, el propósito es explorar, analizar y reorganizar de manera formal el diseño del área gestión de recursos humanos, para mejorar principalmente los procesos análisis y descripción de puestos y por consiguiente nos permitirá tomar decisión en demás procesos como ser de reclutamiento, selección de personal, inducción, capacitación, entre otros. Actualmente existen falencias por la escasa organización de los procesos y la no formalización de estrategias, sistemas y herramientas que contribuya al logro de los objetivos y brinde un correcto camino en su crecimiento actual y futuro de la compañía la cual cuenta con distintas bocas ubicadas en dos provincias de Argentina.

Palabras claves: Procesos; Análisis y Descripción de puestos; Reorganización; Plan de Trabajo.

Introducción:

La relación entre las empresas y personas es de antaño. Desde siempre las empresas necesitaron de las personas para poder lograr sus objetivos. Sin embargo, antiguamente las compañías tenían un papel científico en la administración, donde no consideraban suficientemente a las personas, sino que el foco de atención, lo colocaban en la tecnología, sistemas, recursos materiales, y las personas eran consideradas como un elemento mecánico del sistema productivo. En esos tiempos, aunque sigue sucediendo en muchas compañías actualmente, el estilo de administración como lo nombra Rensis Likert quien fue un educador y psicólogo organizacional, es el sistema autoritario-coercitivo, donde se considera al hombre incapaz de controlarse y auto disciplinarse, es perezoso por naturaleza, se motiva principalmente por incentivos económicos, y las emociones son irracionales, no deben interferir en el interés propio de los individuos.

Con el paso del tiempo, todo esto cambio. Elton Mayo quien fue pionero de las relaciones humanas, tenía como preocupación básica al hombre dentro de la organización. Consideraba a las empresas como un sistema social y un sistema tecnológico. Elton Mayo, junto con Roethlisberger y Whitehead, luego de muchos años de estudios y experimentos establecieron, que las personas no solo son motivadas por incentivos económicos, sino por factores sociales, psicológico. Se subrayó los liderazgos democráticos sobre los autocráticos, donde la participación de los colaboradores se convirtió en aspectos muy importantes para el crecimiento tanto individual como organizacional. Las personas dejaron de ser consideradas como un costo para las empresas y se convirtieron en el principal recurso

competitivo con el que cuentan las mismas, por lo tanto aquellas compañías que las motiva, forma y desarrolla, tiene la capacidad y fortaleza suficiente para alcanzar el éxito.

Pereda Marín, comenta en su libro “La dirección de recursos humanos”, la tecnología es importante para ser competitivo, sin embargo, todas las organizaciones pueden disponer de la que necesiten con la inversión correspondiente. Los mercados y clientes son los mismos para todas las empresas competidoras que se dirigen a un mismo segmento, y en cuanto a los productos, son muy similares de unas empresas a otras. Estos recursos tienen una característica idéntica que difícilmente se podrán mantener durante un tiempo medianamente largo para lograr una ventaja competitiva, por lo tanto ¿Dónde podemos encontrar, la diferencia entre las empresas excelentes, eficaces y competitivas de las que no lo son? Obviamente, la diferencia está en las **personas**. Y nos podemos preguntar ¿Por qué?

“Porque las personas somos el principal recurso o ventaja competitiva que tienen las organizaciones” en otras palabras... “Las personas son la organización”

Presentación de la empresa:

“Mundo Súper” es el nombre comercial de una pyme constituida en Tucumán, nació en la ciudad de Concepción en el año 2010. Se dedica a la comercialización de productos alimenticios, bebidas, productos de limpieza, perfumería e higiene. La misma tiene un formato de venta minorista con la idea de desarrollar un programa de venta mayorista. El supermercado trata de una empresa familiar con una antigüedad de 11 años.

La organización cuenta con una cantidad aproximada de 65 empleados, donde 5 de ellos son parte de la familia del fundador. En los 5 años anteriores, la compañía tuvo un gran crecimiento, lo que se vio reflejado en el número de trabajadores con los que cuenta en este momento.

Actualmente cuenta con 6 sucursales, ubicadas en Santiago del Estero, Concepción y San Miguel de Tucumán. Su primera sucursal se inauguró en la ciudad de Concepción, posteriormente, se estableció la primera sucursal en San Miguel de Tucumán, luego en la Provincia de Santiago del Estero, por consiguiente 2 sucursales en San Miguel de Tucumán, y por último en este año 2021 otra sucursal en Santiago del Estero.

La compañía cuenta con el uso de redes sociales como ser Facebook, Instagram, y página web sin actividad continúa, donde como objetivo en el corto plazo es impulsar su crecimiento y desarrollo.

La estructura con que cuenta actualmente la compañía a simples rasgos, se encuentra el gerente general, quien fundo la empresa, luego su hermano gerente administrativo el cual hasta este momento realizo actividades del área de recursos humanos en compañía con una consultora externa. Luego se encuentra una de las hijas del fundador, recibida de contadora la cual se desempeña como gerente comercial y por consiguiente se encuentra la hija menor del gerente general iniciando el área de recursos humanos. En la casa central, donde se encuentran las oficinas, está la tesorera, encargada de compras quien trabaja con el auxiliar de compras llevando adelante tareas como actualización de precios, cotizaciones, facturación, etc.

Actualmente se encuentra un coordinador de sucursal, el principal objetivo es ser el nexo entre todas las sucursales, donde cada una cuenta con el encargado,

y ayudante administrativo, y luego se encuentran reposidores, fiambrosos, y cajeros/cajeras.

Y por el último se encuentran el área de control y resguardo de mercadería. Actualmente se cuenta con dos depósitos ubicados en la casa central, el cual tiene su encargado, y 6 colaboradores. Sin embargo cada sucursal cuenta con un depósito quien tiene su encargado de depósito de sucursal y también cumple funciones de repositor. En cuanto al área contable, la lleva a cabo el contador interno junto con su auxiliar encargada de realizar auditorías internas. También se cuenta con la parte legal que la lleva a cabo el abogado.

“Mundo Súper”, busca diferenciarse de la competencia brindando un servicio de fidelidad con sus clientes a través de tarjetas de fidelización, atención personalizada ya sea virtual o presencial, brindando una amplia variedad de productos en cuento a marcas y precios para abarcar un gran segmento de mercado, entre otras formas.

Para familiarizarnos más con la compañía, compartiremos la definición de misión y visión que persigue la misma.

Misión: Estar al servicio de nuestros colaboradores externos, brindarle los productos deseados al mejor precio, ofreciendo ayuda y asesoramiento para establecer relaciones cercanas y confiables.

Visión: Lograr consolidar nuestra posición en las localidades en las que nos encontramos actualmente y expandirnos a nuevos territorios, con el fin de convertirnos en una cadena de supermercado referente, creando una marca distintiva.

Modalidad

“Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real” es la modalidad que se llevara a cabo para la presentación del trabajo, el cual se realiza a “Mundo súper” de rubro comercial ubicado en Argentina, específicamente Tucumán y Santiago del Estero.

Preguntas de investigación

- ¿Existe en la compañía formalmente un manual de funciones?
- ¿Los puestos existentes en la compañía tienen claro el rol y funciones a cumplir?
- ¿Existen procedimientos y procesos que no cumplimentan?
- ¿Hay inconsistencias entre lo que se debe hacer y lo que se hace?
- ¿Identifica las competencias necesarias para cada puesto? ¿Cuáles?

Problema

En el presente trabajo, nos centraremos en un procedimiento del área de recursos humanos ya que el manual es abarcativo a la organización.

Actualmente, existe lo que se llama “esquizofrenia organizacional” en otras palabras, una brecha entre lo que se dice y se hace, al no estar formalizado las tareas, obligaciones y responsabilidades que conlleva cada puesto.

Las prácticas llevadas a cabo son asimétricas, existe una escasa alineación entre las estrategias, objetivos, cultura y filosofía de la compañía.

En los últimos años, la compañía tuvo un gran crecimiento, lo que genero varios desafíos en áreas como ser finanzas, comercialización y recursos humanos.

“Mundo súper” se encuentra en una necesidad de analizar y definir los puestos, al ocurrir inconvenientes como interposición o duplicación de tareas, desconocimiento por partes de los integrantes de la empresa en cuanto a las tareas, responsabilidades y obligaciones, ocasionando incertidumbre al desconocer a quien se debe responder o comunicar en el caso que surja un problema/oportunidad. Otros inconvenientes nacen al momento de incorporar nuevo personal.

Resumiendo, para iniciar el presente trabajo, se puede establecer qué problema primordial reside en que los procesos y estructura de la organización no están en consonancia a un crecimiento de la compañía. Por lo que se ve afectado el análisis de puesto al ser un procedimiento del área de RH que involucra a toda la organización.

Objetivos

Objetivo General:

Reorganizar los procesos de análisis y descripción de puestos para acompañar los resultados a nivel organizacional, lo que permitirá y guiará a la empresa al éxito.

Objetivo Específicos:

- Describir la situación actual de la compañía en relación con la gestión de recursos humanos.
- Analizar y realizar correcciones a los manuales de funciones que existan actualmente.
- Formular e implementar los procesos de análisis y descripción de puestos para aquellos que no existan y por consiguiente brindar el correcto seguimiento y control.
- Potenciar el talento de los colaboradores.

Marco Teórico

Con el fin de poner en contexto la situación antes mencionada, es conveniente hacer un análisis de distintos aspectos que resultan fundamentales de abordar.

Para comenzar podríamos definir en simples y concretas palabras que es una organización para ello recurrimos a diversas bibliografías propuestas por distintos autores claves en el proceso de gestión de recursos humanos.

Para el autor **Chiavenato, Idalberto**, la empresa es “Una organización social, por ser una asociación de personas, para la explotación de un negocio, que tiene un determinado objetivo como el lucro o la atención de una necesidad social.”

Para **Henry Fayol**, se refiere a las “Funciones empresariales que están directamente ligadas a la producción de bienes y servicios de la empresa, como por ejemplo funciones productivas, de manufactura, de operación, etc., siendo una función primordial ya que es la razón de ser de la organización.”

Por lo tanto, podríamos concluir que las organizaciones son sistemas abiertos y complejos, se encuentran dentro de un sistema que comparten con otras organizaciones, sociedades, clientes, proveedores, etc. Es por ello que existe una gran presión para lograr que la misma funcione de manera eficaz y eficiente lo que

impulse al logro de sus objetivos generales y específicos, por ende al éxito de la misma.

Las organizaciones deben desarrollar estrategias competitivas las cuales deben estar alineadas con la estructura, sistemas, capital humano, visión, misión, objetivos, entre otros. Aquí pondremos especial atención, un punto fundamental para que las empresas continúen su vida en el largo plazo, es lograr esta estrecha correlación lo que permitirá hacer frentes a las demandas cambiante del entorno interno y externo en el que se encuentran.

A continuación, describiremos brevemente de los procesos que abordaremos en el transcurso del trabajo.

Análisis y descripción de puestos: Es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales compromisos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias. Ambos procesos implican recolectar información de valor y analizarla.

Las competencias que hemos mencionado con anterioridad en la selección del personal forman parte de la descripción del puesto. Cuando una empresa prepara su descripción de puestos de forma tradicional, se pregunta cual son las tareas, obligaciones y responsabilidades que se requieren para desempeñarse en el puesto. En cambio, cuando se presenta una descripción de puestos basada en competencias se pregunta, además, “cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto”. Por lo tanto, el análisis y la descripción de puestos es el punto de partida de todos los procesos de recursos humanos como ser reclutamiento y selección, capacitaciones, formación, inducción, desarrollo del personal.

Muchos autores como ser Chiavenato, Kast, Gordon, entre otros, explican la importancia que hoy se le otorga al factor humano, tanto que se le considera la clave del éxito de una empresa. Son las personas las que le dan vida a la organización y de ellos depende el éxito o fracaso de esta. Por lo tanto, estos procesos son considerados como una inversión que trae beneficios a la empresa y a los colaboradores.

Marco Metodológico

Para el presente plan de trabajo se utilizará el método cualitativo, el cual consiste en una investigación de observación para recopilar datos no numéricos. Este método posibilita una aproximación más holística al fenómeno en estudio, pudiendo indagar en el ámbito de los significados y las prácticas de los sujetos desde su perspectiva, por lo tanto, la investigación cualitativa tiene como objetivo describir y analizar la cultura y el comportamiento de los trabajadores. El plan de trabajo es de tipo Exploratorio – Descriptivo Investigación – acción el cual inicia con la recolección y análisis de datos de manera exhaustiva. Se realizara un estudio de caso.

Las herramientas con las que se trabajara en el transcurso del proyecto serán:

- Entrevistas dirigidas al gerente general, gerente administrativo, gerente comercial, y encargados de distintos sectores.
- Los cuestionarios se realizarán a reposidores, vendedores, cajeros, etc.
- Observación directa a todos los colaboradores que integran “Mundo súper”
- Modela CANVAS
- Análisis FODA

Cronograma de actividad

TAREAS/ACTIVIDADES	SEMANAS											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
- Elección del tema	■											
- Búsqueda, lectura y revisión de bibliografía e información	■											
- Elaboración del plan de trabajo	■	■										
- Revisión y corrección con Profesora Florencia Villaverde (tutora)		■										
- Presentación del plan de trabajo			■									
- Correcciones y recomendaciones			■	■								
- Recolección y tabulación de datos generales					■	■	■					
- Realización de encuestas, entrevistas y observación directa.					■	■	■					
- Análisis de interpretación de datos								■	■			
- Ejecución y análisis del proyecto									■	■	■	
- Presentación del informe final												■

Justificación de horas

Elaboración de plan de trabajo	20 horas
Búsqueda, lectura y revisión de bibliografía e información	30 horas
Realización de encuestas, entrevistas y observación directa	50 horas
Modelo CANVAS	30 horas
Análisis FODA	30 horas
Análisis e interpretación de datos	40 horas
Correcciones y recomendaciones en cada etapa y presentación	20 horas
Análisis situación y de capacidad administrativa y operativa de "Mundo Súper"	40 horas

Ejecución y realización del trabajo	40 horas
Elaboración informe de avances (20horas cada uno)	60 horas
Informe final	40 horas
TOTAL	400horas

Bibliografía

- Castaño, R. (2005): "La gestión integral de Recursos Humanos", Conferencias y Trabajos de Investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresas.
- Chiavenato, Idalberto, (2011), Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las organizaciones. México, Mc Graw Hill Interamericana.
- Cota Luevano, Jesús Alberto; Rivera Martínez, José Luis, (2015), La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados.
- GarcíaGarcía, Santiago, (1997). El arte de dirigir personas hoy. Barcelona.
- Hatum, Andrés, (2015), Alineando a la Organización. Buenos Aires editorial Gra.
- Henri Fayol, (1916), Administración Industrial y General.
- Humberto D´Arterio, (2021), Porque Gestión de Recursos Humanos. Ficha de cátedra de administración de recursos humanos I.
- Kast, Freemont y Rosenzweig, James (2009). Administración de las Organizaciones. Editorial McGraw Hill, México. Capítulo 4.
- Pereda Marín, Santiago. (1999). La gestión de recursos humanos por competencias.
- Pereda Marín, S., Berrocal Berrocal, F. y Alonso García. M. (2011). Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Madrid. Editorial Universitaria Ramón Areces. Capítulos 3 y 5.

TRABAJO DE CAMPO

Creación del manual de análisis y descripción de puestos para una PYME dedicada al rubro comercial denominada “MUNDO SUPER”

Alumna: María Sixtina Masino

39729787

sixtimasino@gmail.com

Materia: Practica Profesional

Año: 2021

Tutor del proyecto: Florencia Villaverde Galíndez

Índice

Capítulo 1: introducción	
Resumen	23
Introducción	24
Capítulo 2: Marco metodológico	
Problemas	25

Objetivos	25
- Objetivos Generales	
- Objetivos Específicos	
Metodología	25
Capítulo 3: Marco Teórico	
Marco Teórico	26
Capítulo 4: Aplicación del trabajo	
Presentación de la empresa	28
Situación	29
Métodos de recolección y análisis de datos	30
Creación del manual de funciones	31
Creación del diccionario de competencias	32
Estructura organizacional	35
Creación del Análisis FODA	36
Capítulos 5: Resultados, recomendaciones y conclusiones	
Resultados	37
Conclusiones	40
Anexo	41
Bibliografía	60

Capítulo 1: Introducción

Resumen

El presente trabajo tiene como propósito explorar, analizar y reorganizar de manera formal el diseño del área gestión de recursos humanos en “Mundo Súper”, empresa de servicio de supermercados en la provincia de Tucumán y Santiago del Estero.

El objeto de estudio es la organización mencionada, conocer cómo se desarrolla y como es el funcionamiento. Lo que nos permitirá obtener un

conocimiento exhaustivo del funcionamiento de la compañía, principalmente nos interesa conocer cómo se desarrolla la Gestión de Recursos humanos.

Una vez analizada la compañía se desarrollará el plan de acción para realizar “Descripción y análisis de puestos” y por consiguiente nos permitirá establecer mejoras en la gestión de recursos humanos como en los demás procesos: reclutamiento, selección de personal, inducción, capacitación, escala salarial, manual de procedimientos, entre otros. La descripción y análisis de los puestos es de gran importancia ya que nos permite establecer las funciones, actividades y responsabilidades de las personas. En caso de existir falencias puede ser perjudicial para la compañía, ya que sería un obstáculo poder lograr los objetivos, por consiguiente, el éxito de la organización.

Palabras claves: Personas - Análisis y descripción de puestos –Gestión de recursos humanos; Reorganizar - Éxito de la organización.

A continuación, se plasmará en un gráfico un resumen del trabajo para tener un conocimiento general que temas se desarrollará.

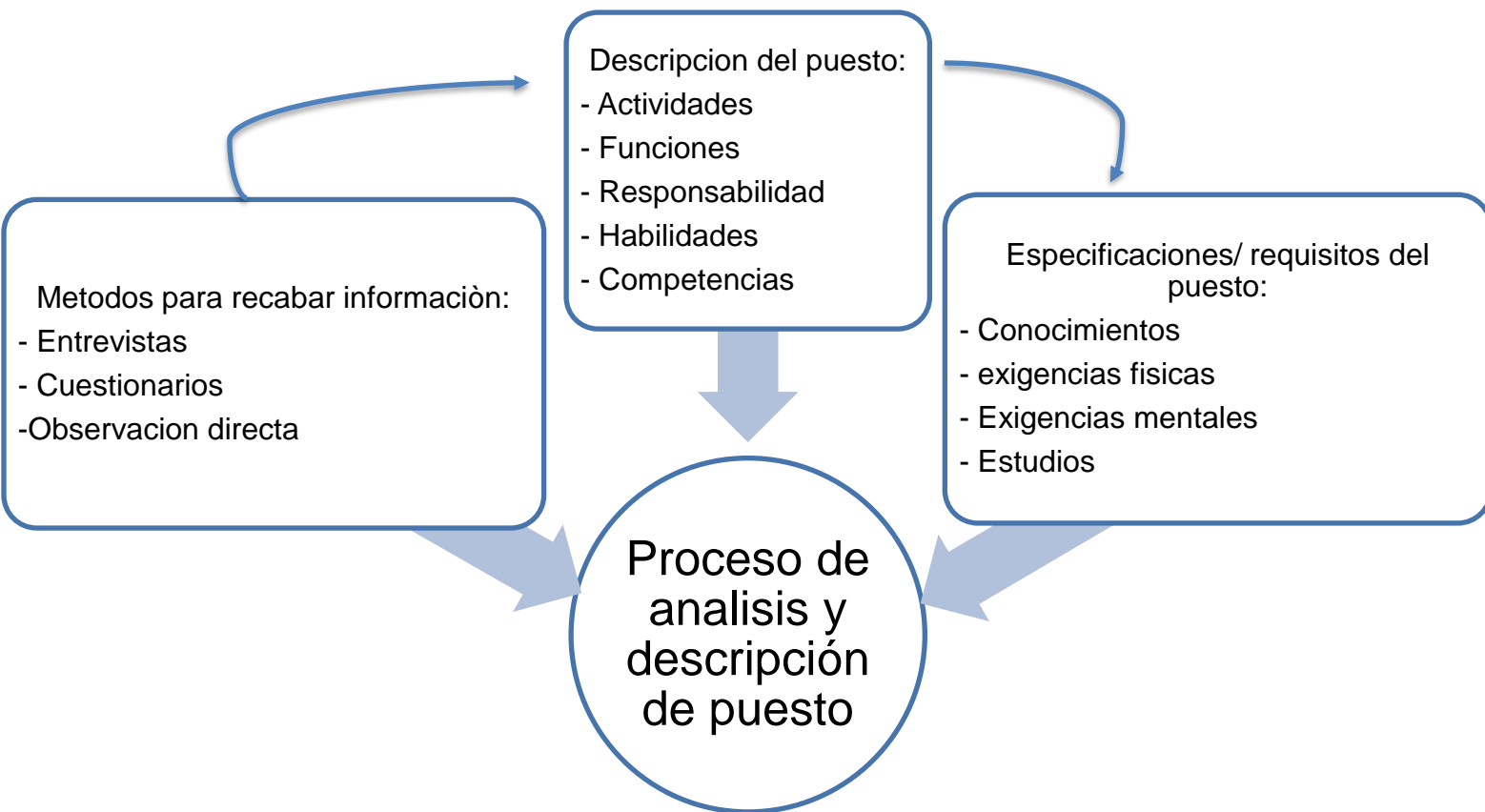


Figura 1: Introducción al proceso de análisis y descripción de puestos. Fuente: George W. Bohlander (2008)

Introducción

La relación entre las empresas y personas es de antaño. Desde siempre las empresas necesitaron de las personas para poder lograr sus objetivos. Sin embargo, antiguamente las compañías tenían un papel científico en la administración, donde no consideraban suficientemente a las personas, sino que el foco de atención, lo colocaban en la tecnología, sistemas, recursos materiales, y las personas eran consideradas como un elemento mecánico del sistema

productivo. En esos tiempos, aunque sigue sucediendo en muchas compañías actualmente, el estilo de administración como lo nombra Rensis Likert quien fue un educador y psicólogo organizacional, es el sistema autoritario-coercitivo, donde se considera al hombre incapaz de controlarse y auto disciplinarse, es perezoso por naturaleza, se motiva principalmente por incentivos económicos, y las emociones son irracionales, no deben interferir en el interés propio de los individuos.

Con el paso del tiempo, todo esto cambio. Elton Mayo quien fue pionero de las relaciones humanas, tenía como preocupación básica al hombre dentro de la organización. Consideraba a las empresas como un sistema social y un sistema tecnológico. Elton Mayo, junto con Roethlisberger y Whitehead, luego de muchos años de estudios y experimentos establecieron, que las personas no solo son motivadas por incentivos económicos, sino por factores sociales, psicológico. Se subrayó los liderazgos democráticos sobre los autocráticos, donde la participación de los colaboradores se convirtió en aspectos muy importantes para el crecimiento tanto individual como organizacional. Las personas dejaron de ser consideradas como un costo para las empresas y se convirtieron en el principal recurso competitivo con el que cuentan las mismas, por lo tanto, aquellas compañías que las motiva, forma y desarrolla, tiene la capacidad y fortaleza suficiente para alcanzar el éxito.

Pereda Marín, comenta en su libro “La dirección de recursos humanos”, la tecnología es importante para ser competitivo, sin embargo, todas las organizaciones pueden disponer de las tecnologías que necesiten con la inversión correspondiente. Los mercados y clientes son los mismos para todas las empresas competidoras que se dirigen a un mismo segmento, y en cuanto a los productos, son muy similares de unas empresas a otras. Estos recursos tienen una característica idéntica que difícilmente se podrán mantener durante un tiempo medianamente largo para lograr una ventaja competitiva, por lo tanto ¿Dónde podemos encontrar, la diferencia entre las empresas excelentes, eficaces y competitivas de las que no lo son? Obviamente, la diferencia está en las **personas**. Y nos podemos preguntar ¿Por qué?

“Porque las personas somos el principal recurso o ventaja competitiva que tienen las organizaciones” en otras palabras... “Las personas son la organización”

Por lo tanto, nace la necesidad de contar con la descripción y análisis de puestos. Es clave definir de manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en determinado puesto y los factores que son necesarios llevar a cabo. Se deben determinar las competencias, habilidades y conocimientos de las personas que integran la empresa, en el caso que coincide con las necesarias habilidades, conocimientos y competencias del área de trabajo las expectativas del desempeño de la compañía y de los colaboradores son óptimas.

Capítulo 2: Marco metodológico

Problemas

En el presente trabajo, nos centraremos en un procedimiento del área de recursos humanos ya que el manual es abarcativo a la organización.

Actualmente, existe lo que se llama “esquizofrenia organizacional” en otras palabras, una brecha entre lo que se dice y se hace, al no estar formalizadas las tareas, obligaciones y responsabilidades que conlleva cada puesto.

Las prácticas llevadas a cabo son asimétricas, existe una escasa alineación entre las estrategias, objetivos, cultura y filosofía de la compañía.

En los últimos años, la compañía tuvo un gran crecimiento, lo que generó varios desafíos en áreas como ser finanzas, comercialización y recursos humanos.

“Mundo súper” se encuentra en una necesidad de analizar y definir los puestos, al ocurrir inconvenientes como interposición o duplicación de tareas, desconocimiento por partes de los integrantes de la empresa en cuanto a las tareas, responsabilidades y obligaciones, ocasionando incertidumbre al desconocer a quien se debe responder o comunicar en el caso que surja un problema/oportunidad. Otros inconvenientes nacen al momento de incorporar nuevo personal.

Resumiendo, para iniciar el presente trabajo, se puede establecer que el problema primordial reside en que los procesos y estructura de la organización no están en consonancia a un crecimiento de la compañía. Por lo que se ve afectado el análisis de puesto al ser un procedimiento del área de RH que involucra a toda la organización.

Objetivos

Objetivo General

Creación y Reorganizar los procesos de análisis y descripción de puestos para acompañar los resultados a nivel organizacional, lo que permitirá y guiará a la empresa al éxito.

Objetivos Específicos

- Describir la situación actual de la compañía en relación con la gestión de recursos humanos.
- Analizar y realizar correcciones a los manuales de funciones que existan actualmente.
- Formular e implementar los procesos de análisis y descripción de puestos para aquellos que no existan y por consiguiente brindar el correcto seguimiento y control.
- Potenciar el talento de los colaboradores.

Metodología

Para el presente plan de trabajo se utilizará el método cualitativo, el cual consiste en una investigación de observación para recopilar datos no numéricos. Este método posibilita una aproximación holística al fenómeno en estudio, pudiendo indagar en el ámbito de los significados y las prácticas de los sujetos desde su perspectiva, por lo tanto, la investigación cualitativa tiene como objetivo describir y analizar la cultura y el comportamiento de los trabajadores. El plan de trabajo es de tipo Exploratorio – Descriptivo Investigación – acción el cual inicia con la recolección y análisis de datos de manera exhaustiva.

Para obtener la información necesaria se realizarán entrevistas dirigidas al gerente general, gerente administrativo, gerente comercial, y encargados de distintos sectores, podríamos resumirlo en aquellos puestos gerenciales y mandos medios. Para las personas que se desempeñan en niveles inferiores se realizara cuestionarios a través de Google forms. Los bosquejos de ambos métodos serán plasmados en el quinto capítulo, específicamente en anexos. Por último, se realizará observación directa a todos los integrantes de “Mundo Súper”.

Con la finalidad de poder alcanzar los objetivos planeados se utilizarán las siguientes herramientas:

- Descripción de puestos
- Organigrama (actualizado)
- Análisis FODA

Capítulo 3: Marco teórico

Marco teórico

Con el fin de poner en contexto la situación antes mencionada, es conveniente hacer un análisis de distintos aspectos que resultan fundamentales de abordar.

Para comenzar podríamos definir en simples y concretas palabras que es una organización para ello recurrimos a diversas bibliografías propuestas por distintos autores claves en el proceso de gestión de recursos humanos.

Ciertos autores definen a las compañías como “Una organización social, por ser una asociación de personas, para la explotación de un negocio, que tiene un determinado objetivo como el lucro o la atención de una necesidad social.”. Otros autores de la siguiente manera: Las compañías se refieren a las “Funciones empresariales que están directamente ligadas a la producción de bienes y servicios de la empresa, como por ejemplo funciones productivas, de manufactura, de operación, etc., siendo una función primordial ya que es la razón de ser de la organización.”

Por lo tanto, podríamos concluir que las organizaciones son sistemas abiertos y complejos, se encuentran dentro de un sistema que comparten con otras organizaciones, sociedades, clientes, proveedores, etc. Es por ello que existe una gran presión para lograr que la misma funcione de manera eficaz y eficiente lo que impulse al logro de sus objetivos generales y específicos, por ende, al éxito de la misma.

Las organizaciones deben desarrollar estrategias competitivas las cuales deben estar alineadas con la estructura, sistemas, capital humano, visión, misión, objetivos, entre otros. Aquí pondremos especial atención, un punto fundamental para que las empresas continúen su vida en el largo plazo, es lograr esta estrecha correlación lo que permitirá hacer frentes a las demandas cambiante del entorno interno y externo en el que se encuentran.

Las empresas han contribuido a cambiar significativamente las relaciones sociales afectando a su vez en forma profunda la estructura de los vínculos laborales, individuales y sociales. A través de las funciones, tareas, políticas relación entre miembros de la organización y con superiores, la estructura de roles, la tecnología y el contexto en donde se encuentra la organización constituyen limitaciones sobre la conducta y funcionalidad de los partícipes.

Análisis y descripción de puestos: Es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales compromisos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias. Ambos procesos implican recolectar información de valor y analizarla, en otras palabras, podríamos decir que es la enumeración detallada de las funciones del cargo (Que hace el ocupante), el tiempo de ejecución (Cuando lo hace), los métodos que se llevaran a cabo para la ejecución de las tareas (Como lo hace) y los objetivos que tiene el puesto (Porque lo hace).

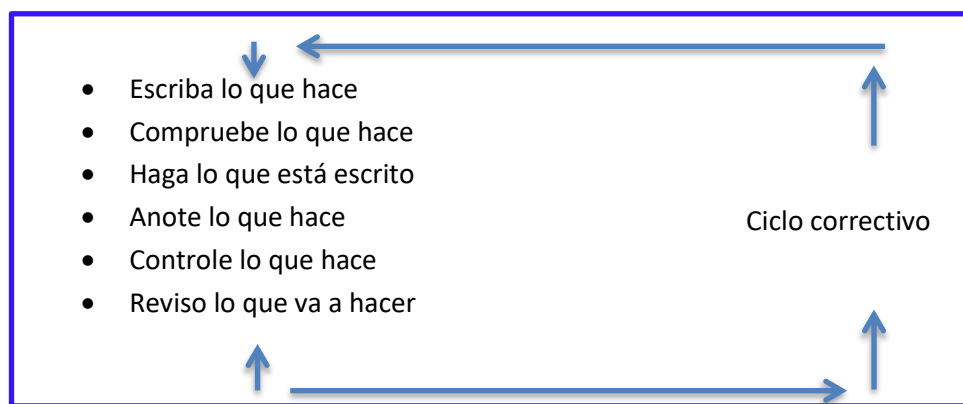


Figura 2: Sistema de calidad y mejoramiento para puestos empresariales. Fuente: Gestión Empresarial, EquipoJC (2016)

Cuando una empresa prepara su descripción de puestos de forma tradicional, se pregunta cual son las tareas, obligaciones y responsabilidades que se requieren para desempeñarse en el puesto. En cambio, cuando se presenta una descripción de puestos basada en competencias se pregunta, además, “cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto”. Por lo tanto, el análisis y la descripción de puestos es el punto de partida de todos los procesos de recursos humanos como ser reclutamiento y selección, capacitaciones, formación, inducción, desarrollo del personal.

En este momento nos preguntamos, pero... ¿Qué son las competencias? Una competencia es un grupo de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo delimitado en una organización concreta. Son cualquier tipo de características personales que subyacen a los comportamientos. Hacer las cosas y preocuparse por que los otros miembros de la organización hagan de modo eficiente, estableciendo sistemas, procedimientos nos permitirá obtener grandes beneficios, por lo tanto, a la hora de realizar la descripción de puestos y plasmar cual serán las tareas y funciones de las personas no solamente es importante considerar el saber de los integrantes, sino también surge otros conceptos como el saber hacer, que las personas realicen sus funciones con los comportamientos óptimos. Incluimos 3 conceptos más que conforman el modelo: saber estar, querer hacer y poder hacer. Estos conceptos son interdependientes, para cumplir los objetivos es importante contar con todos.

Por lo antes mencionado podemos recalcar la importancia que hoy se le otorga al factor humano, tanto que se le considera la clave del éxito de una empresa. Son las personas las que le dan vida a la organización y de ellos depende el éxito o fracaso de esta. Por lo tanto, estos procesos son considerados como una inversión que trae beneficios a la empresa y a los colaboradores.

Capítulo 4: Aplicación del trabajo de campo

Presentación de la empresa

“Mundo Súper” es el nombre comercial de una pyme constituida en Tucumán, nació en la ciudad de Concepción en el año 2010. Se dedica a la comercialización de productos alimenticios, bebidas, productos de limpieza, perfumería e higiene. La misma tiene un formato de venta minorista con la idea de desarrollar un programa de venta mayorista. El supermercado trata de una empresa familiar con una antigüedad de 11 años.

La organización cuenta con una cantidad aproximada de 65 empleados, donde 5 de ellos son parte de la familia del fundador. En los 5 años anteriores, la compañía tuvo un gran crecimiento, lo que se vio reflejado en el número de trabajadores con los que cuenta en este momento.

Actualmente cuenta con 6 sucursales, ubicadas en Santiago del Estero, Concepción y San Miguel de Tucumán. Su primera sucursal se inauguró en la ciudad de Concepción, posteriormente, se estableció la primera sucursal en San Miguel de Tucumán, luego en la Provincia de Santiago del Estero, por consiguiente 2 sucursales en San Miguel de Tucumán, y por último en este año 2021 otra sucursal en Santiago del Estero.

La compañía cuenta con el uso de redes sociales como ser Facebook, Instagram, y página web sin actividad continúa, donde como objetivo en el corto plazo es impulsar su crecimiento y desarrollo.

La estructura con que cuenta actualmente la compañía a simples rasgos, se encuentra el gerente general, quien fundó la empresa, luego su hermano gerente administrativo el cual hasta este momento realizó actividades del área de recursos humanos en compañía con una consultora externa. Luego se encuentra una de las hijas del fundador, recibida de contadora la cual se desempeña como gerente comercial y por consiguiente se encuentra la hija menor del gerente general iniciando el área de recursos humanos. En la casa central, donde se encuentran las oficinas, está la tesorera, encargada de compras quien trabaja con el auxiliar de compras llevando adelante tareas como actualización de precios, cotizaciones, facturación, etc.

Actualmente se encuentra un coordinador de sucursal, el principal objetivo es ser el nexo entre todas las sucursales, donde cada una cuenta con el encargado, y ayudante administrativo, y luego se encuentran reposidores, fiambrosos, y cajeros/cajeras.

Y por el último se encuentran el área de control y resguardo de mercadería. Actualmente se cuenta con dos depósitos ubicados en la casa central, el cual tiene su encargado, y 6 colaboradores. Sin embargo, cada sucursal cuenta con un depósito quien tiene su encargado de depósito de sucursal y también cumple funciones de repositor. En cuanto al área contable, la lleva a cabo el contador interno junto con su auxiliar encargada de realizar auditorías internas. También se cuenta con la parte legal que la lleva a cabo el abogado.

“Mundo Súper”, busca diferenciarse de la competencia brindando un servicio de fidelidad con sus clientes a través de tarjetas de fidelización, atención personalizada ya sea virtual o presencial, brindando una amplia variedad de productos en cuento a marcas y precios para abarcar un gran segmento de mercado, entre otras formas.

Situación

Para familiarizarnos más con la compañía, compartiremos la definición de misión y visión que persigue la misma.

Misión: Estar al servicio de nuestros colaboradores externos, brindarle los productos deseados al mejor precio, ofreciendo ayuda y asesoramiento para establecer relaciones cercanas y confiables.

Visión: Lograr consolidar nuestra posición en las localidades en las que nos encontramos actualmente y expandirnos a nuevos territorios, con el fin de convertirnos en una cadena de supermercado referente, creando una marca distintiva.

Para introducirnos un poco más, se plasmará un gráfico de ciclo de vida de la organización, el cual nos permitirá comprender en qué momento o situación se encuentra la compañía en estudio.



Figura 3: Ciclo de vida de la organización. Fuente: Larry E. Greiner: Evolution and Revolution as Organizations Grow, HBR 1972.

En esta etapa reside la importancia de la creación de un nuevo organigrama el cual sea formal y actualizado, lo que no sucede en la actualidad porque el diseño estructural con el que se cuenta quedó obsoleto al no plasmarse los cambios que surgieron como consecuencia de la formalización y crecimiento.

Métodos de recolección y análisis de datos

Los métodos que se utilizan en el presente trabajo para realizar la descripción y análisis de los puestos son:

- Entrevistas
- Cuestionarios
- Observación directa

Vamos a desglosar cada uno para conocerlos más

- Las entrevistas fueron realizadas a la cúspide de la organización y mandos medios. La primera entrevista que se realizó fue de manera informal al fundador de la compañía para conocer más de cerca la organización y con un enfoque amplio. Las entrevistas realizadas posteriormente nos permitieron obtener información de manera más detallada y precisa, la cual será llevada adelante a través de los resultados obtenidos.

Las entrevistas son el método más flexible y productivo, sin embargo, requiere que el analista esté muy preparado para poder llevarla adelante de manera eficaz. Requiere gran participación de ambas partes: entrevistador y entrevistado, en este caso analista y empleado para eliminar dudas, desconfianzas, malinterpretaciones, etc. Para poder obtener resultados valiosos es importante que la misma nos brinde información de los aspectos del cargo, naturaleza de las tareas, de por qué, cuándo, quien/es y cómo.

- Los cuestionarios se llevarán adelante para los restantes integrantes de la organización, los cuales ocupan los puestos como cajero, repositor, fiambrero.

Para llevar adelante los cuestionarios y poder realizar el análisis es importante incluir preguntas precisas, fáciles de entender y que permitan obtener respuestas concretas que todas las personas sepan llevarlas a cabo. La finalidad es obtener información sobre las características, funciones, contenido de cada puesto a través de la visión de cada empleado.

Al tratarse de una gran cantidad de personas, este método resulta muy eficaz por su rapidez y ser económico.

El objetivo del cuestionario es eliminar los detalles o preguntas innecesarias, distorsionantes, ambiguas, etc.

- Por último, se realizará observación directa a todos los participantes de la empresa, para conocer que sucede en la praxis, como ser actividades, movimientos, tiempos, etc.

Este es uno de los métodos más utilizados por su eficiencia, donde el analista debe observar de manera directa y dinámica el ejercicio de cada miembro, por lo tanto, se requiere de una persona muy capacitada para llevarla a cabo. Este método resulta más sencillo para aquellos puestos donde tienen tareas más repetitivas, sencillas, sin embargo, se puede aplicar para cualquier puesto.

Creación del manual de funciones

Como hemos comentado anteriormente, el análisis y descripción de puestos es el punto de partida para los demás procesos de recursos humanos. La descripción de puestos nos permitirá establecer un orden, distribución de actividades y tareas que compete a cada puesto no a la persona quien ocupa el puesto, por lo tanto, reside la importancia de realizar el manual de funciones a la “silla vacía” y luego analizar si la persona quien ocupara la misma tiene las competencias necesarias.

Una vez concluida la etapa de investigación de Mundo Súper, se realizó el correcto análisis de la información obtenida para conocer el funcionamiento de la empresa, como se desarrolla en todos sus ámbitos principalmente de recursos humanos. A continuación, presentaremos en línea general la descripción de puesto realizada para Mundo Súper. Este modelo pretende cubrir todas las áreas de la organización, como ser: encargado de compras, auxiliar de compras, jefe de depósito, encargado administrativo, entre otros. Cada una de estas descripciones estará plasmada en el anexo del trabajo.

El análisis de puestos está conformado por un conjunto de aspectos intrínsecos y aspectos extrínsecos, estos determinaran los requisitos que el ocupante del puesto debe poseer para desempeñarse de manera óptima en el puesto. En relación con los aspectos extrínsecos, los requisitos que el puesto exige a su ocupante pueden ser requisitos físicos como por ejemplo esfuerzo físico necesario, destreza o habilidad, concentración visual, entre otros, y luego se encuentran los requisitos intelectuales, como ser experiencia, adaptación al cargo, iniciativas, aptitudes, etc.

El formulario de descripción de puestos está conformado por ambos aspectos. Los aspectos intrínsecos son:

- Nombre del puesto
- Área de trabajo
- Personal a cargo
- Relaciones inherentes al nivel organizacional
- Objetivos
- Misión
- Funciones generales y específicas

Los aspectos extrínsecos son:

- Competencias
- Sexo
- Edad
- Estado civil
- Formación y conocimientos: nivel de estudios
- Esfuerzo físico
- Esfuerzo mental

Creación de diccionario de competencias

Como fue mencionado en los aspectos extrínsecos nos encontramos con las competencias las cuales fueron descritas con anterioridad en el capítulo N°3 de marco teórico.

Para explicar un poco más acerca de las competencias, lo plasmaremos en el siguiente gráfico:

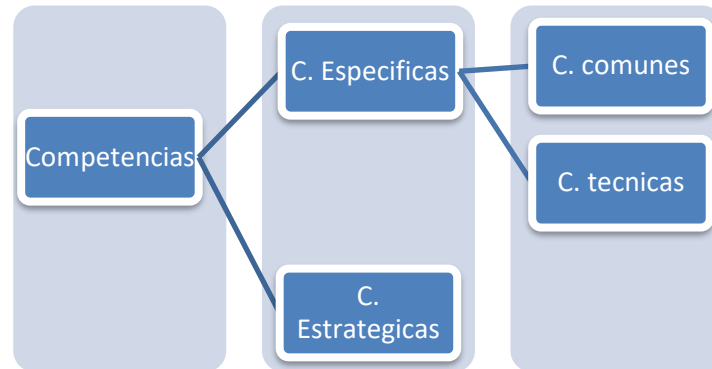


Figura 4: Competencias empresariales. Fuente: La gestión de recursos humanos por competencias. Pereda Marín, Santiago (1999)

Las competencias estratégicas o genéricas son aquellas que se encuentran presentes en todos los puestos de la organización, sin importar en nivel jerárquico. En este trabajo se establecen las siguientes: trabajo en equipo, compromiso con la organización y por último honestidad y responsabilidad.

En cuanto a las competencias específicas las dividimos en dos grupos, competencias comunes son similar a las competencias estratégicas, la diferencia es que algunos puestos pueden incluirlas y otros no en relación con el nivel jerárquico y funcionalidad. Las competencias técnicas, son aquellas específicas que dependerán del puesto que se ocupe, son conocimientos amplios y detallados de acuerdo con la funcionalidad y el nivel jerárquico. En base a las competencias que resultan fundamentales en el proceso de análisis y descripción de puestos hemos creado un diccionario de competencias que le compete a cada puesto para realizar eficazmente su labor las personas al contar con las competencias precisas para formar parte de la organización y del puesto.

Se adjunta el formulario de descripción de puestos y diccionarios de competencias.

Redactó

Controló

Aprobó

Formulario de Descripción y análisis de puestos

Nombre del puesto
Área de trabajo
Superior inmediato
Personal a cargo
Relaciones inherentes al nivel organizacional
Fecha

Objetivos	
Misión	
Funciones generales	
Funciones específicas	
Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> • Competencias estratégicas • Competencias específicas <ul style="list-style-type: none"> - Competencias comunes - Competencias técnicas 	
Análisis de puesto: Sexo, Edad, Estado civil	
Formación y conocimientos	
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de estudio/títulos • Otros conocimientos 	
Nivel de esfuerzo físico	Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/>
Nivel de esfuerzo mental	Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/>

Figura 5: Formulario de Análisis y descripción de puestos para Mundo Súper. Fuente: Elaboración Propia (2021)

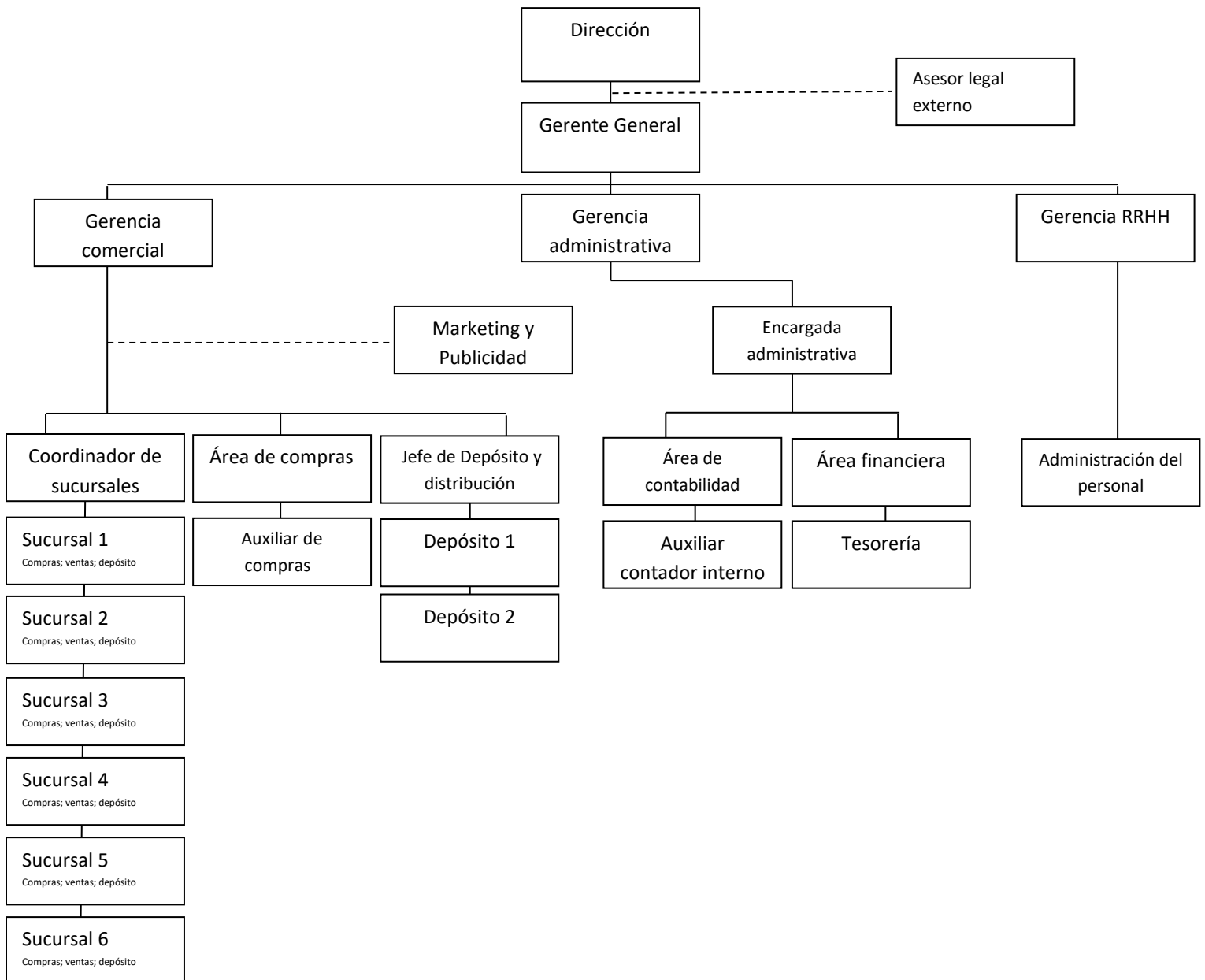
Puesto	Encargado administrativo	Encargado de compras	Auxiliar de compras	Jefe de deposito	Repositor	Encargado de sucursal	Cajero	Gerente general
Competencias								
Honestidad y responsabilidad	X	X	X	X	X	X	X	X
Trabajo en Equipo	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad para liderar y motivar	X	X		X		X		X
Destreza física				X	X			
Atención y memoria	X	X	X	X		X	X	X
Tolerancia al estrés	X	X	X	X	X	X	X	X
Iniciativa y creatividad		X				X		
Alto nivel de comunicación	X	X	X	X		X		X
Diplomático	X		X			X		X
Pensamiento crítico	X							X
Metódico y ordenado				X	X			
Eficaz gestión del tiempo				X		X		X
Autocontrol			X		X		X	
Confidencialidad	X	X	X	X	X	X	X	X
Orientación de servicio al cliente								
Compromiso con la organización	X	X	X	X	X	X	X	X
Influencia	X			X	X			X
Dirección de personas	X			X	X			X

Figura 6: Diccionario de competencias definidas para los puestos vigentes en Mundo Súper. Fuente: Elaboración Propia (2021)

Estructura organizacional

Un organigrama es la representación gráfica, sistemática y abstracta que nos permite conocer la estructura formal de la empresa, al observar como son los departamentos y áreas existentes en la compañía. El organigrama también nos brinda información de las relaciones jerárquicas y autoridad de la empresa. Como hemos mencionado anteriormente el organigrama de la empresa quedo obsoleto debido al crecimiento y transformación de la estructura. Realizar los cambios es fundamental para el éxito de toda organización ya que sin un alineamiento y cohesión entre todos los elementos de la empresa no se podrá lograr los objetivos. La compañía actualmente cuenta con 67 empleados, y se encuentra en la apertura de una nueva sucursal por lo que sus empleados aumentarían.

A continuación, se presenta el nuevo organigrama propuesto para Mundo Súper.



Creación del análisis FODA

El análisis FODA es un método para planear y tomar decisiones para poder identificar y comprender los factores internos y externo en determinadas situaciones.

En recursos humanos el FODA trae grandes beneficios para la gestión, administración del capital humano. La principal meta es alinear el área de recursos humanos con la estrategia, estructura, tecnología y proceso de la organización, otra de las metas es conocer en que procesos o métodos nacen inconsistencias y en cuales estamos actuando de manera correcta.

En Mundo Súper, podemos observar las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

Fortalezas

- Existe una cultura laboral de fuerte de comunicación y colaboración.
- Existencia de programas de motivación y reconocimiento para los empleados ya sean remunerativos y no remunerativos.
- El 60% de la compañía esta integrado por personas jóvenes, innovadoras, dinámicas al pertenecientes a la generacion Z.

Debilidades

- No hay un plan estratégico para realizar las capacitaciones y entrenamientos.
- Falta de descripción y análisis de puestos lo que provoca poca claridad en las funciones y responsabilidades de los empleados.
- Amplia brecha entre lo que se dice y lo que se hace, conocido como "Esquizofrenia organizacional"

Oportunidades

- Cursos de capacitación brindado por el Estado y empresas privadas.
- Apertura de nuevas sucursales.
- Reorganización de la estructura organizacional la cual sea sistematizada y planeada.
- Crédito fiscal para realizar las capacitaciones.
- Beneficios de contribuciones sociales para jóvenes y mujeres en la empresa.

Amenazas

- Personal existente sin las competencias adecuadas.
- Carencia de personal para realizar los procesos de recursos humanos.
- En el mercado laboral no hay candidatos con las competencias requeridas.

Figura 7: Análisis FODA para Mundo Súper. Fuente: Elaboración Propia (2021)

Capítulo 5: Recomendaciones y conclusiones

Resultados

Luego de haber realizado un análisis exhaustivo y realizar las entrevistas, cuestionarios y observación, podemos concluir que los resultados fueron muy favorables para realizar el proceso de análisis y descripción de puestos.

La muestra fue de un total de 47 personas, de las cuales 9 corresponden a entrevistas y el resto corresponden a las encuestas.

En primer lugar, se investigó si en la compañía existía un manual de funciones, los resultados fueron muy desfavorables, donde el 75% comentó que no tenían conocimientos si existía, el 20% comentó que, si tenía conocimientos sobre la existencia pero que no lo conocía y solo el 5% comentó que, si existía y lo conocía, ese mínimo porcentaje se trata de aquellos miembros de la compañía que tienen muchos años trabajando.

En segundo lugar, se preguntó si conocen las funciones que deben realizar, las respuestas fueron muy variadas en cuanto a los niveles jerárquicos. El 100% de los integrantes de la gerencia y fundador comentaron que, si tenían conocimientos de las funciones a desempeñar, en cuanto a los niveles inferiores el 75% comentó que si sabían las funciones a llevar a cabo y el 25% restante corresponde a aquellas personas que se integraron hace poco tiempo. El gran problema surge en los mandos medios, donde el 85% no tienen conocimientos específicos de las funciones, responsabilidades y tareas de su puesto, y cuando si tienen ciertos conocimientos no saben cómo llevarlo a cabo, logran el saber, pero no el saber hacer, por lo tanto, surge un nuevo problema que se debe a la falta de procesos.

En tercer lugar, como conclusión llegamos a que existe falta de claridad en el alcance de cada área de la empresa, en especial a los mandos medios.

En cuarto lugar, falta definición de la estructura si se pueden delegar ciertas funciones en el caso que, si se pueda, cuales se pueden delegar y cuáles no. Por otro lado, no se tiene conocimiento de la unidad de mando o jefe de línea, ya que en la actualidad los trabajadores no saben con precisión a quien tienen que reportar ciertos sucesos como problemas, oportunidades y amenazas que puedan surgir.

En quinto lugar, se preguntó si se tenía conocimientos de la jerarquía de las tareas, cuales deben realizarse en el corto plazo y cuales, en el mediano y largo plazo, cuales corresponden a tareas primarias y cuales secundarias. Las respuestas fueron una unanimidad donde todas las entrevistas y encuestados respondieron que no tenían conocimientos de las diferencias, no identifican la importancia de las actividades.

En último lugar indagamos en los aspectos de capacitación, entrenamiento, se realizó la siguiente pregunta ¿Considera adecuada que la compañía le brinde capacitaciones periódicas? ¿Las considera necesaria para su desempeño? Las respuestas fueron muy diferentes de acuerdo con el nivel jerárquico de la organización, en los mandos medios nos comentaron que son muy necesarias y de manera frecuente ya que el trabajo que realizan es muy cambiante y esporádico, donde se debe innovar, predecir, explorar constantemente. En cuanto a los niveles

inferiores nos comentó que, si eran importantes en la etapa de inducción en la organización, pero que luego las tareas son más rutinarias y constantes, por lo que no se necesitarían capacitaciones muy frecuentes.

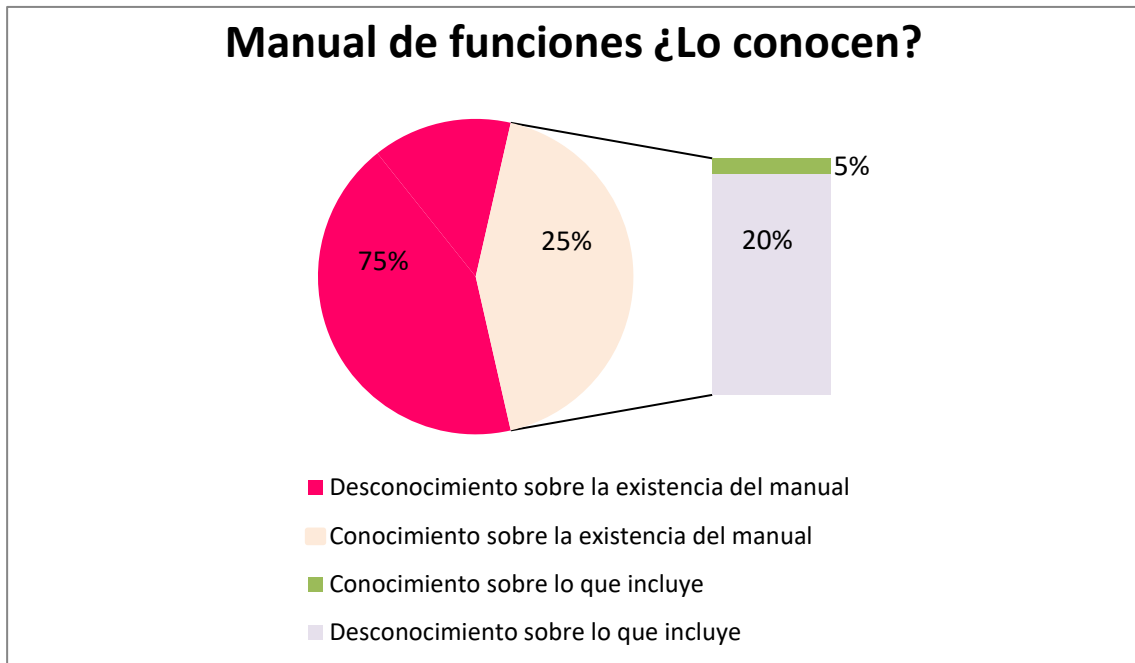


Figura 8: Resultados de entrevistas y cuestionarios para Mundo Súper. Fuente: Elaboración Propia (2021)

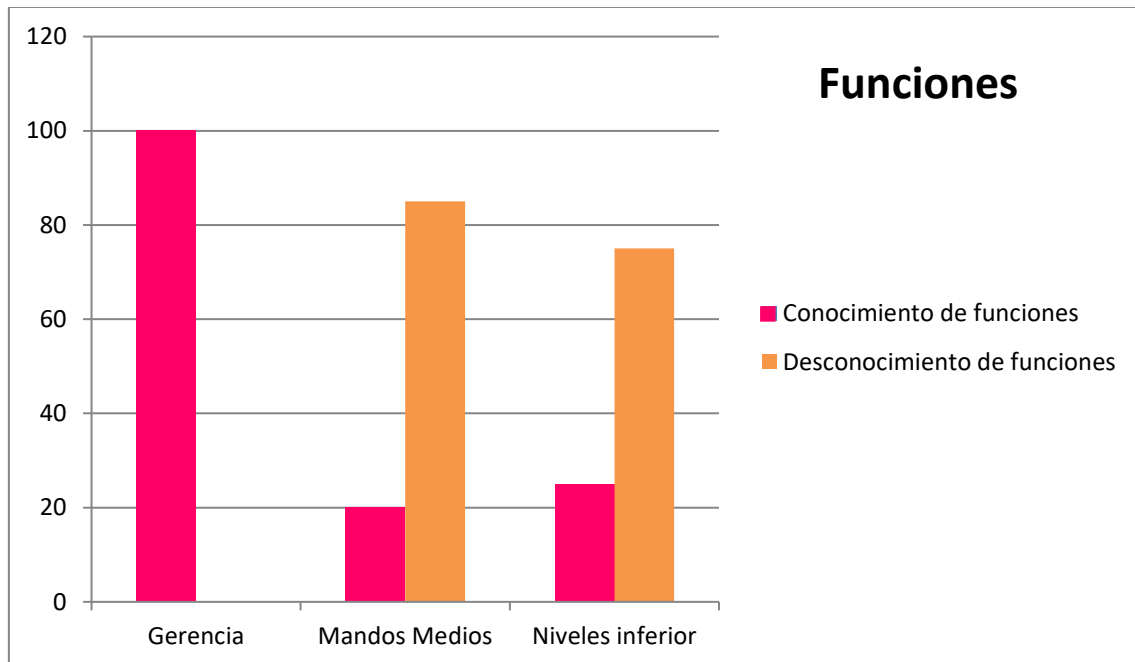


Figura 8.2: Resultados de entrevistas y cuestionarios para Mundo Súper. Fuente: Elaboración Propia (2021)

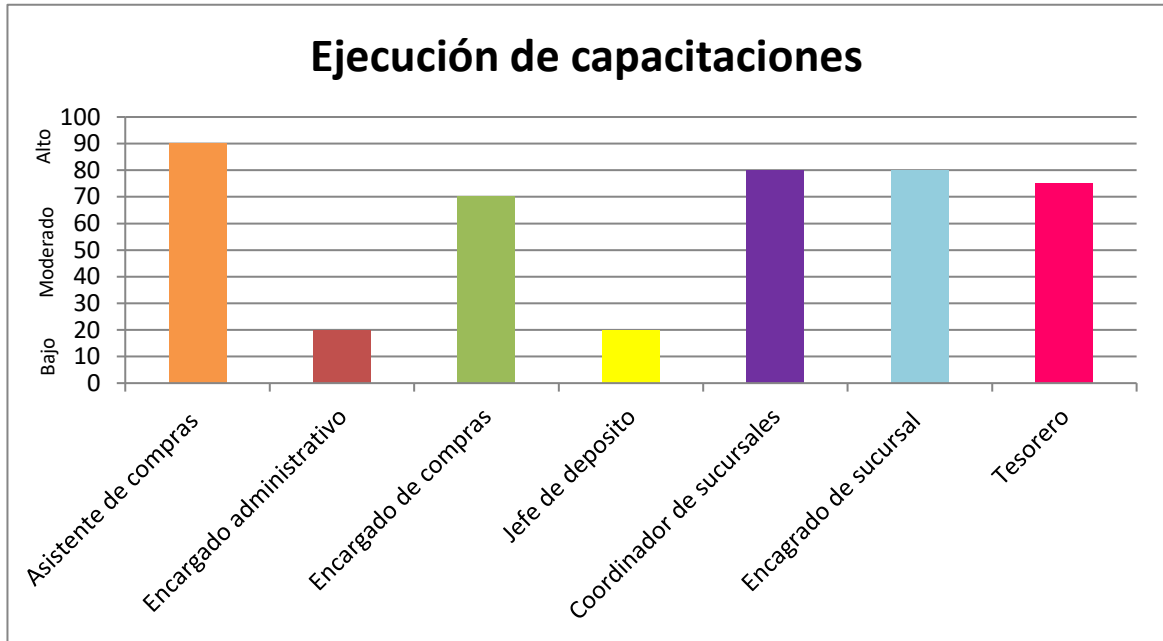


Figura 8.3: Resultados de entrevistas y cuestionarios para Mundo Súper. Fuente: Elaboración Propia (2021)



Figura 9: Nube de palabras plasmadas las más significativas y consistente de los resultados. Fuente: Elaboración Propia (2021)

Conclusión

Tras realizar este proyecto, llegamos a la conclusión que en la medida que las personas comprendan con claridad cuáles son los objetivos de la empresa y estos no vayan en contra de los objetivos individuales, en otras palabras, que exista alineación entre ellos, los individuos tendrán menos inconvenientes en realizar sus tareas y funciones.

Por esto es que consideramos fundamental realizar el análisis y descripción de los puestos, renovar el organigrama, y realizar el análisis FODA para tener una visión integral. La mayor necesidad que observamos es plasmar detalladamente la descripción de puestos en los mandos medios principalmente, donde se presentan las mayores inconsistencias en los procesos, sin embargo es importante detallarlo en toda la organización.

El trabajo realizado aportara directrices para guiar a las personas que ya se encuentran en la organización como aquellas que se integraran, ya que se establecerán los requisitos exigidos para el puesto, los conocimientos, aptitudes, competencias que debe aportar y conservar el candidato.

Podríamos pensar que el proyecto solo brinda beneficios a la organización, pero esto es un pensamiento erróneo ya que aporta una gran utilidad a las personas que trabajan en la compañía, porque determina las obligaciones y responsabilidades, aumenta la motivación y desempeño del personal, especifica cuáles son las tareas y funciones, cuales son delegables, cual es el plazo de realización de las mismas y como deben llevarlas a cabo y por ultimo brinda una mayor satisfacción en el saber, saber hacer, querer hacer. La utilidad para la empresa es que permite organizar y planificar al personal, quienes son indispensables, como se podrá constituir el organigrama de reemplazo, etc. El manual de funciones nos permite obtener información para mejorar la toma de decisión en los procesos de capacitación, reclutamiento y selección, manuales de procedimientos, escalas salarias y evaluación de desempeño.

Como conclusión de los resultados obtenidos, las respuestas tienen en su interior varios factores que muchas veces no lo consideramos, como por ejemplo la antigüedad de la persona que desempeña ciertos puestos. Por ejemplo, en el último gráfico presentado, es un claro ejemplo que aquellas personas que pertenecen hacen muchos más años en la organización consideran que no hace falta tanto las capacitaciones como aquellos que se encuentran hace relativamente poco en la compañía.

Por último, al realizar el análisis y descripción de puestos se planteó cual eran las competencias requeridas para desempeñar el puesto de manera eficaz y eficiente. Al determinar cuál eran las competencias se realizó un análisis profundo y evaluación de aquellas personas que en este momento se encuentran trabajando en el puesto en estudio, por lo tanto, se evalúa si los comportamientos observables están en sintonía con las competencias necesarias. A través de esto, se hicieron hasta el momento dos grandes cambios, observamos que la persona que se desempeñaba en el puesto de auxiliar de compras sería más eficaz por sus competencias, actitudes y conocimientos como auxiliar administrativo (puesto que se encontraba en los procesos de reclutamiento y selección) por lo tanto la vacante actualmente se produce en el puesto de auxiliar de compras.

Una recomendación que podría brindarles, que me parece muy importante es saber escuchar los comentarios que suceden en el día a día de la organización, y lograr una sintonía de la estructura de la empresa, con las estrategias, objetivos

y cultura. Todos los cambios que se realizan ya sean en los productos y servicios, en la estrategia, tecnología, procesos, siempre debe llevar un cambio en las personas y cultura. Las personas como ya dijimos son el centro de todas las organizaciones, y todo gira alrededor de ellas.

Anexo

Preguntas realizadas en las entrevistas

- ¿Existe en la compañía formalmente un manual de funciones?
- ¿Puede comentarnos en que consiste el trabajo que realiza actualmente?
- ¿Cuáles son las tareas o funciones las cual desempeña? Detalle.
- ¿Qué habilidades considera que son necesarias para llevarlas a cabo? ¿Y cuáles considera que son de soporte o secundarias?
- ¿Cuenta con los recursos y capacidades necesarias para obtener el mayor beneficio en sus qué funciones/tareas?
- ¿Qué niveles de responsabilidad hay? ¿A quién reportará en el caso de surgir un problema? ¿En el caso de surgir una idea u oportunidad?
- ¿Considera que usted tiene una supervisión continua o periódica? ¿La supervisión se realiza de manera directa o indirecta?
- ¿Cómo cree usted que podrían mejorar sus actividades en su puesta de trabajo actual?

El cuestionario fue el siguiente:



Resposta Respuestas Configuración

PARTE I

Comento que puesto ocupa en la organización

Trabajador

Cajero

Fuente

Cajero

Cajero

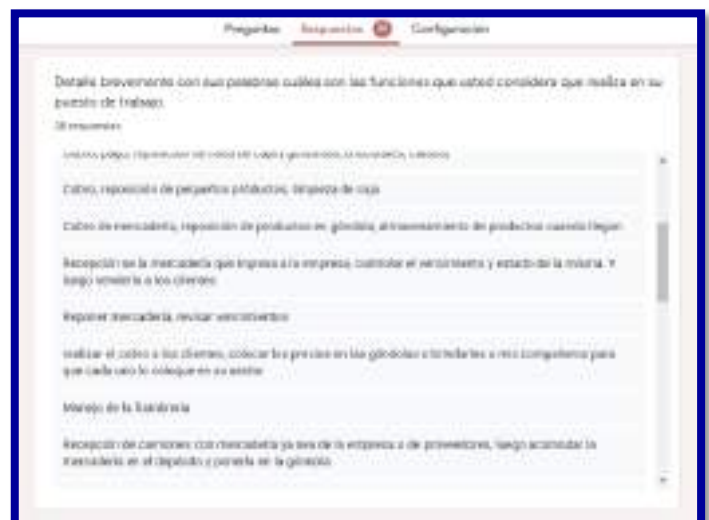
Cajero y reposición

cajero

cajero

Realizo algo más del y desarrollo tareas administrativas colaborando con el encargado

REPOSICION



Preguntas Respuestas Configuración

Detalle brevemente con sus palabras cuáles son las funciones que usted considera que realiza en su puesto de trabajo.

38 respuestas

cajero y cajero (repositor de cosas en los cajeros, la mercadería, etc)

Cajero, reposición de pequeños productos, limpieza de caja

Cajero de mercadería, reposición de productos en góndolas, almacenamiento de productos cuando llegan

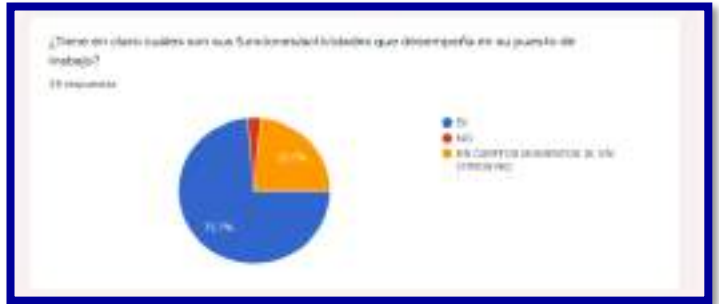
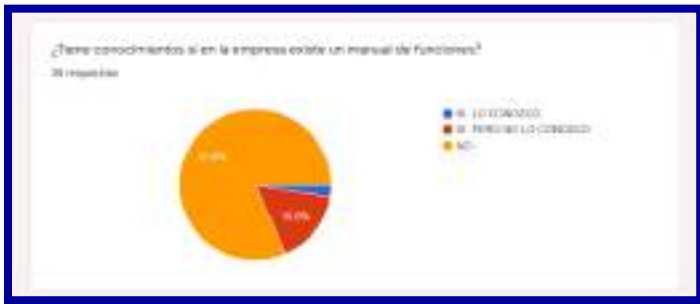
Recepción en la mercadería que ingresa a la empresa, controla el inventario y estado de la misma, y luego vende lo a los clientes

Reponer mercadería, revisar inventarios

realizar el cobro a los clientes, codificar los precios en las góndolas y tarjetas a eso llamamos para que cada uno lo coloquen en su estante

Morero de la Estación

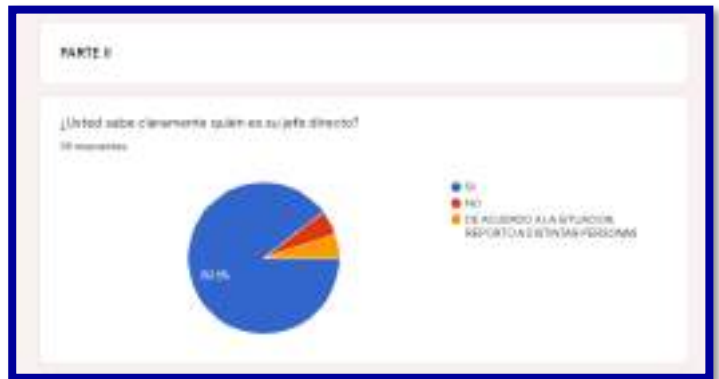
Recepción de camiones con mercadería ya sea de la empresa o de proveedores, luego acomodar la mercadería en el depósito y ponerla en la góndola



Preguntas Respuestas Configuración

¿Considera necesario realizar algún tipo de capacitación o entrenamiento para la parte de sus actividades?
33 respuestas

- SI, más que nada cuando se ingresan porque el sistema es complejo
- Si muy necesario más que nada la parte de ingreso
- SI, saber manejar la cantidad de facturas
- Si importante conocer bien el sistema con el que trabaja la compañía, por lo tanto si me pasara problemas más que nada al comienzo
- No
- SI, más que nada en la etapa de incorporación
- Si cuando se recibe asesoramiento a trabajar después ya no, excepto que haya cambios
- SI, los puntos necesarios para poder manejar los cambios cuando ya se ingresan todos los datos y comenzar para no cometer errores



Si encargarle de la sucursal

Encargado

Si el encargado

Encargado de la sucursal en la que me encuentro actualmente, y luego los gerentes

Jefe de sucursal

Encargado de la sucursal en la que estoy y luego el Coordinador de todos los sucursales

ENCARGADO

Encargado y coordinador de la sucursal

Figura 10: Resultados de cuestionarios para empleados de niveles inferiores realizada a través de google forms. Fuente: Elaboración Propia (2021)

Como se mencionó anteriormente la organización la organización fue estableciendo cambios en el organigrama formal, pero en el último tiempo no realizaron el cambio

por lo tanto ciertos cambios no se encuentran implícitos en el mismo. Ahora presentaremos 2 organigramas con los que trabajaba la organización en tiempos anteriores.

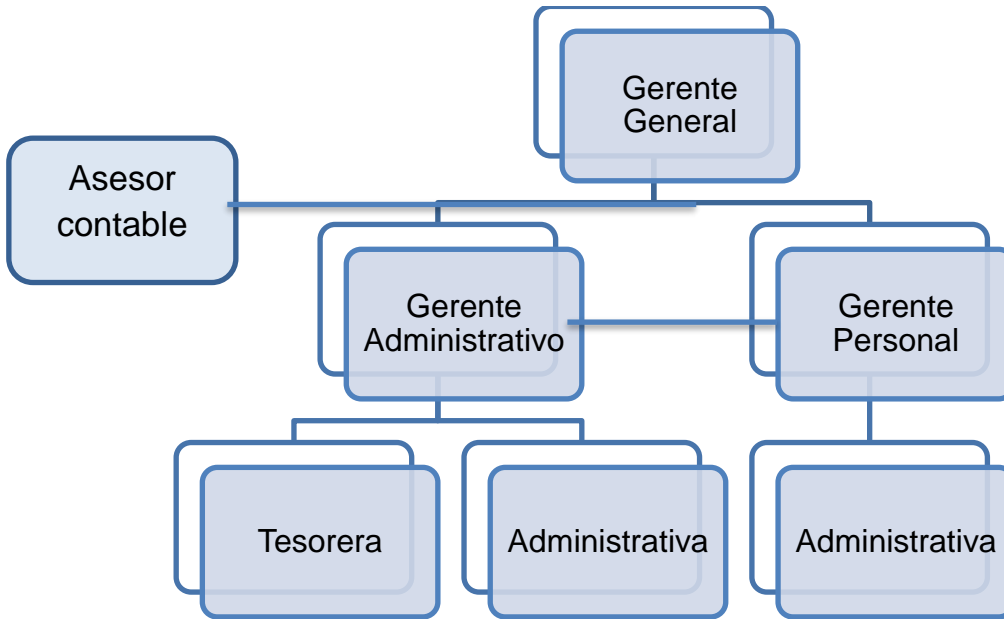


Figura 11: Organigrama de Mundo súper: Elaboración Mundo Súper (2012)

En este momento presentaremos el último organigrama funcional con el que trabaja la empresa. En ambos podemos observar donde no se cuenta con el departamento o gerencia específica de recursos humanos.

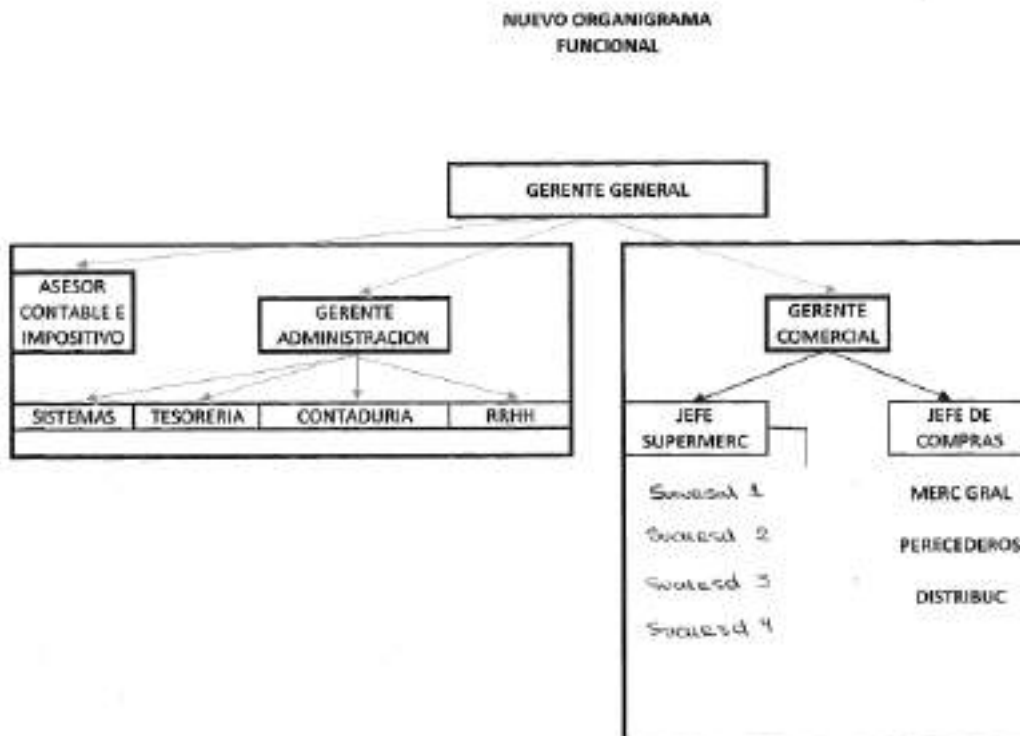


Figura 12: Organigrama de Mundo súper: Elaboración Mundo Súper (2018)



FORMULARIO DE DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS

Nombre del puesto	Auxiliar de compras
Área de trabajo	Compras, comercial.
Superior inmediato (a quien reporta)	Encargado de compras, Gerente comercial.
Personal a cargo	-
Relaciones inherentes al nivel organizacional	En las relaciones de Nivel el Asistente de Compras tiene como pares al Encargado de Depósito, Auxiliar Administrativa y Encargado de compras
Fecha	08 / 10 / 2021

1. Objetivo

El Auxiliar de Compras tiene como objetivo realizar tareas de planificación y control de las actividades relacionadas a la adquisición de productos para mantener existencias en los niveles adecuados en el Depósito Central, para satisfacer las necesidades de las sucursales.

2. Misión

Realizar las compras de bienes y mercaderías requeridos, evaluando y seleccionando los proveedores en función de la capacidad de la empresa y de acuerdo con los requisitos y políticas establecidas por las mismas.

Trabajar juntamente con el encargado de compras en la búsqueda y desarrollo de proveedores, procurando siempre conseguir las mejores condiciones de compra posible - mejor precio, mejor plazo de entrega, mejores descuentos, etc. -

3. Funciones generales

- Realizar todas las tareas administrativas y de Control para realizar las Compras requeridas por la Empresa.
- Trabajar en forma coordinada con el Encargado de Depósito y el Encargado Administrativo, y Encargado de compras para desarrollar sus tareas de un modo eficiente.
- Realizar un estricto control de todo el Proceso de Compras para minimizar los costos asociados a este Sector de la Empresa.

4. Funciones específicas

- Recepcionar en forma conjunta con el encargado de compras las Notas De Pedido e iniciar el proceso de compras. Ya sea por medio de proceso de compra tradicional, compra directa o compra desde la sucursal.
- Emitir Solicitudes de Cotización para los distintos proveedores de la Empresa (por Sistema).
- Realizar el respectivo análisis de las cotizaciones recibidas por parte de los proveedores, para luego elaborar la Planilla Comparativa de Precios.
- Generar los pedidos al proveedor, previa autorización, emitiendo la/s orden/es de Compra/s correspondiente.

- Gestionar con los proveedores las adquisiciones de productos requeridas por la empresa, controlando que se respeten las condiciones de Pago, Plazo y Forma de entrega, Precio y Cantidades establecidas en la Orden de Compra.
- Efectuar el seguimiento de las Órdenes de Compra.
- Coordinar con los proveedores las devoluciones de productos que por no cumplir con las especificaciones y/o condiciones convenidas en la Orden de Compra deban ser devueltos o cambiados al Proveedor.
- Enviar semanal/quincenalmente listado de stock de depósito actualizado a las sucursales.
- Visita semanal a depósito para corroborar el estado de la mercadería, productos en stock.
- Realizar proceso de control de vencimiento, juntamente con el jefe de depósitos.
- Comunicación diaria con los encargados de sucursales, reportando mercadería que se encuentra en depósito, para realizar él envío de la misma, actividad realizada juntamente con el encargado de compras.

5. Competencias

- Capacidad de trabajo en equipo.
- Habilidad relacional.
- Escucha activa.
- Compromiso.
- Comunicación asertiva.
- Organización

6. Análisis del puesto

- Sexo (¿existe alguna preferencia?): Indistinto
- Edad (¿Existen límites?): Preferentemente mayor de 23 años y menor de 35 años.
- Estado civil: Indistinto

7. Requisitos del puesto

- Nivel de estudios/títulos: Estudios Terciarios completos, Estudiante administración de empresas, estudiante CPN, o campo relacionado.
- Otros conocimientos: Conocimiento sobre investigación de mercados; Dominio alto de programas informáticos, como paquete office, y programas específicos para el desarrollo de las tareas.

8. Nivel de esfuerzo físico Nivel de esfuerzo mental

Alto	<input type="checkbox"/>	Medio	<input type="checkbox"/>	Bajo	<input checked="" type="checkbox"/>
Alto	<input type="checkbox"/>	Medio	<input checked="" type="checkbox"/>	Bajo	<input type="checkbox"/>

FORMULARIO DE DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS

Nombre del puesto	Encargado administrativo
Área de trabajo	Administrativa, comercial.
Superior inmediato (a quien reporta)	Gerente Administrativo, Gerente General, Gerente comercial.
Personal a cargo	-
Relaciones inherentes al nivel organizacional	Reporta a la Dirección de la Empresa. El puesto autoridad directa sobre todo el personal de Casa Central y sobre los Encargados de Sucursales en todo lo referente a las tareas administrativas.
Fecha	06 / 10 / 2021

1. Objetivo

La Encargada de Administración tiene como objetivo realizar las acciones necesarias para lograr el cumplimiento de las metas administrativas, financieras y de control de acuerdo con las políticas impartidas por la Dirección de la empresa.

2. Misión

Ejecutar las políticas administrativas, financieras y de control con el objeto de alcanzar el ordenamiento y organización establecidos por la Dirección de la Empresa.

Realizar todos los controles y auditorías necesarias para garantizar el cumplimiento estricto de las políticas administrativas, financieras y de control establecidas por la Dirección.

3. Funciones generales

- Ejecutar los planes, estrategias y políticas administrativas, financieras y de control establecidas con anterioridad.
- Realizar y coordinar los controles necesarios para mantener el ordenamiento administrativo, financiero y de organización establecido por la Dirección de la empresa.

4. Funciones específicas

- Realizar semanalmente la verificación del control de cajas de cada una de las sucursales por sistema, luego de haberse establecido el control por el tesorero. En el caso de existir diferencia, la misma debe estar documentada en un informe.
- Autorizar al tesorero el Pago a Proveedores dentro de los límites establecidos para su cargo por la dirección mediante el control y firma de la Orden de Pago. Posteriormente controlar que la imputación se haya hecho correctamente a la cuenta corriente del proveedor.

- Realizar regularmente el Control de todas las Cuentas Corrientes de Proveedores, conciliando con los mismos en forma regular para mantener el saldo de estas conciliado en todo momento.
- Realizar las conciliaciones bancarias en forma diaria.
- Realizar Informes semanales para la Dirección de la Empresa con la información relevante de cada Sucursal en materia de Ingresos, Egresos, Gastos Extraordinarios y todo tema relevante en acuerdo con la Dirección de la Empresa. Realizarlo a través de estadísticas.
- Auditar los pagos a impuestos y servicios. Al momento de realizar la transferencia corroborar que se encuentre la debidamente la factura orden de pago, que habilite al mismo.
- Auditar las facturas enviadas por las sucursales, con el informe de recepción y orden de pago. En el caso de surgir una inconsistencia dar aviso, controlar que la carga de factura por parte de los encargados de sucursal no sea mayor a 4/5 días hábiles.
- Cargar facturas al libro IVA.
- Control de la retención de los proveedores y carga de nuevas retenciones a proveedores.
- Realizar todos los trámites bancarios, legales, impositivos y demás necesarios.
- Archivo de toda la documentación impositiva de la empresa.

5. Competencias

- Trabajo en equipo.
- Proactividad.
- Capacidad de planificar.
- Iniciativa y creatividad.
- Pensamiento crítico.
- Diplomático.
- Alto nivel de comunicación.

6. Análisis del puesto

- Sexo (¿existe alguna preferencia?): Indistinto
- Edad (¿Existen límites?): Preferentemente mayor de 25 años y menor de 40 años.
- Estado civil: Indistinto

7. Requisitos del puesto

- Nivel de estudios/títulos: Estudios universitarios completos - Contador Público Nacional, Licenciatura en Administración de Empresas, Licenciatura en Economía, o campos similares.
- Otros conocimientos: Normas administrativas legales; Manejo de sistemas de procesos de AFIP, DGR, entre otros; Manejo fluido de PC (paquete office, correos, páginas web).

8. Nivel de esfuerzo físico

Alto Medio Bajo

Nivel de esfuerzo mental

Alto

Medio

Bajo

FORMULARIO DE DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS

Nombre del puesto	Encargado de compras
Área de trabajo	Compras, comercial.
Superior inmediato (a quien reporta)	Gerente comercial y Gerente general
Personal a cargo	1 (auxiliar de compras)
Relaciones inherentes al nivel organizacional	En las relaciones de Nivel el encargado de compras tiene como pares al Asistente de compras, Encargado de depósito y Encargado administrativo.
Fecha	05 / 10 / 2021

1. Objetivo

Jefe de compras, tiene por objetivo mantener actualizados los precios de la totalidad de los artículos que se encuentran en góndola disponibles para la venta, de igual manera que se creen estrategias comerciales innovadoras, y elaborar, controlar y trasladar las OC de acuerdo con los términos y condiciones de las requisiciones de compra recibidas o solicitadas.

2. Misión

Revisar y actualizar la totalidad de los precios del catálogo de artículos según el último precio de compra, tomando como referencia siempre el precio más alto; Controlar en forma permanente que los márgenes de utilidad se mantengan según las políticas de la dirección.

3. Funciones generales

Buscar y registrar las facturas que llegan tanto vía email como también comprobantes físicos.

Recibir las órdenes de pedido de las sucursales por cualquier medio permitido por la compañía.

Realizar el proceso de compra en tiempo y lugar, establecido por la dirección de la compañía.

4. Funciones específicas

- Revisar el precio desde las facturas del proveedor.
- Comparar los precios con las Órdenes de Compra.
- Actualizar los precios en el sistema.

- Informar al asistente/auxiliar de compras todas las diferencias detectadas, con el fin de hacer el reclamo a los proveedores.
- Registrar contable e impositivamente todas las Facturas de Compra.
- Archivar los Legajos de Compras una vez cerrada y conformada la Operación. (Nota de Pedido / Orden de Compra / Informe de Recepción / Remito / Factura de Compras / Recibo de Pago; y Orden de Pago).
- Exploración, Búsqueda y negociación con proveedores. .
- Evaluar al menos tres proveedores antes de tomar la decisión de compra, de lo contrario solicitar autorización al Gerente de compras/Gerente general.
- Antes de realizar un pedido controlar de forma rigurosa el stock vigente en depósito.
- Al recibir pedido de compra de sucursal/es, comunicarse con demás sucursales para corroborar el estado del stock de X productos. En caso de disponerlo, solicitar traslado de mercadería.
- Llevar control de stock y elaborar informes trabajando en equipo con auxiliar de compras y los encargados de cada sucursal.

5. Competencias

- Capacidad de trabajo en equipo.
- Proactivo.
- Habilidad relacional.
- Visión amplia sobre el negocio.
- Motivación por logros.

6. Análisis del puesto

- Sexo (¿existe alguna preferencia?): Indistinto
- Edad (¿Existen límites?): Preferentemente mayor de 25 años y menor de 40 años.
- Estado civil: Indistinto

7. Requisitos del puesto

- Nivel de estudios/títulos: Estudios universitarios completos - CPN, LAE, Técnico superior en Gestión de ventas y espacios comerciales, Licenciatura en comercio y marketing.
- Otros conocimientos: Manejo de Excel; Manejo de fluido de PC como ser paquete office, email, sistema propio de la compañía.

8. Nivel de esfuerzo físico Nivel de esfuerzo mental

Alto	<input type="checkbox"/>	Medio	<input type="checkbox"/>	Bajo	<input checked="" type="checkbox"/>
Alto	<input checked="" type="checkbox"/>	Medio	<input type="checkbox"/>	Bajo	<input type="checkbox"/>

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Nombre del puesto	Jefe de depósito
Área de trabajo	Operaciones, Suministro y Comercial.
Superior inmediato (a quien reporta)	Encargado administrativo.
Personal a cargo	El encargado de depósito tiene autoridad directa sobre los encargados de sucursales en cuanto a la organización del Depósito en cada una de ellas, y sobre su personal operativo a cargo.
Relaciones inherentes al nivel organizacional	En las relaciones de nivel el Encargado de Depósito tiene como pares al asistente de compras y encargado de compras.
Fecha	12 / 10 / 2021

1. Objetivo

El jefe de depósito tiene como objetivo la planificación, organización, coordinación, supervisión y control de todas las actividades relacionadas a la recepción, almacenamiento y distribución de la mercadería a fin de cumplir con la entrega en tiempo y forma de acuerdo con las políticas establecidos por la Empresa.

2. Misión

Proponer y desarrollar políticas y procedimientos relacionados a la optimización de la administración del inventario de la empresa. Asegurar el abastecimiento de mercadería a todas las sucursales de la empresa en tiempo y forma. Cumplir los procedimientos para que la empresa logre una eficiente rotación de su inventario.

3. Funciones generales

- Abastecer a todas las sucursales con la mercadería requerida en tiempo y forma.
- Controlar la mercadería que se encuentra en stock para lograr una óptima rotación de esta entre las distintas sucursales de la empresa.
- Mantener el orden y organización de la mercadería que se encuentra en stock en los depósitos, con el fin de minimizar los tiempos de búsqueda, carga y descarga de pedidos. Resguardar la mercadería en óptimas condiciones para impedir roturas, y etiquetar para control de vencimientos de estas.

4. Funciones específicas

- Asegurarse que el Depósito Central esté protegido de manera de minimizar la presencia de intrusos, no permitir la entrada a personas ajenas al movimiento de mercadería. Salvo que tengan su expresa autorización.

- Preparar el lugar Físico adecuado para la recepción de la mercadería de manera que le permita controlar cantidad, calidad y el estado en el que llega la misma.
- Efectuar un control minucioso de toda mercadería que ingresa al depósito en cuanto a cantidades, calidad de estas, fecha de vencimientos y el estado en el que llegan.
- Efectuar el recuento y control de calidad de todos los productos que ingresan al Deposito Central.
- Confeccionar un comprobante interno informe de recepción, de toda la mercadería que ingresa al Deposito Central. Dicha función podrá ser efectuada por el Encargado del Depósito o por un asistente, bajo su responsabilidad.
- Con el informe de recepción dar ingreso de toda la mercadería recibida en el Sistema de Gestión.
- Remite a Administración el duplicado del informe de recepción confeccionado por él o por el tercero autorizado, la factura y el remito del proveedor para su correspondiente control y archivo.
- Semanalmente se llevará a cabo un Control de Fechas de vencimientos de toda aquella mercadería perecedera.
- Revisar que los Encargados de cada una de las sucursales efectúen el Control de Fechas de Vencimientos en sus respectivos depósitos, sugiriendo que se realicen semanalmente, trabajar conjuntamente con el auxiliar de compras.
- Periódicamente efectuar controles físicos de un determinado grupo de mercadería y cotejar dicha información con el stock que arroja el Sistema de manera de asegurar la integridad en el registro de las mercaderías.
- Aplicar técnicas de control de inventarios periódicos detectando fallos, errores o mermas de las existencias.
- Organizar el proceso de preparación de pedidos de las distintas sucursales garantizando la integridad de esta hasta su destino y respetando las especificaciones recibidas.
- Clasificar, ordenar, acomodar y resguardar toda la mercadería en su poder.
- Mantener óptimas condiciones de distribución interna, limpieza y orden.
- Preparar y acondicionar (armados y embalajes) las mercaderías que deberán ser trasladadas y entregadas a las distintas sucursales. Respaldando dicha entrega con un Remito que deberá ser confeccionado por la Administración.
- Trabajar juntamente con el auxiliar de compras, en la comunicación con los encargados de sucursales en cuanto a los pedidos que se efectúan.

5. Competencias

- Responsabilidad
- Manejo de grupo y trabaja en equipo
- Buena gestión del tiempo
- Proactivo
- Capacidad de realizar multitareas en tiempos acortados

- Capacidad de planificación y organización
- Metódico y ordenado

6. Análisis del puesto

- Sexo (¿existe alguna preferencia?): Indistinto (Masculino)
- Edad (¿Existen límites?): Preferentemente mayor de 25 años y menor de 35 años.
- Estado civil: Indistinto

7. Requisitos del puesto

- Nivel de estudios/títulos: Estudios Secundarios completos. Curso de prevención de riesgos, y capacitación logística.
- Otros conocimientos: Manejo de Herramientas mecánicas, informáticas y vehicular.

8. Nivel de esfuerzo físico Alto Medio Bajo
Nivel de esfuerzo mental Alto Medio Bajo

FORMULARIO DE DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS

Nombre del puesto	Coordinador de sucursales
Área de trabajo	Área comercial
Superior inmediato (a quien reporta)	Gerente comercial, Gerente administrativo, Gerente de recursos humanos
Personal a cargo	Encargados de sucursales
Relaciones inherentes al nivel organizacional	En las relaciones de Nivel el Asistente de Compras tiene como pares al encargado administrativo.
Fecha	01 /11 / 2021

1. Objetivo

El coordinador de sucursales tiene como objetivo controlar y coordinar todas las operaciones de las distintas sucursales de la empresa. Debe garantizar que se cumplan las políticas impuestas por la organización desde una perspectiva comercial y administrativa.

2. Misión

Establecer planes de acción y garantizar el cumplimiento del área comercial y administrativa como fin de conseguir los objetivos propuestos.

3. Funciones generales

- Mantener una relación fluida con los Encargados de Sucursales, de modo que en todo momento sepan cuáles son los resultados que se esperan de ellos. Lo que a su vez redundará en mantenerlos motivados para mejorar su rendimiento y resultados.
- Coordinar, organizar, proponer y ejecutar el trabajo de las sucursales de acuerdo con las políticas impartidas por la Dirección de la Empresa.
- Controlar, supervisar y resolver todos los aspectos que tengan que ver con el personal de las sucursales, en caso necesario comunicar al encargado de recursos humanos para obtener una guía, asesoramiento. y temas administrativos generales.
- Controlar, supervisar y resolver temas administrativos y comerciales, comunicando al encargado o gerente administrativo y gerente comercial.
- Maximizar las Ventas y Rentabilidad de cada Sucursal.
- Proteger e influir en el personal de las sucursales para proteger todo el Patrimonio de la Empresa como inmuebles, mercadería, Dinero, entre otros.
- Ser el nexo entre el nivel superior de la empresa (nivel gerencial) y los Encargados de Sucursales.

4. Funciones específicas

- Realizar todas las gestiones y acciones necesarias para incrementar las Ventas y Rentabilidad de cada Sucursal en particular y de la Empresa en general.
- Coordinar con los encargados de cada sucursal el traslado de mercadería de una sucursal a otra.
- Realizar mensualmente el control del cumplimiento de la Rentabilidad Objetivo que replantee la Dirección de la Empresa, evaluar con ésta las acciones correctivas necesarias para ajustar los desvíos detectados, lo cual deberá ser presentado al gerente comercial.
- Determinar, de acuerdo con los objetivos comerciales impartidos por la Dirección y en función de las ventas de las sucursales, las políticas de stock a llevar a cabo en cada sucursal.
- Tratar en conjunto con el encargado de cada sucursal con los proveedores y preventista afín de analizar ventajas comerciales de operar con ellos. Establecer cuáles serán las variables más importantes para el proceso de compra que se realiza en cada sucursal, como ser: variables:
 - Precio
 - Descuentos y bonificaciones
 - Forma y plazos de pago
 - Plazo de recepción de mercadería
 - Políticas de devolución
 - Servicio post venta
 - Entre otros.

- Verificar que las sucursales cumplan con los estándares de limpieza, orden y atención al cliente que fije la compañía, en el caso de no cumplirse comunicar al encargado de la sucursal para su realización y cumplimiento.
- Visitar periódicamente todas las sucursales, diariamente se deberá visitar como mínimo una sucursal de la Empresa.
- Realizar visitas periódicas a los depósitos de la compañía para observar productos en stock y comunicar a cada sucursal de estos.
- Plasmar junto con el gerente administrativo un mapa de visitas para comunicar a la compañía donde se encontrará de acuerdo con el día.
- Ser el responsable del mantenimiento de todos los equipos y el mantenimiento edilicio y de instalaciones necesarios para el funcionamiento de la sucursal.

5. Competencias

- Responsabilidad, compromiso y cooperación.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Visión proactiva.
- Iniciativa
- Dirección de personal
- Influencia sobre lo demás.

6. Análisis del puesto

- Sexo (¿existe alguna preferencia?): Indistinto
- Edad (¿Existen límites?): Preferentemente mayor de 26 años y menor de 38 años.
- Estado civil: Indistinto

7. Requisitos del puesto

- Nivel de estudios/títulos:
 - Estudios primario y secundario completos (excluyentes)
 - Estudios Terciarios completos (no excluyente).
- Otros conocimientos:
 - Conocimiento sobre comercio nacional.
 - Conocimientos sobre conducir vehículos ya que se debe trasladar frecuentemente a Concepción y Santiago Del Estero.
 - Planificación, investigación y desarrollo de mercado que se encuentra la compañía.

8. Nivel de esfuerzo físico Nivel de esfuerzo mental

Alto	<input type="checkbox"/>	Medio	<input checked="" type="checkbox"/>	Bajo	<input checked="" type="checkbox"/>
Alto	<input checked="" type="checkbox"/>	Medio	<input type="checkbox"/>	Bajo	<input type="checkbox"/>

FORMULARIO DE DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS

Nombre del puesto	Encargado de sucursal
Área de trabajo	Comercial, administrativa.
Superior inmediato (a quien reporta)	Reporta al nivel gerencial, encargado administrativo y encargado de tesorería.
Personal a cargo	Tiene autoridad directa sobre los siguientes cargos: Cajeros, Repositores internos y Fiambreros de la sucursal.
Relaciones inherentes al nivel organizacional	Asistente de compras, Encargado de compras, Jefe de depósito.
Fecha	12 / 10 / 2021

1. Objetivo

El encargado de sucursal tiene como objetivo realizar las acciones necesarias para lograr el cumplimiento de las metas comerciales de Mundo Súper de acuerdo con las políticas impartidas por la Gerencia de la empresa.

2. Misión

Lograr que la sucursal sea un fiel reflejo de la Estrategia comercial llevada a cabo por la compañía.

3. Funciones generales

- Ejecutar los planes, estrategias y políticas comerciales establecidas por la organización.
- Coordinar y liderar a su equipo de trabajo, comunicando en todo momento los objetivos de cada puesto y los objetivos generales de la sucursal.
- Administrar racionalmente el personal a su cargo y demás recursos pertenecientes a la sucursal.
- Procurar el buen clima de trabajo, respeto, compromiso y convivencia entre todos los miembros de su equipo, tanto internamente como con miembros de las otras sucursales o de otras áreas de la organización.

4. Funciones específicas

- Proponer un mapa comercial a nivel global de la sucursal como a nivel pasillo o góndola, ya que cada miembro de la sucursal debe tener su área específica.
- Controlar los métodos de reposición de mercadería el que es realizado por los miembros internos como lo son realizados por el personal externo a la empresa, como preventista.
- Cumplir con las normas que imponga la gerencia en cuanto a los requisitos del ingreso del personal externo a la empresa a las sucursales: repositores, vigilancia, etc.

- Monitorear constantemente la rotación de mercadería en la sucursal, sugiriendo en todo momento acciones que posibiliten la mejora de esta. Ya sea proponiendo cambios a la estrategia comercial o sugiriendo nuevas acciones como ofertas, descuentos y promociones.
- Supervisar la limpieza, orden y modo de atender al cliente considerando estos como pilares de éxito para brindar una experiencia de compra agradable.
- Llevar un control estricto del stock de la sucursal, buscando evitar tanto los quiebres de stock como así también el mantenimiento de mercadería con poca rotación. Tener en cuenta de realizar los decomisos, y envío de mercadería a otras sucursales en tiempo y forma.
- Hacer un seguimiento activo del vencimiento de la mercadería en stock. Establecer procedimientos rigurosos para que no exista en góndola mercadería vencida o muy próxima a vencerse.
- Verificar que los precios puestos en góndola sean correctos, y que toda la mercadería expuesta cuente con sus precios en forma clara y visible.
- Cumplir los acuerdos comerciales con proveedores en cuanto al armado de islas, punteras y demás promociones que determine la gerencia.
- Realizar un control sobre el cierre de cada caja sobre la recaudación diaria. Realizar su correcto resguardo hasta ser entregada al personal autorizado.

5. Competencias

- Honestidad y responsabilidad
- Trabajo en equipo.
- Capacidad de liderar y motivar.
- Iniciativa y creatividad.
- Alto nivel de comunicación.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Atención y memoria.
- Ser confidente.
- Orientado a resultados-logros.

6. Análisis del puesto

- Sexo (¿existe alguna preferencia?): Indistinto
- Edad (¿Existen límites?): Preferentemente mayor de 28 años y menor de 40 años.
- Estado civil: Indistinto

7. Requisitos del puesto

- Nivel de estudios/títulos: Estudios primario y secundario completos excluyente
 - Haber realizado cursos, capacitaciones sobre marketing, liderazgo, como direccionar una empresa.
- Otros conocimientos: Manejo de Word, Excel, PowerPoint y sobre el sistema de la compañía. Conocimientos en ventas, compras y atención al cliente.
- Disponibilidad y flexibilidad horaria.

8. Nivel de esfuerzo físico Alto Medio Bajo
Nivel de esfuerzo mental Alto Medio Bajo

FORMULARIO DE DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS

Nombre del puesto	Tesorero
Área de trabajo	Financiera, administrativa
Superior inmediato (a quien reporta)	Reporta a la Gerencia Administrativa.
Personal a cargo	-
Relaciones inherentes al nivel organizacional	Tiene como pares al Auxiliar contador interno.
Fecha	17 10 / 2021

1. Objetivo

El tesorero tiene como objetivo brindar el correcto seguimiento, control y arqueo de dinero en la compañía. Debe realizar tareas necesarias para lograr los objetivos financieros y de control de acuerdo a las políticas determinadas por Mundo Súper.

2. Misión

Ejecutar las tareas financieras y de control para alcanzar el ordenamiento, organización y control sobre pagos y cobros originados por la actividad de la empresa. Brindar un correcto seguimiento y resguardo de los activos dinerarios en todas sus formas y medios.

3. Funciones generales

Realizar un seguimiento diario de la posición económica y financiera de la empresa, para optimizar el correcto control y resguardo del capital presente.

4. Funciones específicas

- Recepcionar y realizar el control y arqueo de las cajas de todas las sucursales.
- Analizar las diferencias y pasar el informe de faltante/sobrantes al Gerente administrativo.
- Recibir los fondos del Gerente administrativo con las recaudaciones de cada sucursal. Verificar que el bolsín este cerrado y con las firmas de cajero,

encargado de sucursal y gerente administrativo (Quien lo realiza, Quien lo controla, y Quien lo recibe).

- Controlar las ventas con tarjetas de débito/crédito, transferencias y su correspondiente conciliación con las liquidaciones y arqueos de caja.
- Realizar el armado de los legajos de pago para cada proveedor y efectuar las órdenes de pago, entregar para su autorización al gerente administrativo y luego materializar el pago.
- Recibir las facturas de la encargada de compras, para registrarlas en el sistema y llevar adelante el proceso de pago.
- Preparar presupuestos sobre viáticos, refrigerios, para los choferes y controlar los gastos.
- Realizar trámites bancarios indicados por el Gerente administrativo o en su defecto Gerente Recursos humano (liquidación de haberes) y Gerente comercial (pago a proveedores), de acuerdo a la actividad que se trate.
- Recibir del auxiliar contador interno trámites legales e impositivos que deberán pagarse. Controlar rigurosamente que el mismo este autorizado.
- Archivar toda la documentación valiosa como cierres de caja tesorero.

5. Competencias

- Honestidad y responsabilidad
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Atención y memoria.
- Ser confidente.
- Organización y fiabilidad
- Transparencia

6. Análisis del puesto

- Sexo (¿existe alguna preferencia?): Indistinto
- Edad (¿Existen límites?): Preferentemente mayor de 28 años y menor de 40 años.
- Estado civil: Indistinto

7. Requisitos del puesto

- Nivel de estudios/títulos: Título universitario o terciarios en Administración de empresas, economía, finanzas u otros estudios académicos pertinentes.
- Otros conocimientos: Conocimientos en el campo económico y financiero, administración y control del dinero, conocimiento sobre los distintos medios de pago, como ser efectivo, cheques, tarjetas.

Nivel de esfuerzo físico

Alto Medio Bajo

Nivel de esfuerzo mental

Alto Medio Bajo

Bibliografía

- Bohlander George, Snell Scott (2008): Administración de recursos humanos. Editorial Cengage Learning, decima cuarta edición.
- Castaño, R. (2005): “La gestión integral de Recursos Humanos”, Conferencias y Trabajos de Investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresas.
- Chiavenato, Idalberto, (2011), Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las organizaciones. México, Mc Graw Hill Interamericana.

- Cota Luevano, Jesús Alberto; Rivera Martínez, José Luis, (2015), La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados.
- D'Arterio Humberto, (2021), Porque Gestión de Recursos Humanos. Ficha de cátedra de administración de recursos humanos I.
- GarcíaGarcía, Santiago, (1997). El arte de dirigir personas hoy. Barcelona.
- Hatum, Andrés, (2015), Alineando a la Organización. Buenos Aires editorial Granica.
- Henri Fayol, (1916), Administración Industrial y General.
- Hernandez Sampieri Roberto, Fernandez Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar. (2006). Metodología de la investigación. Editorial McGraw-Hill. Cuarta Edición. México
- Kast, Freemont y Rosenzweig, James (2009). Administración de las Organizaciones. Editorial McGraw Hill, México. Capítulo 4.
- Pereda Marín, Santiago. (1999). La gestión de recursos humanos por competencias.
- Pereda Marín, S., Berrocal Berrocal, F. y Alonso García. M. (2011). Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Madrid. Editorial Universitaria Ramón Areces. Capítulos 3 y 5