



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
**XI Muestra Académica de Trabajos de
Investigación de la Licenciatura en
Administración**



Propuesta de mejora estructural para una organización privada basada en la descripción y análisis de cargos

Alumno: Reilly, Cecilia Camila

cecireilly@gmail.com

Tutor: Villaverde, Florencia



1. RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo sienta sus bases en la importancia de la revisión periódica del Análisis y Descripción de puestos dentro de una organización privada dedicada a la producción y procesamiento de minerales industriales “MINERALES ARGENTINA” (nombre ficticio, en adelante “M.A.” a fines de salvaguardar la confidencialidad de los datos proporcionados), ubicada en La Banda del Río Salí, Tucumán.

La empresa posee una considerable demanda de pedidos internos en el área de Compras, lo cual exige una estructura organizacional adecuada y recursos humanos idóneos para la atención de las demandas mencionadas.

La gestión de compras es la operación comercial que incluye un proceso cuya magnitud y alcance depende del tamaño de la empresa, ubicación y sector de la misma. Su principal objetivo es obtener oportunamente los recursos requeridos por los distintos sectores de la organización mediante negociaciones con proveedores, y de esta manera, lograr los objetivos empresariales.

Actualmente, el área cuenta con exceso de trabajo debido al escaso personal que debe atender una cantidad de requerimientos que superan a los responsables, provocando quejas y reclamos por parte de los solicitantes, estrés y fatiga en el equipo de Compras acompañado de sentimientos de desmotivación al no alcanzar las metas, y por último retrasos en la empresa al no contar con los elementos necesarios para la producción.

Por este motivo, el presente trabajo está orientado a la revisión del Manual de Puestos de la empresa con foco en el área de Compras, con el fin de proponer una actualización y/o mejoras en el mismo, para lograr la optimización del sector. La investigación posee un enfoque cualitativo, con diseño investigación- acción, utilizando como instrumento de recolección de datos la observación, entrevistas con los referentes del sector, análisis de datos secundarios.

Palabras claves: Revisión - Análisis y descripción de puestos – Gestión de recursos humanos



2. INTRODUCCIÓN

El entorno cambiante y dinámico al cual se enfrentan las organizaciones en la actualidad ha llevado a reajustar las estructuras anticuadas y rígidas por sistemas flexibles.

La gestión de Recursos Humanos pasó a ser especialmente estratégica al proyectar el factor humano como una potencial ventaja competitiva. Ello obliga a las Gerencias a establecer sistemas y procesos adaptativos donde el recurso humano es la clave para potenciar el crecimiento de la empresa, requiriendo de técnicas que permitan afrontar los retos a los cuales se ven sometidas a diario, para obtener un personal idóneo que ejerzan sus puestos de trabajo.

El análisis y descripción de puestos de trabajo es el proceso que permite determinar las tareas, obligaciones y funciones establecidas en el contenido de un puesto de trabajo, así como aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias importantes para un desempeño exitoso.

Teniendo en cuenta las necesidades de la empresa, y observando la disponibilidad de empleados, se considera sumamente importante revisar periódicamente el Manual de Descripción de Puestos y adaptarlo a las nuevas necesidades de la empresa, trabajador y del usuario.

Por lo cual el presente trabajo está orientado a una “Propuesta de mejora estructural, realizando una revisión de los perfiles para el análisis y descripción de puestos en una empresa privada ubicada en Tucumán”.

La empresa fue fundada en 1880, por capitales franceses y se especializa en la producción y procesamiento de minerales industriales. Participa en más de 120 minas alrededor del mundo, extrayendo 30 minerales diferentes para satisfacer a alrededor de quince mil clientes en todo el mundo.

En el presente Plan de Trabajo, haremos foco en el área de Compras. Actualmente tiene a su cargo las necesidades de todos los sectores de la empresa, con la responsabilidad que ello conlleva, por lo tanto, es importante obtener el Recurso Humano que cumpla con lo que el usuario necesita y la eficiencia en su trabajo que la empresa requiere.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa M.A. ubicada en Tucumán, posee una considerable demanda de pedidos internos en el área de Compras, lo cual exige una estructura organizacional adecuada y recursos humanos idóneos para la atención de sus demandas.

Actualmente el equipo está conformado por dos puestos: Coordinador de Compras y Analista de Compras, los cuales reciben los pedidos de todos los sectores de cuatro plantas productivas (Tucumán, Salta, Jujuy y Santa Fé), sumado a los pedidos de las oficinas administrativas (Buenos Aires), lo que se traduce a un volumen mensual de más de quinientos requerimientos.



Lo mencionado provoca quejas y reclamos por parte de los solicitantes, estrés y fatiga en el equipo de Compras acompañado de sentimientos de desmotivación al no llegar con las metas, y por último retrasos en la empresa al no contar con los elementos necesarios para la producción.

3.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Qué modificaciones estructurales beneficiarían el desempeño actual de la empresa, dentro del área de Compras?
2. ¿Cuál es la herramienta que me permite gestionar el beneficio mencionado?

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta de mejora estructural en el área de Compras de la empresa M.A., a través de la revisión y actualización del Manual de Puestos actual.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las necesidades de modificación y/o actualización del Manual de Puestos que permitan mejorar la gestión del área de Compras.
- Proveer a la organización de un modelo para el Análisis y Descripción de Puestos que sea compatible con su situación actual.

5. 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.

Recursos humanos en el área de gestión de compras.

El capital humano es la base de todas las organizaciones, por este motivo se debe prestar especial atención y darle la importancia que necesita, debe estar alineado a las necesidades de la empresa siendo parte del compromiso de calidad; el aumento o disminución de gastos por manejo de inventarios; el mercado cambiante y el trato permanente con proveedores, son algunas de las razones por las cuales una organización debe contratar personal de compras calificado.

Teniendo claro cómo mantener y optimizar la capacidad de negociación para alcanzar la visión de cada compañía, es factible desarrollar procesos internos apropiados para satisfacer a las partes, y construir una imagen de marca ante los clientes y accionistas; con el fin de lograr el éxito financiero desde la perspectiva de un sistema y una estrategia de compras y aprovisionamientos óptima.

Es de suma importancia fomentar la competitividad empresarial, principalmente en el ámbito de las nuevas tecnologías, sistemas de información y nuevos materiales.



Diseño de Cargos

Según Chiavenato (2011), “el concepto de cargo se define mediante los conceptos de tarea, obligación y función:

- a) Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la labor que se atribuye a los puestos simples y repetitivos.
- b) Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante del puesto. Suele ser la actividad atribuida a puestos más diferenciados. Una obligación es una tarea un poco más compleja, más mental y menos física.
- c) Función: es un conjunto de tareas o de obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que desempeñe provisional o definitivamente una función.
- d) Cargo: es un conjunto de funciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir el organigrama. La posición define las relaciones entre el puesto y los demás. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.

Diseñar un cargo significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- 1) El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante
- 2) Cómo efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones
- 3) A quién reporta el ocupante del puesto, es decir, relación con su jefatura.
- 4) A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto, es decir, la relación con sus subordinados.

El diseño de cargo es la especificación del contenido del mismo, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante.

Descripción de Cargos

La descripción de cargos es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen a cada uno de los puestos en la organización. Además, representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto, la periodicidad de su realización, los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas y los objetivos.

La Descripción de Cargos se basa esencialmente en dominar las actividades, responsabilidades y tareas que se diferencian entre los otros cargos dentro de la Organización.

Análisis de puestos

Quien ocupe el puesto debe tener características personales que sean compatibles con las especificaciones de éste, la descripción del puesto detalla de manera impersonal su contenido, mientras que las especificaciones proporcionan la percepción que tiene la organización respecto a las características humanas deseables para realizar el trabajo, en términos de educación, experiencia e iniciativa



Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos, en otras palabras, una vez identificado el contenido, es decir, los aspectos intrínsecos, se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante.

La estructura del Análisis de puestos

Es la revisión comparativa de las exigencias o requisitos y responsabilidades impuestas. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto. Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que aplican a cualquier tipo de puesto:

- A. Requisitos intelectuales.
- B. Requisitos físicos.
- C. Responsabilidades que adquiere.
- D. Condiciones de trabajo

En el fondo, los factores de especificación funcionan como puntos de referencia que permiten estudiar de manera objetiva una gran cantidad de puestos. Constituyen verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los puestos de la organización. Al variar la naturaleza de los puestos para analizarse, no sólo cambian los factores de especificaciones, sino también la amplitud de variación y sus características de comportamiento.

Métodos para la descripción y el análisis de cargos

La descripción y el análisis de cargos constituyen una responsabilidad de línea y una

función de staff. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es sólo de línea, mientras que la prestación de los servicios para recopilar y organizar la información es responsabilidad de la función de staff, representado por el analista de puestos.

De este modo el analista de puestos puede ser un empleado especializado del staff, el jefe del departamento, incluso el propio ocupante del puesto. Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes:

- Observación directa.
- Cuestionario.
- Entrevista directa.
- Métodos mixtos.



6. MARCO METODOLÓGICO

El presente trabajo tendrá un enfoque cualitativo ya que busca conocer con mayor profundidad el objeto bajo estudio desde una lógica inductiva, infiriendo de lo particular a lo general. El diseño será de investigación-acción, debido a que se buscará comprender y resolver problemáticas específicas de la empresa M.A., aportando información que guíe la toma de decisiones para proyectos, procesos y reformas estructurales, aplicando la teoría y mejores prácticas de acuerdo al planteamiento.

La fuente de recolección de datos para poder lograr los objetivos propuestos fueron:

1. Observación: como colaboradora de M.A. puede recolectar información relevante para la investigación a través de la observación directa dentro del área bajo estudio.
2. Entrevistas grupales con los usuarios involucrados en las solicitudes de pedidos internos. Las entrevistas tuvieron un carácter semiestructurado, en donde se elaboraron ciertas preguntas las cuales servirían de guía, permitiendo la desviación de temas en cuanto fuese necesario para conocer en profundidad las ideas de los involucrados.
3. Revisión de documentación relevante para la investigación, como por ejemplo Manual de Puestos actual, Manual del área de Compras.

7. DESARROLLO

7.1.1 Introducción de la empresa

M.A. fue fundada en 1880 por capitales franceses, y actualmente es una multinacional que participa en alrededor de ciento veinte minas distribuidas por el mundo, extrayendo y procesando aproximadamente treinta tipos de minerales, entre ellos la “perlita”, mineral que se trabaja principalmente en Argentina.

Posee más de quince mil clientes en todo el mundo, generando ventas en ciento cuarenta y dos países que totalizan ingresos de tres mil ochocientos billones de euros anuales, gracias a dieciséis mil cuatrocientos empleados que forman parte de la organización.

Como se mencionó en el resumen del presente trabajo, nos enfocaremos específicamente en el área de Compras de M.A. Argentina.

En el país se cuenta con un total de cuatro plantas ubicadas en Salta, Jujuy, Tucumán y Rosario, y en Buenos Aires se encuentran las oficinas de las áreas de Contabilidad, Finanzas e IT.

7.1.2 Gestión de Compras

La gestión de compras va más allá de la interpretación de un intercambio de un bien o un servicio, por una cantidad económica preestablecida. Se toma como base la planeación, la ejecución y control o seguimiento, de todas y cada una de las acciones relacionadas directa o indirectamente con las adquisiciones en la empresa.

La gestión de compras es un proceso cíclico, que soporta todas las acciones de la empresa.



7.1.3 Función de Compras

La función de compras consiste en suministrar de manera ininterrumpida materiales, bienes y/o servicios, para incluirlos de manera directa o indirecta a la cadena de producción. Estos bienes o servicios deben proporcionarse en las cantidades adecuadas, en el momento solicitado, con el precio acordado y en el lugar requerido por el cliente, dentro de unos tiempos estipulados previamente, caso contrario estas desviaciones pueden obstaculizar los procesos productivos del comprador.

7.1.4 Importancia de la función de Compras

En el ámbito empresarial se puede plantear según investigaciones realizadas por el doctor Joseph R. Carter, en 1994, que establece: “Una Expresión más amplia y precisa de las metas globales de Compras, tendría que incluir siete puntos que siguen:

- Proveer un flujo ininterrumpido de materiales y servicios al sistema de operación.
- Mantener la inversión en inventarios al mínimo.
- Maximizar la calidad.
- Encontrar y desarrollar fuentes competitivas de suministros.
- Estandarizar materiales al más bajo costo total de adquisición.
- Fomentar las relaciones interfuncionales”.

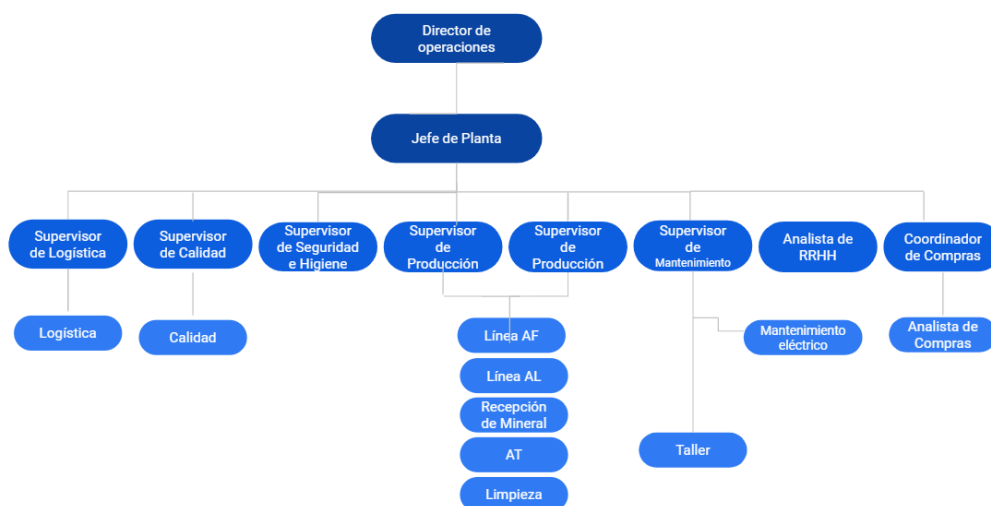
7.1.5 Relación del departamento de Compras dentro la empresa

Compras adquiere un papel fundamental dentro de los procesos productivos de la empresa, conformándose en el eje fundamental del sistema de producción, ya que genera el flujo de materiales que alimentan y soportan dicho proceso.

Luego de haber definido el área, las funciones y la importancia del departamento, procedo a indicar la estructura actual del departamento en M.A.



7.1.6 Organigrama de la empresa actual



Fuente: elaboración propia

El área de Compras en Argentina actualmente está conformada por dos colaboradores:

- **Coordinador de Compras:**
Encargado de realizar todo el proceso de negociación con los proveedores. Iniciando con la recepción de la solicitud o necesidad del cliente, seguido de la selección y evolución del proveedor idóneo, presentación al cliente de la cotización correspondiente, una vez aprobada la cotización por parte del cliente el coordinador debe garantizar la prestación del servicio.
- **Analista de Compras:**
Encargada de realizar todo el proceso de negociación con los proveedores. Iniciando con la recepción de la solicitud o necesidad del cliente, seguido de la selección y evolución del proveedor idóneo, presentación al cliente de la cotización correspondiente, una vez aprobada la cotización envía la orden de compra y realiza un seguimiento con la finalidad de garantizar la prestación del servicio o la entrega del producto en los plazos pactados.

Actualmente el proceso de compras recibe en promedio 300 requerimientos mensualmente.



El proceso de gestión de compra inicia desde el momento en que se genera una requisición solicitando la obtención del producto o servicio en el sistema. Se procede a reunir al menos tres cotizaciones, y una vez generada la cotización, si esta es aprobada, es convertida en una orden de compra.

Una vez emitida la orden de compra se envía al proveedor, el cual debe responder con el envío del producto o prestación del servicio, dentro de los plazos previamente pactados.

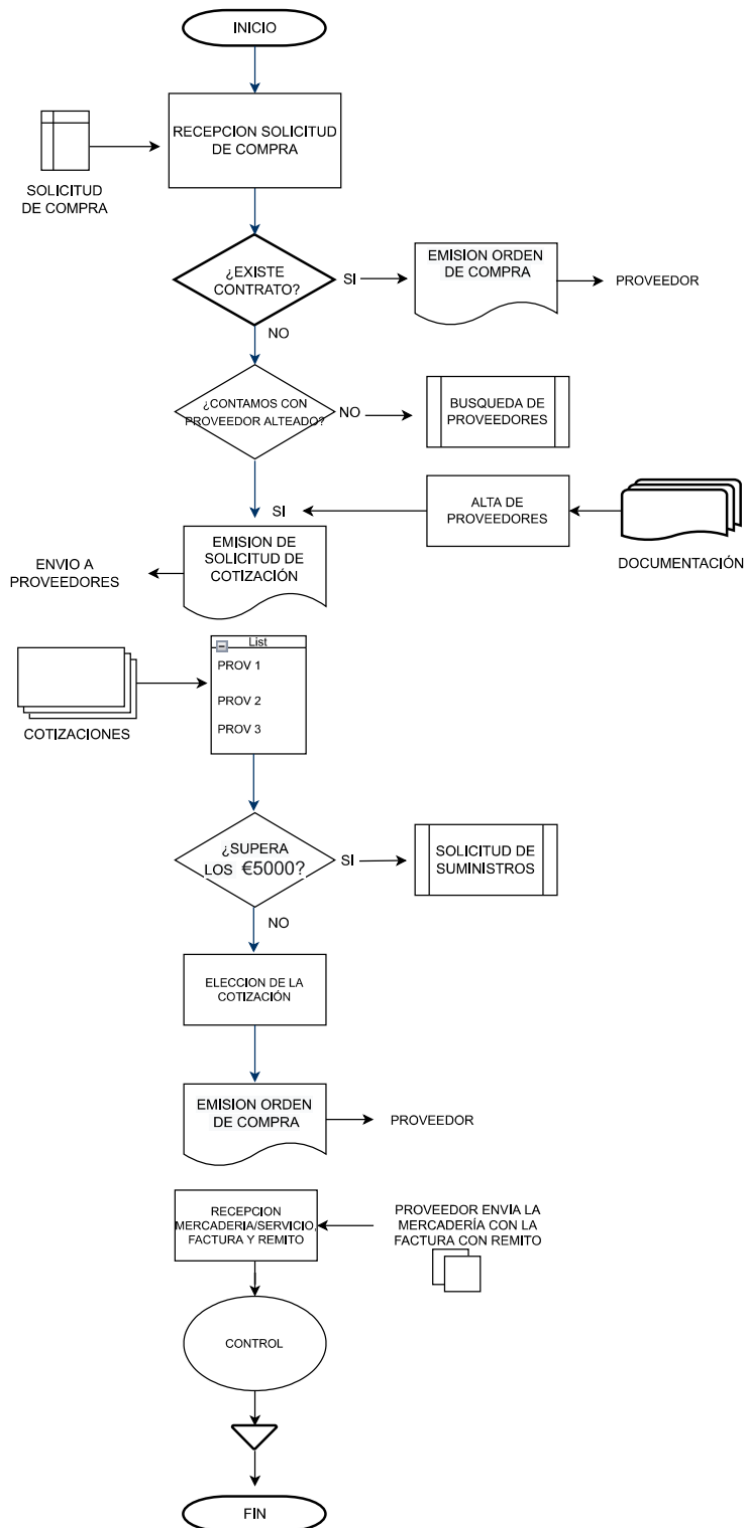
En cuanto la necesidad queda cubierta, el comprador receptiona la factura y la envía al solicitante del requerimiento para que sea procesada por el área de facturación.

En la mayoría de los casos la compañía tiene establecido que el pago para los proveedores se hará en 30 días hábiles desde la emisión de la factura.

Se adjunta el flujograma para una mejor interpretación del proceso de Compras:



Flujograma área de Compras



Fuente: elaboración propia



7.1.7 Responsabilidades

El Área de Compras es la única área responsable y autorizada a realizar compromisos comerciales para la adquisición de insumos, materiales, equipos, transportes, arrendamiento, bienes, servicios entre otros procesos de adquisición, tales como, contactar a proveedores, solicitar cotizaciones, negociar condiciones de compra y cualquier otra actividad directamente relacionada con el proceso de compras y contratación. Todos los gastos de la Empresa deben ser soportados por una solicitud y un Pedido de Compras o Contrato aprobado. Existen excepciones.

El Área de Compras es responsable de asegurar que todas las solicitudes y órdenes de compra estén en conformidad con el procedimiento. También es responsable del análisis y decisión de incluir un nuevo proveedor en la base de datos.

La emisión del pedido de compras con la autorización de los aprobadores correspondientes.

El Comprador es representante de M.A. ante los proveedores y representante del Proveedor ante M.A., siendo él responsable en dirimir cualquier necesidad comercial entre las partes representadas por él.

A fin de mantener la continuidad del recibimiento de los productos y servicios necesarios, el solicitante debe tomar todas las medidas necesarias para asegurar la emisión y aprobación de nuevas solicitudes de compras en tiempo hábil.

Toda la documentación relacionada con el proceso de compras debe ser archivada durante por lo menos cinco años después del término del suministro, en medio físico o digital.

7.1.8 Alcance del área de Compras:

- Inteligencia de Mercado;
- Desarrollo de nuevos proveedores;
- Estrategia de compras;
- Proceso de Compras, selección de proveedores;
- Gestión de la relación con proveedores;
- Negociaciones;
- Garantizar la implantación de la estrategia de compras, contratos y demás acuerdos comerciales en los sitios;
- Elaboración y validación del Contrato entre las partes, ya sea pedido de compras o contrato del jurídico;
- Revisar solicitudes/requisiciones de las distintas áreas de M.A.;
- Administrar y analizar los Pedidos de Compras;
- Follow-up de las Órdenes de Compras;
- Soporte a la gestión de inventarios;
- Verificar la conformidad de los envíos cuando llegan a planta;
- Monitorear el desempeño de los contratos;
- Verificar que la entrega de las órdenes de compra ocurran en el tiempo correcto
- Garantizar el pago de los proveedores una vez que el suministro se haya confirmado;



- Procesos de importación y exportación;
- Recolectar y Diligenciar las firmas de los contratos (Órdenes de Compras de Servicio o Jurídico), después de la consolidación por el área de Compras.
- Interfaz de información y solicitudes en Fluig (plataforma utilizada para información de proveedores), ERP (formulario de compras excepcionales) y demás sistemas para anticipos y realización de Órdenes de Compras o Contratos;
- Incluir el número del PC en los Pedidos de Compras de Servicio.

El alcance de un área se define con el objetivo de que cada una de ellas conozca y desempeñe correctamente sus funciones.

La realidad de M.A. es que en la actualidad no se están cumpliendo la totalidad de las tareas mencionadas en el área de Compras, debido a que el personal responsable de las mismas posee una cantidad de obligaciones que conllevan un tiempo superior a su jornada laboral.

7.2 Diagnóstico situacional del área Compras

La matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). De esta forma es posible examinar la interacción entre las características particulares de un negocio y el entorno en el cual este compete.

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas, las estrategias DO tienen como objetivos mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas, mientras que las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas, finalmente las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.



Matriz FODA correspondiente al área de Compras:

Tabla N°1

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">● Equipo comprometido● Excelente comunicación● Buena relación con proveedores● Existencia de Manual de Compras	<ul style="list-style-type: none">● Personal escaso● Cartera de proveedores estática● Escaso poder de negociación● Plazos de pagos muy extensos
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">● Gran oferta de proveedores● Numerosos profesionales en el mercado● Capacitaciones	<ul style="list-style-type: none">● Situación económica del país● Políticas de importación restrictivas

Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos, se crearon las siguientes estrategias:

FO:

- Divulgar a los departamentos involucrados el Procedimiento de Compras.
- Revisar la Base de Proveedores y reunirse con ellos para mejorar acuerdos.
- Realizar capacitaciones según las necesidades del equipo.

FA:

- Estimar la demanda de los insumos que tengan una salida recurrente.
- Realizar contratos con los proveedores en donde se fijen precios.

DO:

- Evaluar la posibilidad de contratar personal calificado para complementar al área
- Coordinar visitas a proveedores para comunicar nuestras necesidades a cubrir

DA:

- Establecer contratos con proveedores, en donde se indiquen los precios y cantidades a consumir durante cierto período en el corto plazo, en donde el proveedor asegura ventas futuras y la empresa congela los precios mientras el contrato tenga vigencia.



8. PROPUESTA DE MEJORA ESTRUCTURAL

Para el diseño de la propuesta de la estructura organizacional se consideró el análisis FODA, enfocado en la estrategia DO (tabla 1), en dónde se hace énfasis en evaluar la posibilidad de contratar personal calificado para complementar al equipo de Compras.

La herramienta del análisis foda contribuye a la creación de una propuesta de estructura organizacional. La investigación realizada en la organización aporta a la propuesta de la estructura organizacional por los resultados obtenidos el cual reflejó: que existían problemas en el desempeño del área debido a la falta de dotación de personal necesario para cubrir las demandas existentes a diario. Por lo tanto, es necesario la creación de una estructura organizacional que ayude a lograr la eficiencia y eficacia en el área de Compras.

Se presenta el diseño de la propuesta de la estructura organizacional para el área de Compras de M.A.

La nueva estructura organizacional permitirá apaciguar los constantes reclamos de los usuarios debido al cumplimiento de sus necesidades a través de un equipo capacitado para atender los requerimientos de la manera más eficiente y oportuna como sea posible.

La finalidad es brindar un servicio de calidad, para que los usuarios involucrados satisfagan sus necesidades de Compra de manera oportuna y rentable.

Para ello, se identificaron las actividades que realiza cada persona dentro del área para poder establecer los procesos y funciones que deben cumplir, y se hizo énfasis en aquellas que no se están pudiendo concretar por falta de tiempo. Esto permitirá establecer el mapa de procesos que todo el personal debe conocer. Estos procesos estarán resumidos y establecidos mediante fichas para cada puesto y a su vez se elaborará el diseño de los diagramas de flujo para tener una mejor apreciación.

La elaboración del análisis y descripción del puesto sugerido para la organización se encuentra en proceso.



REFERENCIAS

- Castaño, R. (2005). *La gestión integral de Recursos Humanos*. Conferencias y Trabajos de Investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresas.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las organizaciones*. México, Mc Graw Hill Interamericana.
- García García, S. (1997). *El arte de dirigir personas hoy*. Barcelona.
- Hatum, A. (2015). *Alineando a la Organización*. Buenos Aires editorial Granica.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (2009). *Administración de las Organizaciones*. Editorial McGraw Hill, México.
- Pereda Marín, S. (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*. Editorial Universitaria Ramón Areces.