

INFORME FINAL

“DIVISIÓN DEL TRABAJO”

Carrera: Administración De Empresas

Cátedra: Seminario

Docentes: Dr. Juan Lucas Dapena

Directora Guía: Lic. Rocha María Belén

Alumno: Ordoñez, Mauro Agustín

Ciudad: Salta

Localidad: Salta Capital

-Año 2019-

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

GRAN CANCELLER

MARIO ANTONIO CARGNELLO (ARZOBISPO DE SALTA)

RECTOR

Ing. RODOLFO GALLO CORNEJO

VICERRECTORA ACADÉMICA

Mg. Prof. CONSTANZA DIEDRICH

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Dr. DARIO EUGENIO ARIAS

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN

Dr. FEDERICO COLOMBO SPERONI

VICERRECTOR DE FORMACIÓN

Pbro. CRISTIAN ARNALDO GALLARDO

DECANO DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

Dr. JUAN LUCAS DAPENA

JEFE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Lic. MABEL LAS HERAS

INDICE

INTRODUCCION.....	6
DEFINICION DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	7
TEMA:.....	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.....	7
FORMULACION DEL PROBLEMA	7
SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	7
DELIMITACION DEL OBJETO DE ESTUDIO	8
JUSTIFICACION DEL TEMA.....	8
JUSTIFICACION TEÓRICA.....	8
JUSTIFICACION METODOLOGICA	8
JUSTIFICACION PRÁCTICA	9
ANTECEDENTES.....	9
ORIGINALIDAD DEL PROYECTO	9
OBJETIVOS.....	10
OBJETIVO GENERAL.....	10
OBJETIVOS ESPECIFICOS	10
MARCO TEORICO	11
Capítulo 1: Estructura Organizacional	11
Capítulo 2: Análisis y descripción de puestos.....	20
Capítulo 3: Gestión de Recursos Humanos.....	38
HIPOTESIS.....	44
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	44
CONCEPTUAL:	44
OPERALIZACION EMPIRICA:	45
ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION	46

a) Determinación del universo o población:	46
b) Determinación de la muestra:	46
c) Tipo de estudio:.....	46
FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE DATOS	48
ESTUDIO DE CASO	49
LA EMPRESA.....	49
Estructura Organizacional	51
Análisis Organizacional	51
Modelo de cuestionario aplicado para la descripción y análisis de puestos de la sucursal Agrosalta Seguros en Salta Capital.....	52
Análisis de la Información Obtenida	55
Modelo de encuesta realizada a trabajadores de la Sucursal Agrosalta Seguros en la Ciudad de Salta.....	60
Análisis e Interpretación de Datos.....	63
CONCLUSIONES	74
SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES	77
BIBLIOGRAFIA.....	81
ANEXO	82
HOJA DE EVALUACION	119

AGRADECIMIENTOS

A mi madre, Alicia Dargam por comprender los buenos y malos momentos que se viven durante la carrera y acompañarme en cada paso, entendiendo y apoyándome siempre.

A mi padre, José Ordoñez por enseñarme a no rendirme ante los problemas y luchar por mis sueños, “no te des por vencido, ni aún vencido”.

A mi hermana, Natalia, por ser incondicional, mi confidente y apoyarme en todo lo que hago.

A María José Bini Arias, mi novia, quien me acompañó desde el inicio, agradecerle su confianza, su amor, sus consejos, y todo el apoyo incondicional.

A María Belén Rocha, por ser mi directora en esta tesis, guiarme, aconsejarme y estar siempre a disposición.

A mis amigos y compañeros/as de facultad por acompañarme en este camino de aprendizaje y conocimiento.

Por último, a todas aquellas personas que me ayudaron de alguna u otra manera para poder seguir adelante con la carrera.

“El progreso más importante en las facultades productivas del trabajo, y gran parte de la aptitud, destreza y sensatez con que este se aplica o dirige, por doquier, parecen ser consecuencia de la división de trabajo.”

Adam Smith

INTRODUCCION

Esta investigación surge como inquietud ante los problemas y dificultades internos observados en los últimos dos años en la sucursal Agrosalta Cooperativa Limitada de Seguros.

Actualmente, la división de trabajo es considerada primordial para lograr mayor productividad y eficiencia, entendiéndola como una de las bases de cualquier organización. En tal sentido, motiva este proyecto la posibilidad de optimizar, desde el área de recursos humanos, el funcionamiento actual de la organización, a través de una correcta división de trabajo que permita lograr claridad en cada uno de los puestos.

De esta forma, cada miembro del equipo tendría conocimiento de su posición, de la estructura organizativa, de las funciones y responsabilidades de cada uno, lo cual podría llegar a evitar el nacimiento de conflictos relacionados a la duplicidad, superposición o incluso al desentendimiento de las tareas.

A tal fin, se buscó comprender el funcionamiento de la sucursal Agrosalta Seguros a partir del método mixto de observación directa y elaboración de encuestas. Dichas encuestas tuvieron como objetivo conocer las funciones y responsabilidades de las distintas áreas y puestos existentes de la organización, como así también el organigrama actual. Además, se intentó determinar las dificultades causadas y los motivos de la misma, por la incorrecta división de trabajo. Luego se procedió al correspondiente análisis, donde los resultados arrojados permitieron llegar a las conclusiones finales y las posibles sugerencias y recomendaciones que permitirán al área de Recursos Humanos implementar acciones en pos de lograr un mejor desempeño interno.

DEFINICION DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

“División del trabajo en la sucursal Agrosalta Cooperativa Limitada de Seguros de la ciudad de Salta Argentina en el año 2018”

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

La presente investigación pretende comprender la relación existente entre una deficiente división del trabajo y desarrollo de las tareas y funciones diarias de los miembros de la empresa Agrosalta.

FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo la incorrecta división del trabajo puede afectar el correcto desarrollo de las tareas y funciones propias de cada puesto?

SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- ¿Cómo se llevan a cabo actualmente las funciones dentro de la sucursal?
- ¿Qué problemas trae aparejado el funcionamiento interno actual?
- ¿Cómo pueden minimizarse dichos problemas?
- ¿Es posible la creación de un organigrama de la sucursal?
- ¿Tendrán las competencias compatibles con las especificaciones del cargo? ¿Quiénes?
- ¿Los miembros de la organización conocen cuales son las funciones y responsabilidades propias de su puesto?
- ¿Los miembros de la organización conocen cuales son las funciones y responsabilidades de los demás miembros del equipo?

DELIMITACION DEL OBJETO DE ESTUDIO

Este proyecto de investigación está basado en la división del trabajo en la sucursal Agrosalta Seguros de Salta en el año 2018.

JUSTIFICACION DEL TEMA

JUSTIFICACION TEÓRICA

La siguiente investigación pretende desde lo teórico aclarar cuestiones relacionadas al análisis y descripción de puesto, así como a la división del trabajo, resaltando la importancia de los mismos para el óptimo funcionamiento de la empresa. Para ello se utilizará como base bibliografía relativa a la administración de recursos humanos, por ejemplo, “Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires”; “Senge, Peter M (1995). La quinta disciplina en la práctica – Granica S.A”; “Werther William B. Jr. Y Davis Keith (1995) Administración de Personal y Recursos Humanos – McGraw-Hill”.

JUSTIFICACION METODOLOGICA

Para poder lograr los objetivos generales y específicos propuestos la presente investigación tendrá como base un modelo cualitativo, descriptivo, no experimental.

Tal como se mencionó en el apartado “*Justificación Teórica*”, se recurrirá al uso de diversas fuentes bibliográficas a fin de profundizar y esclarecer conceptos claves, relativos a las diferentes variables de investigación, tales como análisis y descripción de puesto y división del trabajo.

Además, para poder alcanzar los fines propuestos se utilizarán técnicas tales como la observación directa y cuestionarios, de modo tal de poder recolectar la información necesaria, pertinente a la dinámica interna de la organización de la sucursal Agrosalta Seguros.

JUSTIFICACION PRÁCTICA

Los datos obtenidos en esta investigación permitirán identificar las deficiencias internas de la organización, ya que la empresa no tiene un establecimiento formal de la división del trabajo y el correspondiente análisis y descripción del puesto. Tal es así que es fundamental formalizar dichos pasos puesto que, como lo plantea Chiavenato en su libro “Administración de Recursos Humanos”: *“los cargos no son estables, estáticos ni definitivos, sino que están en evolución, innovación y cambios continuos para adaptarse a las constantes transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales, y legales. En la actualidad se observa una revolución completa en el concepto del cargo, debido a las exigencias del mundo moderno y a la globalización de la economía.”*

Asimismo, y si así se quisiese, este trabajo podría funcionar como precedente para futuras investigaciones similares en diferentes organizaciones que carezcan de una correcta organización interna.

ANTECEDENTES

Si bien no fue posible encontrar antecedentes relacionado con el tema específico, un trabajo sobre *“la descripción y análisis de puestos en la pequeña y mediana empresa”* (Javier Andres Cruz, Tesista; Mirta Orrillo, Directora de tesis), fue utilizado como guía para llevar a cabo dicha investigación.

ORIGINALIDAD DEL PROYECTO

La elección del tema “división del trabajo en Agrosalta Seguros” es muy específico lo que le otorga a este proyecto la originalidad exigida.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar la relación existente entre la división del trabajo y el desarrollo de las tareas y funciones de cada puesto existente en la empresa Agrosalta Seguros, sucursal en Capital durante el año 2018.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Describir y analizar las funciones y responsabilidades de cada puesto actual.
2. Analizar el organigrama actual de la empresa.
3. Determinar el grado de compromiso de cada empleado con las tareas del puesto asignado.
4. Colaborar con el encargado de la supervisión del personal, para que pueda determinar si cada empleado está cumpliendo con actividades del puesto que ocupa.
5. Sugerir la posible elaboración de un organigrama y en caso de ser afirmativo, proceder a la creación del mismo.
6. Conocer si existen dificultades causadas por la incorrecta división de trabajo.
7. Proponer herramientas que permitan optimizar el funcionamiento interno de la organización.

MARCO TEORICO

Capítulo 1: Estructura Organizacional

Una vez definida la misión, la visión, los objetivos y la estrategia, entre otros elementos constitutivos de la empresa, es de suma importancia analizar cuál es la forma más eficiente de organizar los recursos con los que cuenta la misma y cómo coordinar los esfuerzos de las personas para cumplir con su planificación.

Para ello es necesario establecer una estructura sólida, determinando autoridad, niveles jerárquicos (división vertical), cadena de mandos, organigramas, áreas departamentales (división horizontal), entre otras.

Algunos autores definen la estructura organizacional como:

“Sistema de relaciones de los elementos de la organización en función de un principio unificador que los ordena, mostrando quién depende de quién y cómo se dividen e integran las tareas.” (Francisco Mochón Morcillo, 2014)

“El modelo de funcionamiento de una organización puede definirse como un conjunto de partes vinculadas a través de un sistema de relaciones, formando un todo armónico y coordinado.” (Zuani, 2016)

“La estructura es la forma que adopta la empresa estableciendo pautas de coordinación de la totalidad de los recursos para mejorar la relación y regulación de las actividades que se realizan diariamente. H. Mintzberg la denomina configuración estructural y la define como la forma en que se divide el trabajo en tareas distintas y su coordinación.

Esta configuración estructural debe ser adecuada al marco determinado por la estrategia permitiendo así el logro de los objetivos.” (Héctor Fainstein (coord.), 2007)

“Niveles Jerárquicos (división vertical)”

Si se observa la división del trabajo en forma vertical se distinguen los tres niveles jerárquicos y de autoridad: 1) nivel estratégico, superior o político; 2) nivel táctico, intermedio o ejecutivo; y 3) nivel operativo, inferior o técnico.”



En el nivel superior se encuentra la figura del gerente general, presidente o director, que es el responsable de la definición del negocio de la empresa, del planeamiento estratégico y de la definición de políticas.

El nivel intermedio está representado por la gerencia media. Es decir, los responsables máximos de cada una de las áreas que integran el nivel que depende del gerente general. Ellos establecen metas y tácticas subordinadas a los objetivos y estrategias empresariales fijadas por el nivel político o superior. Además, realizan presupuestos para asignar los recursos y programan, coordinan y controlan las operaciones de los niveles inferiores para el cumplimiento d sus metas.

El nivel inferior está representado por los departamentos en los que se desarrollan las tareas más operativas y rutinarias de la empresa. Es el nivel

más numero debido a que aquí se encuentra la fuerza de trabajo que le permite a la empresa desarrollarse. Los niveles superiores hacen sus mayores esfuerzos para orientar el trabajo a partir de normas y procedimientos que hacen más predecibles el comportamiento. De esta manera se facilita la coordinación, la planificación y el control de sus tareas.

Áreas departamentales (división horizontal)

Además de la lectura vertical de la estructura, se puede realizar un análisis que la atraviese en forma horizontal. Esto permite identificar los criterios utilizados para crear los diferentes departamentos, áreas o sectores de la organización dentro de un mismo nivel jerárquico.

La departamentalización surge de agrupar actividades homogéneas; es decir; que cuentan con un criterio común que permite asociarlas en una misma área bajo la responsabilidad y coordinación de una misma persona. Organizar la actividad en diferentes sectores implica efectuar un diseño de puestos. En consecuencia, para cada puesto deben definirse las funciones, responsabilidades, posición jerárquica y relaciones con otros puestos.

Existen diferentes criterios para agrupar las actividades. No hay soluciones “modelo”, cada empresa debe diseñar su propia estructura en función de la realidad, sus necesidades y posibilidades.” (Héctor Fainstein (coord.), 2007)

Organigrama

Al hablar de estructura organizacional y áreas departamentales, es de suma importancia contar con un organigrama. Donde se va a reflejar dicha estructura con sus características, para su permanente revisión y actualización, como así también es requerido por el analista del personal para los estudios de descripción y análisis de puestos.

Las personas que ocupan un puesto dentro de la organización deben tener una posición definida en el organigrama para poder desempeñar correctamente sus actividades en el área que les correspondan. La posición define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados, los puestos

laterales con los que tiene relación, responsabilidad y el departamento al que pertenece.

Diferencia entre Estructura Organizacional y Organigrama

La estructura organizacional, también denominada modelo orgánico o modelo de funcionamiento, es la forma diseñada, con antemano, de cómo se distribuyen las personas y las tareas de una organización, es decir la forma de funcionamiento que se requiere que adopte la misma, y que en parte puede ser representada gráficamente en un organigrama.

El organigrama no es lo mismo que estructura organizacional. El modelo de funcionamiento no puede ser expresado en su totalidad a través de un organigrama. Los organigramas solo representan visualmente una parte de la estructura, por lo tanto, se necesita recurrir a otros instrumentos para comunicar y expresar la totalidad el modelo orgánico.

“Ventajas Del Organigrama

El uso de los organigramas ofrece varias ventajas precisas entre las que sobresalen las siguientes:

- a) Obliga a sus autores aclarar sus ideas (Leener, 1959)*
- b) Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción (Leener op. Cit)*
- c) Muestra quién depende de quién (Leener op. cit)*
- d) Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles (Leener op. cit)*
- e) Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía (Leener op. cit)*
- f) Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen (Melinkoff, 1990)*
- g) Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización (Melinkoff op. cit)*

Desventajas Del Organigrama

No obstante, las múltiples ventajas que ofrece el uso de los organigramas, al usarlos no se deben pasar por alto sus principales defectos que son:

- a) Ellos muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.
- b) No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles, aunque sería posible construirlo con líneas de diferentes intensidades para indicar diferentes grados de autoridad, ésta en realidad no se puede someter a esta forma de medición. Además, si se dibujaran las distintas líneas indicativas de relaciones informales y de canales de información, el organigrama se haría tan complejo que perdería su utilidad.
- c) Con frecuencia indican la organización tal como debería ser o como era, más bien como es en realidad. Algunos administradores descuidan actualizarlos, olvidando que la organización es dinámica y permiten que los organigramas se vuelvan obsoletos.
- d) Puede ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con el status.

Contenido Del Organigrama

Un organigrama puede contener diversos datos, pero según el criterio de un autor, estos son sus principales contenidos:

- 1. Títulos de descripción condensada de las actividades. Esto incluye generalmente el nombre de la compañía y la actividad que se defina.
- 2. Nombre del funcionario que formuló las cartas.
- 3. Fecha de formulación.
- 4. Aprobación (del presidente, vicepresidente ejecutivo, consejo de organización, etc.).
- 5. Leyenda (explicación de líneas y símbolos especiales)

Símbolos y referencias convencionales de mayor uso en un organigrama

1. *Líneas llenas sin interrupciones: son aquellas que indican autoridad formal, relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica.*



2. *Las líneas llenas verticales indican autoridad sobre. Las horizontales señalan especialización y correlación.*



3. *Cuando la línea llena cae sobre la parte media y encima del recuadro indica mando.*



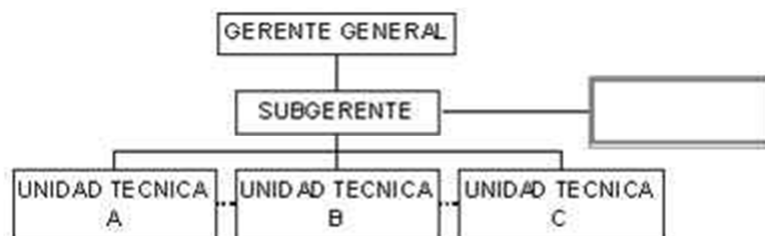
4. Cuando la línea llena se coloca a los lados de la figura geométrica indica relación de apoyo.



5. Líneas de puntos o discontinuas: son aquellas que indican relación de coordinación y relaciones funcionales.



6. Figura Geométrica con un recuadro indica condición especial o autónoma



7. Se puede destacar una unidad para llamar la atención. Para ello se utiliza medio recuadro, bastante coloreado, para cada unidad que se vaya a resaltar



8. *Las líneas con zigzagueos al final y una flecha indican continuación de la estructura*



9. *Los círculos colocados en espacios especiales del organigrama y que poseen un número en su interior, indica un comité en el que participan todas las unidades señaladas con el mismo número.*



Clases de organigramas

1. *Según la forma como muestran la estructura son:*

- Analíticos: suministran información detallada. Se destinan al uso de los directores, expertos y personal del estado mayor.*
- Generales: este tipo de organigramas se limita a las unidades de mayor importancia. Se les denominan generales por ser los más comunes.*
- Suplementarios: se utilizan para mostrar una unidad de la estructura en forma analítica o más detallada. Son complemento de los analíticos.*

2. *Según la forma y disposición geométrica de los organigramas, estos pueden ser:*

- a) *Verticales (tipo clásico): representa con toda facilidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente.*



- b) *Horizontales (De izquierda a derecha): Son una modalidad del organigrama vertical, porque representan las estructuras con una distribución de izquierda a derecha. En este tipo de organigrama los nombres de las figuras se colocan en el dibujo sin recuadros, aunque pueden también colocarse las figuras geométricas*
- c) *Organigrama Escalar: Este tipo de organigramas no utiliza recuadros para los nombres de las unidades de la estructura, sino líneas encima de los cuales se colocan los nombres. Cuando una línea sale en sentido vertical de una línea horizontal, muestra la autoridad de esta última.*



- d) *Organigrama circular o concéntrico: Los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos en una distribución de adentro hacia a afuera. Este tipo de organigrama es recomendado por la práctica de las relaciones humanas, para disipar la imagen de subordinación que traducen los organigramas verticales.”* (Adafrancys, 2005)

Capítulo 2: Análisis y descripción de puestos

Este capítulo va a tratar sobre el tema que motivó a la realización del proyecto, el cuál es la base para un adecuado desarrollo interno en la organización, permitiendo identificar con claridad las faltas relacionadas a la división del trabajo, análisis y descripción del puesto. Donde en la actualidad los cargos se ajustan al desempeño profesional de las personas, y están dejando de ser individuales para convertirse en actividades de equipos con el propósito de mejorar la calidad laborar, y aumentar la satisfacción de las personas en sus actividades y de la organización.

“El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de trabajo de una empresa. El analista de puestos lleva a cabo esta función, que tiene como objetivo el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñen. Diseñar el puesto implica detallar las características que deberá tener la persona que lo ocupe.

Antes de analizar los puestos los analistas estudian la empresa, sus características, sus insumos, cuales son los productos y servicios que brinda, etcétera. Una vez que obtienen una visión global, identifican los puestos que son necesarios analizar, preparan cuestionarios y obtienen información de los empleados y gerentes actuales.

El diseño de puestos consiste en establecer vínculos entre los individuos y la empresa. El diseñador tiene en cuenta los elementos y características de la compañía, y crea ocupaciones que sean productivas para la empresa y satisfactorias para el empleado. La conjunción de ambas, sumado a las dificultades que tengan que sortear el empleado en su día laboral, dará una idea de lo bien diseñado que está el puesto.

Las descripciones de puestos contienen la información básica sobre las responsabilidades y funciones, por lo tanto, representan una herramienta fundamental para la cobertura de las vacantes y de reclutamiento.

De esta manera, el departamento de RRHH recluta personal mediante búsquedas internas (personal de la empresa que tenga las condiciones para el

puesto y pueda ser promovido) y/o externas, según las necesidades y la estrategia de la empresa”. (Héctor Fainstein (coord.), 2007)

Para analizar el problema dentro de Agrosalta Seguros desde lo teórico se hizo hincapié en los libros de Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos” y en “Dirección estratégica de Recursos humanos. Gestión por competencias” de Martha Alles donde plantea:

“¿Cómo darse cuenta de que una organización necesita mejorar la descripción del puesto?”

Las siguientes son algunas pistas o situaciones que indican la necesidad de revisar o describir –si no se ha hecho hasta ahora- los puestos de una organización.

- *Cuando los salarios son inequitativos o la escala salarial es inconsistente.*
- *Empleados que no saben exactamente qué se espera de ellos.*
- *Conflictos frecuentes por no saber exactamente quien hace cada tarea.*
- *Responsabilidades abiertas de modo que se duplican los esfuerzos.*
- *Selección y contratación de personas no calificadas para sus trabajos.*
- *Inadecuado o pobre entrenamiento con la consecuencia de poca producción y baja calidad.*
- *Demora en la prestación de servicios o entrega de productos.*

Cuando un cliente se acerca a una consultora, cuando un numero uno de cualquier tipo de organización plantea un problema como los mencionados u otros de índole similar, rara vez plantea, al mismo tiempo, que su organización debe revisar o describir los puestos de trabajo. Esta persona simplemente describe un problema (conflictos entre áreas, clientes disconformes, etc); será el especialista en Recursos Humanos quien aconsejará comenzar por el principio.

Como resulta casi obvio, no se todos los problemas de una organización se solucionan con tener los puestos descriptos adecuadamente; pero, al mismo tiempo, es igualmente cierto que la descripción de puestos es la base para

ordenar una organización en todos los temas relacionados con el personal que la integra.

Beneficios de un buen programa de descripción de puestos

Los beneficios más importantes de una correcta y actualizada descripción de puestos son:

- *Posibilita comparar puestos y clasificarlos. De este modo las compensaciones son más equitativas.*
- *Es una muy valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal.*
- *Capacitar, entrenar y desarrollar personal es mucho más sencillo con la ayuda d la descripción de puestos.*
- *Define rendimientos estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones.*
- *Es vital en los planes de sucesión.*
- *Otros usos: para analizar los flujos de información de una compañía.*

Información necesaria para el análisis de puestos

La descripción de puestos tiene varios momentos, como ya hemos visto, que se realimentan entre sí para lograr el objetivo central. El análisis del puesto se hace a partir de la información recolectada y se utiliza para darle consistencia a lo relevado. Permite efectuar correcciones y confeccionar perfiles de búsquedas. La descripción final se obtiene después de la realización del análisis del puesto.

La información necesaria para realizar el análisis del puesto es:

- *Actividades del puesto y comportamiento asociado.*
- *Estándares de rendimiento.*
- *Maquinas u otros elementos necesarios*
- *Condiciones laborales o contexto de la posición.*
- *Requerimientos de personalidad.*

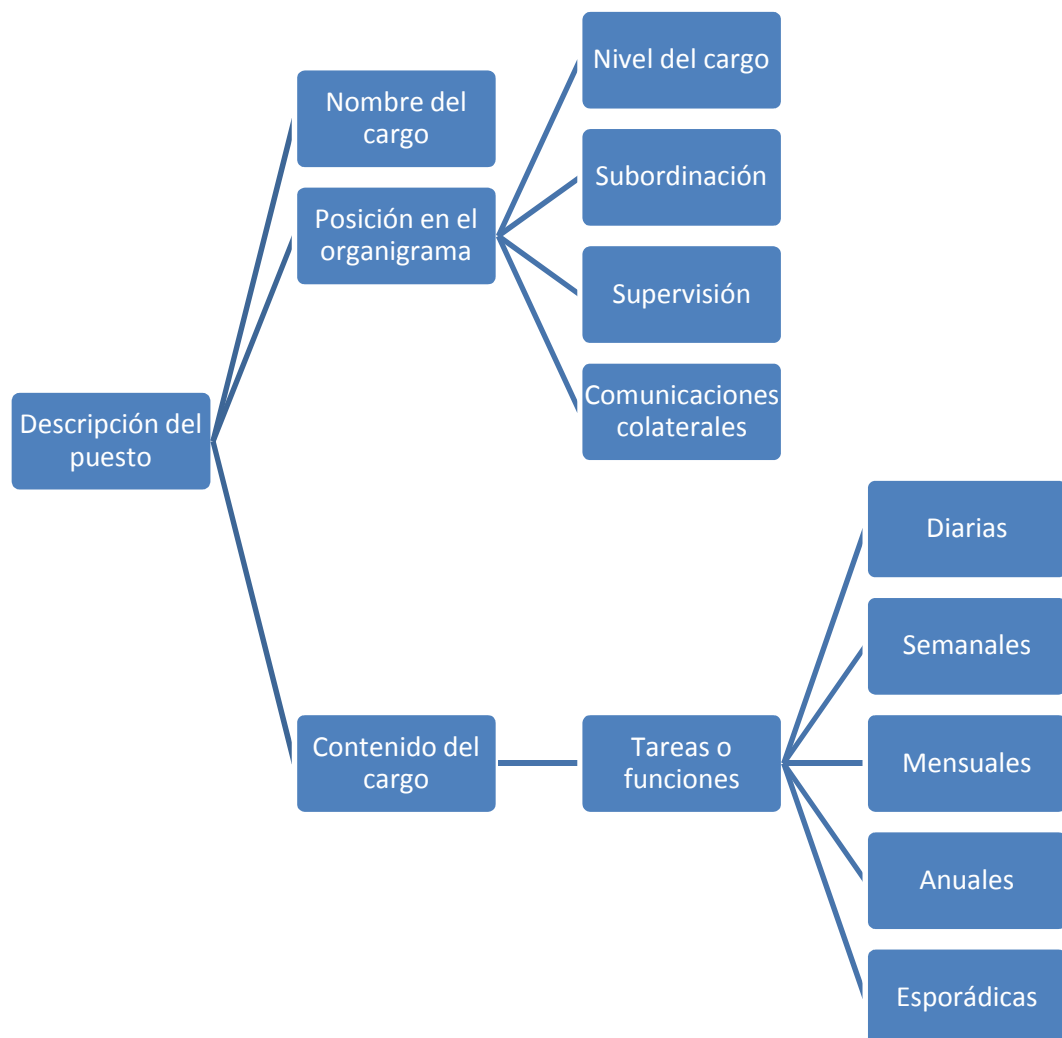
Por último, las descripciones de puestos no hacen referencia a las personas que los ocupan. Como su nombre lo indica, brindan información

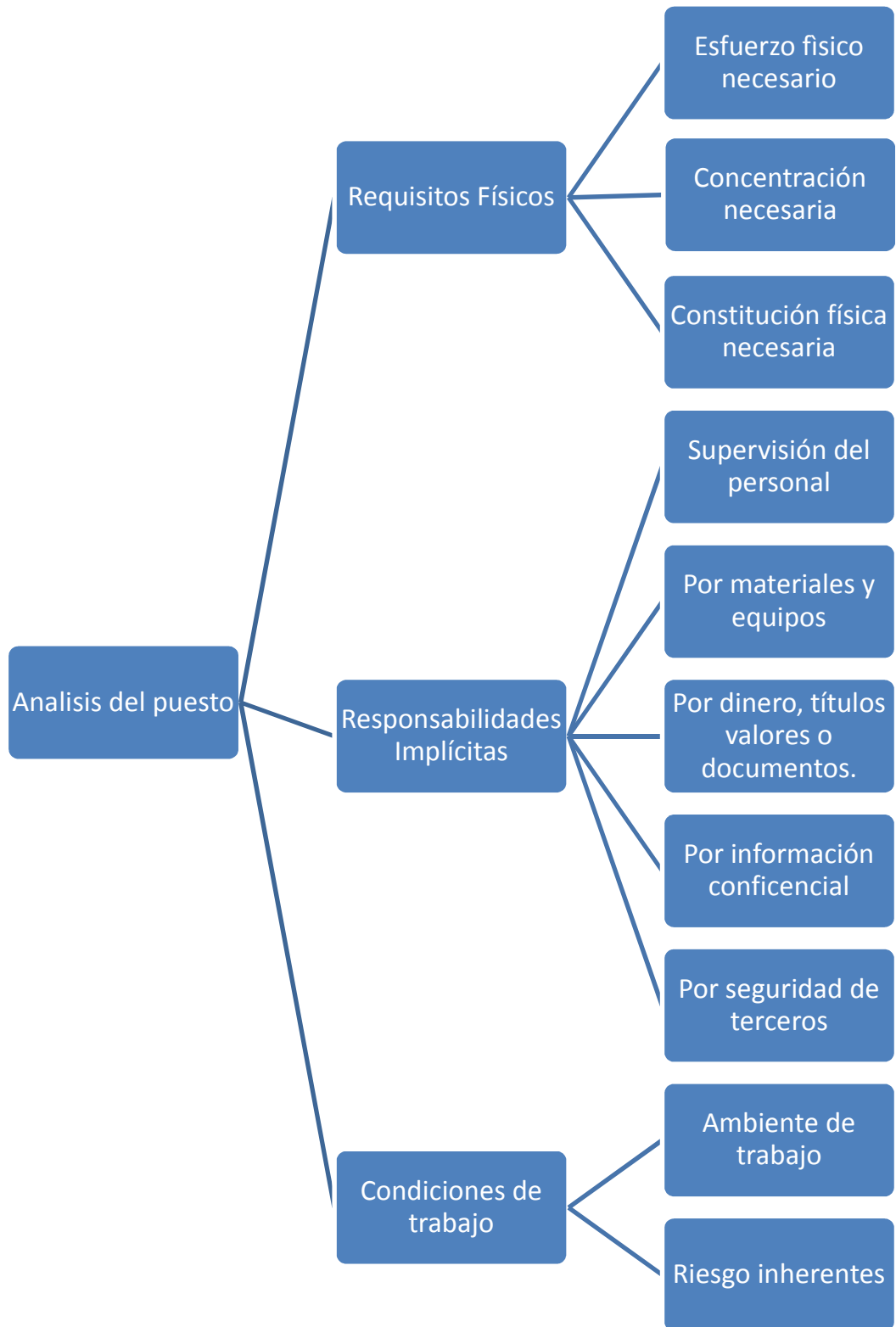
sobre las obligaciones del puesto, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado con la posición en sí.” (Alles, 2006)

Actualmente se ha podido observar que la sucursal Agrosalta Seguros, en Salta Capital, presenta las siguientes situaciones definidas desde lo teórico que indican la necesidad de describir y analizar los puestos para una correcta división del trabajo:

- Donde los salarios son inequitativos o la escala salarial es inconsistente.
- Conflictos frecuentes por no saber exactamente quien hace cada tarea.
- Responsabilidades abiertas de modo que se duplican los esfuerzos, ya que el encargado de la parte contable de la empresa, también está a cargo de la parte administrativa provocando una demora en las tareas.
- Seleccionan o contratan personas que no están calificadas para ocupar el cargo de gerente general.
- No tienen personal idóneo para realizar el reclutamiento.

De esta manera la empresa, al no tener un adecuado programa, se está privando de optimizar al máximo su desarrollo interno lo que también la ayudaría para futuras contrataciones de personal, capacitaciones, evaluaciones y recolección de la información necesaria para efectuar correcciones y confeccionar perfiles, con el propósito de compararlos. Para ello se deberá tener en cuenta:





“Se analizará por separado la estructura de análisis de puestos:

1. Requisitos Intelectuales:

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

- a. Instrucción básica.*
- b. Experiencia básica.*
- c. Adaptabilidad al cargo.*
- d. Iniciativa necesaria*
- e. Aptitudes necesarias.*

2. Requisitos Físicos:

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

- a. Esfuerzo físico necesario.*
- b. Capacidad visual.*
- c. Destreza o habilidad.*
- d. Constitución física necesaria.*

3. Responsabilidades implícitas:

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

En consecuencia, debe responsabilizarse por:

- a. *Supervisión del personal.*
- b. *Material, herramientas o equipo.*
- c. *Dinero, títulos valores o documentos.*
- d. *Contactos internos o externos.*
- e. *Información confidencial.*

4. *Condiciones de trabajo:*

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

- a. *Ambiente de trabajo.*
- b. *Riesgos.*

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

MÉTODOS DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

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

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

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

A continuación, se detallarán cada uno de los métodos que se pueden utilizar en descripción y análisis de puestos.

A. Método de observación directa:

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

Características:

- a) El analista de cargos recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de éste.*
- b) La participación del analista de cargos en la recolección de la información es activa, la del ocupante es pasiva.*

Ventajas:

- a) *Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de cargos) y al hecho de que ésta sea ajena a los intereses de quién ejecuta el trabajo.*
- b) *No requiere que el ocupante del cargo de realizar sus labores.*
- c) *Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.*
- d) *Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de cargo. (qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace)*

Desventajas:

- a) *Costo elevado porque el analista de cargos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.*
- b) *La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del cargo, no permite obtener datos importantes para el análisis.*
- c) *No se recomienda aplicarlo en cargos que no sean sencillos ni repetitivos.*

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

B. Método del cuestionario:

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

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

de las preguntas, y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, la falta de relación o las posibles ambigüedades de las preguntas.

Características:

- a) La recolección de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario de análisis del cargo, que llena el ocupante o su superior.*
- b) La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva (recibe el cuestionario), la del ocupante (llena el cuestionario).*

Ventajas:

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

Desventajas:

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

C. Método de la Entrevista:

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

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

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

Características:

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

Ventajas:

- a) *Los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor.*
- b) *Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.*
- c) *Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos.*

- d) *No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo de nivel de cargo.*

Desventajas:

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

D. Métodos Mixtos:

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

- a) *Cuestionario y Entrevista, ambos con el ocupante del cargo. Primero el ocupante responde el cuestionario y después presenta una entrevista rápida, el cuestionario se tendrá como referencia.*
- b) *Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior para profundizar y aclarar los datos obtenidos.*
- c) *Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.*
- d) *Observación directa con el ocupante del cargo y entrevista con el superior.*
- e) *Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante del cargo.*
- f) *Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, del cargo, etc.*

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

ETAPAS DEL ANÁLISIS DE CARGOS:

1. *Planeación*
2. *Preparación*
3. *Ejecución*

Etapas de Planeación:

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

- a) *Determinación de los cargos que deben describirse, analizarse e incluirse en el programa de análisis, así como de sus características, naturaleza, tipología, etc.*
- b) *Elaboración del organigrama de cargos y ubicación de los cargos en éste. Al ubicar un cargo en el organigrama, se logran definir los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de actuación.*
- c) *Elaboración del cronograma de trabajo que especifique por dónde se iniciará el programa de análisis, el cual podrá comenzar en las escalas superiores y descender gradualmente hasta las inferiores, o viceversa, o empezar en las intermedias o desarrollar una secuencia horizontal, por áreas de la empresa.*
- d) *Elección del (de los) método(s) del análisis que va(n) a aplicarse, los métodos adecuados se escogen según la naturaleza y las características de los cargos que han de analizarse. En general, se eligen varios métodos de análisis porque es difícil que los cargos tengan naturaleza y características semejantes. La elección recaerá en los métodos que presenten las mayores ventajas o, por lo menos, las menores desventajas respecto de los cargos que van a analizarse.*

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

- i. *Criterio de universalidad. Los factores de especificaciones deben estar de alguna manera, presentes en la totalidad de los cargos que se analizarán o, por lo menos, en 75% de estos para comparar las características ideales de los ocupantes; por debajo de ese porcentaje, el factor desaparece y deja de ser adecuado para la comparación.*
- ii. *Criterio de discriminación. Los factores de especificaciones deben variar, según el cargo. En otros términos, no pueden ser constantes o uniformes. Por ejemplo, el factor de educación básica necesaria responde al criterio de universalidad, porque todos los cargos exigen cierto nivel de instrucción o escolaridad, pero también responde al criterio de discriminación, ya que todos los cargos requieren grados diferentes de escolaridad, desde la primaria, incompleta o completa, hasta la educación superior.*

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

f) *Dimensionamiento de los factores de especificaciones. Determinar el campo o amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de cargos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia comprendida entre el límite inferior (mínimo) y el límite superior (máximo) que un factor presenta en un conjunto de cargos. Un factor se dimensiona para adaptar o ajuntar el instrumento de medida que representa al objetivo que se pretende medir. En el fondo, los factores de especificaciones constituyen un conjunto de indicadores para analizar un cargo. Se hace necesario dimensionarlos para establecer qué segmento de su totalidad*

servirá para analizar determinado conjunto de cargos. Por ejemplo, el factor de especificaciones educación básica necesaria, cuando se aplica a cargos por horas no calificados, podrá tener un límite inferior (alfabetización) y uno superior (educación primaria completa) diferentes de cuando se aplica a cargos de supervisión; en este caso, el límite inferior (educación primaria completa) y el superior (educación superior completa) son bastantes elevados.

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

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

Etapas de preparación:

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

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

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

Etapa de ejecución:

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

- a) Recolección de datos sobre los cargos mediante el (los) método(s) de análisis elegido(s) con el ocupante del cargo o con el supervisor inmediato.*
- b) Selección de los datos obtenidos.*
- c) Redacción provisional del análisis, hecha por el analista de cargos.*
- d) Presentación de la redacción provisional del análisis al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.*
- e) Redacción definitiva del análisis del cargo.*
- f) Presentación de la redacción definitiva del análisis del cargo, para la aprobación (al comité de cargos y salarios, al ejecutivo o al organismo responsable de oficializarlo en la organización).”*
(Albornoz, 2006)

Capítulo 3: Gestión de Recursos Humanos

Dentro de este capítulo se va a tratar la importancia del proceso administrativo, es decir los pasos necesarios para lograr los máximos resultados, conjuntamente con la incorporación en la estructura organizacional del personal con la capacidad, participación y motivación adecuada para llevar a cabo de manera eficiente los objetivos y estrategias de la empresa.

El proceso administrativo está constituido por cuatro funciones administrativas básicas:

- Planeación: *“Las empresas no improvisan. En ellas, casi todo se plana con anticipación. La planeación figura como la primera función administrativa por ser la base de las demás. La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para conseguirlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo, y en qué orden.”* (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración (Séptima edición), 2007)
- Organización: *“como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo, significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.*

Organizar consiste en:

1. *Determinar las actividades específicas necesarias para el logro de los objetivos planeados (especialización).*

2. Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización).
 3. Asignar las actividades a posiciones y personas específicas (cargos y tareas).” (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración (Séptima edición), 2007)
- Dirección: *“La dirección, tercera función administrativa, sigue a la planeación y a la organización. Definida la planeación y establecida la organización, falta poner en marcha las actividades y ejecutarlas. Éste es el papel de la dirección: poner en acción y dinamizar la empresa. La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa.*
Las personas necesitan ser asignadas a sus cargos y funciones, ser entrenadas, guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que se esperan de ellas. La función de dirección se relaciona directamente con la manera de orientar la actividad de las personas que componen la organización para alcanzar el objetivo o los objetivos. La dirección es la función administrativa que se refiera a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, necesitan ser dinamizadas y complementadas con la orientación que se dé a las personas mediante la adecuada comunicación y habilidad de liderazgo y de motivación.” (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración (Séptima edición), 2007)
 - Control: *“Como función administrativa forma parte del proceso administrativo, del mismo modo la planeación, organización y la dirección.*

La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos. La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos o los resultados esperados. El control es, fundamentalmente, un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin determinado. Como proceso, el control presenta etapas que deben explicarse.

Fases del control

El control es un proceso cíclico compuesto de cuatro fases:

- 1. Establecimiento de estándares o criterios. Los estándares representan el desempeño deseado. Los criterios representan las normas que guían las decisiones. Son disposiciones que proporcionan medios para establecer qué deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultados que se aceptará como normal o esperado. Constituyen los objetivos que el control deberá asegurar o mantener. Los estándares pueden estar expresados en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos o por medio de indicadores. La administración científica se preocupó por desarrollar técnicas capaces de proporcionar buenos estándares, como el tiempo estándar en el estudio de tiempos y movimientos. El costo estándar, los estándares de calidad y los estándares de volumen de producción son ejemplos de estándares o criterios.*
- 2. Observación del desempeño: para controlar el desempeño es necesario conocer algo respecto de éste. El proceso de control permite ajustar las operaciones a determinados estándares previamente establecidos, y funciona basado en la información que recibe. La observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa sobre la operación que se está controlando.*
- 3. Comparación del desempeño con el estándar establecido: Toda actividad experimenta alguna variación, error o*

desviación. Es importante determinar los límites de esa variación aceptada como normal o deseable. No toda variación exige correcciones; sólo aquellas que sobrepasan los límites normales. El control separa lo que es excepcional para que la corrección se concentre únicamente en las excepciones o desviaciones. Por lo tanto, el desempeño debe compararse con el estándar para verificar eventuales desviaciones o variaciones. La comparación del desempeño con el estándar establecido se lleva a cabo, generalmente, por medio de gráficas, informes, indicadores, porcentajes, medidas estadísticas, etc. Estos medios de presentaciones son técnicas al servicio del control para tener mayor información sobre lo que debe ser controlado.

- 4. Acción correctiva: El objetivo del control es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos para conseguir los objetivos de la mejor manera. Las variaciones, errores o desviaciones deben corregirse para que las operaciones se normalicen. La acción correctiva busca que lo realizado corresponda exactamente con lo que se pretendía realizar.” (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración (Séptima edición), 2007)*

Por último, “las personas constituyen el más valioso recurso de la organización. El dilema de la Administración de Recurso Humano es: tratar a las personas como tales (dotadas de características propias de personalidad, motivación, valores personales, etc.) o como recursos (dotados de habilidades, capacidades, conocimientos, etc.). La segunda opción está ganando terreno a la primera.

Como las organizaciones se constituyen de personas, el estudio sobre éstas es fundamental para la Administración de Recursos Humanos. Para entender la conducta de las personas, es necesario entender que éstas viven y se mueven en un “campo psicológico” y que tratan de reducir sus disonancias

en relación con el ambiente. Además de esto, el estudio de la conducta humana debe tener en consideración la compleja naturaleza del ser humano (ser transaccional dirigido hacia objetivos y que actúa como un sistema abierto). Entre los factores internos y externos que influyen en la conducta humana está la motivación; la conducta se puede explicar a través del ciclo motivacional que termina con la satisfacción, la frustración, o la compensación de las necesidades humanas. Se pueden clasificar las necesidades humanas en una jerarquía en la que las necesidades primarias están en la base (necesidades fisiológicas y de seguridad), mientras que las secundarias (necesidades sociales, de aprecio y de autorrealización) están en la cima. Esas necesidades actúan simultáneamente, con el predominio de las secundarias o superiores.

Por otro lado, se puede explicar la motivación mediante la influencia de dos factores: los factores higiénicos o de insatisfacción y los factores motivacionales o de satisfacción. Pero la motivación también puede explicarse por medio de un modelo situacional: la motivación para producir depende de la instrumentalidad de los resultados intermedios (por ejemplo, de la productividad) en relación con los resultados finales (dinero, beneficios, promoción, etc.). El estado motivacional de las personas produce el clima organizacional y también es influido por éste. En función de ello, la conducta humana en las organizaciones presenta características importantes para la Administración de Recursos Humanos, y el hecho de que el hombre sea una entidad compleja dificulta enormemente la Administración de Recursos Humanos”. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones, 2007)

“Desafíos de la gestión de recursos humanos

Su desempeño debe orientarse a generar valor agregado para la empresa en términos de sostener un proceso de actualización permanente, motivación y competencia, en un entorno cada vez más móvil e inseguro, con modificaciones tecnológicas que producen quiebras permanentes en los conocimientos y abren el camino para nuevos desafíos para el personal del área y, por lo tanto, para todo el personal de la empresa.

El apoyo de conducción de la empresa resulta significativo para que el área de Recursos Humanos desempeñe su función con los resultados esperados. Sin embargo, muchas empresas, en particular las pequeñas y medianas (PyMEs), no reconocen aún la importancia de la función del área de Recursos Humanos y la consideran sólo como área de ingreso y egreso de personal y de pago de remuneraciones. Esto puede afectar la gestión en las empresas, ya que no alcanzan a percibir la importancia de su relación con el entorno, lo que representa una desventaja competitiva en relación con aquellas empresas que son líderes o se adaptan a los cambios que se van produciendo”. (Héctor Fainstein (coord.), 2007)

“Objetivos de la gestión de recursos humanos

El objetivo de la gestión de recursos humanos, anteriormente llamada “administración del personal”, es mejorar el desempeño y los aportes que los empleados pueden hacer a la empresa en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. De este objetivo principal se desprenden objetivos sociales, corporativos, funcionales y personales.

- *Objetivos sociales: son la relación de la empresa con la comunidad. Se basan en principios éticos, como por ejemplo evitar la aplicación de alguna práctica discriminatoria en el ingreso de un aspirante debido a su edad, religión, sexo, etcétera.*
- *Objetivos corporativos: el área de RRHH debe ayudar a la dirección de la empresa a cumplir con su estrategia, teniendo en cuenta la misión, visión y objetivos planteados. Esto significa que el departamento de RRHH debe estar involucrado directamente con el negocio, ya que su grado de participación en las decisiones globales de la empresa se traduce en responsabilidad y compromiso con los resultados.*
- *Objetivos funcionales: la contribución del área de RRHH debe mantenerse en un nivel adecuado a las necesidades de la empresa, no sólo en cuanto a la cantidad de personal sino a su grado de capacitación, comportamiento, etcétera. Si las necesidades de la empresa no se cubren o se cubren en exceso*

(por ejemplo, más personal del que se necesita), no se está cumpliendo con el objetivo.

- Objetivos personales: *es importante que los empleados puedan realizar sus objetivos individuales, en la medida en que éstos sean compatibles con los de la compañía, ya que, para atraer, retener, y motivar a los empleados es necesario que se sientan satisfechos. De otra forma, la empresa los pierde o se reduce el nivel de productividad y calidad de vida en el trabajo en detrimento de los objetivos de la empresa”. (Héctor Fainstein (coord.), 2007)*

HIPOTESIS

“La falta de división del trabajo en la sucursal de Agrosalta Seguros provoca dificultades y problemas en el desarrollo de las funciones de cada puesto.”

Se analizará su estructura compuesta por una variable dependiente “provoca dificultades y problemas en el desarrollo de las funciones de cada puesto” y por otro lado una variable independiente “la falta de división del trabajo en Agrosalta Seguros”.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

CONCEPTUAL:

Falta: Carencia o privación de algo.

División: Parte o grupo que resulta de dividir un todo.

Trabajo: Conjunto de actividades que son realizadas con el objeto de alcanzar una meta, la solución de un problema o la producción de bienes y servicios para atender las necesidades humanas.

Dificultades: Inconvenientes o barreras que hay que superar para conseguir un determinado objetivo.

Problemas: cuestión o asunto discutible que requiere una solución o se busca una explicación.

Desarrollo: Llevar a cabo una tarea que necesita cierto tiempo.

Función: Actividad particular que realiza una persona o una cosa dentro de un sistema de elementos, personas, relaciones, etc., con un fin determinado.

Puesto: Función de la cual una persona tiene la responsabilidad en una organización, un organismo o una empresa.

OPERALIZACION EMPIRICA:

Variable	Dimensión	Indicadores
VI: División del trabajo	Especialización	Horizontal
		Vertical
	Turno de trabajo	Mañana
		Tarde
		Noche
	Sexo	Hombre
		Mujer
VD: Provoca dificultades y problemas en el desarrollo de las funciones de cada puesto		Conocimiento sobre las tareas del personal
		Percepción del problema

ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION

- a) **Determinación del universo o población:** Se considera como universo de esta investigación la sucursal Agrosalta Seguros.
- b) **Determinación de la muestra:** Para llevar a cabo esta investigación se utilizará al personal de la sucursal como muestra, buscando hallar las respuestas al problema especificado.
- c) **Tipo de estudio:** Esta investigación es un estudio descriptivo puesto que se utilizará un modelo administrativo de recursos humanos que permitirá el conocimiento y comprensión de las fallas internas de la sucursal, y establecer las ventajas de aplicar una correcta división del trabajo.
 - **Según la finalidad:**
Básica: tiene como finalidad el mejor conocimiento y comprensión de los fenómenos.
 - **Según el alcance temporal:**
Investigación descriptiva: estudia los fenómenos tal como aparecen en el presente, en el momento de realizar el estudio.
 - **Según su profundidad:**
Descriptiva: ya que mide una variable dependiente
Explicativa: ya que relaciona la variable dependiente e independiente.
 - **Según la amplitud:**
Micro-sociología: se tomará una muestra pequeña del universo.
 - **Según sus fuentes:**
Primaria: los datos serán recogidos a través del método mixto de observación directa y cuestionarios.
Secundaria: se obtendrá los datos de la bibliografía requerida, e información de la sucursal.
 - **Según el carácter:**
Cualitativo: la investigación está basada en aspectos teóricos.

- **Según el marco o contexto:**

Investigación de campo: observaciones del objeto de estudio en su ambiente natural.

- **Según la concepción del fenómeno:**

Ideográfica: se orienta a la singularidad de los fenómenos.

- **Según la modalidad:**

Informe: se hará un estudio descriptivo del tema a tratar en todos sus aspectos.

- **Según la orientación que asume:**

Investigación orientada a la aplicación: con el propósito de dar respuestas a problemas concretos.

- **Según el tiempo de ocurrencia de los hechos y registro de la información:**

Prospectivo: se registra la información según van ocurriendo los fenómenos.

- **Según el control sobre las variables:**

Estudio de cohorte: conocer que parte de la población expuesta a la variable condicionante presento determinado resultado

- **Según el análisis y alcance de los resultados:**

Estudio descriptivo, base y punto inicial de los otros tipos, está dirigida a determinar “como esta” la situación de las variables que deberán estudiarse en una población.

FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE DATOS

- a) **Fuentes:** Para llevar a cabo esta investigación contamos con bibliografía, y datos recogidos en el estudio de campo, obtenidos de las observaciones y cuestionarios, junto con el análisis de los mismos.
- b) **Fuentes primas:** Se empleará el método mixto de observación directa y la realización de cuestionarios al personal de la Sucursal Agrosalta Seguros, como fuente de información primaria.
- c) **Fuentes secundarias:** Se recurrirá a la bibliografía sobre la división del trabajo y análisis del puesto, a la información de la sucursal como ser su estructura organizacional que van a permitir analizar y determinar una correcta división del trabajo.
- d) **Método de investigación:** En esta investigación se utilizará un método de observación, cuestionarios y análisis, que permitirá tener un registro de lo que ocurre internamente en la sucursal para poder identificar las fallas en la división del trabajo.
- e) **Técnicas para la recolección de datos:** Para la realización de este proyecto se obtendrá la información, mediante la observación directa y cuestionarios al personal, lo que va a permitir analizar con los datos obtenidos las fallas dentro de la sucursal permitiendo así, realizar un correcto análisis de cada puesto para una adecuada división del trabajo.

ESTUDIO DE CASO

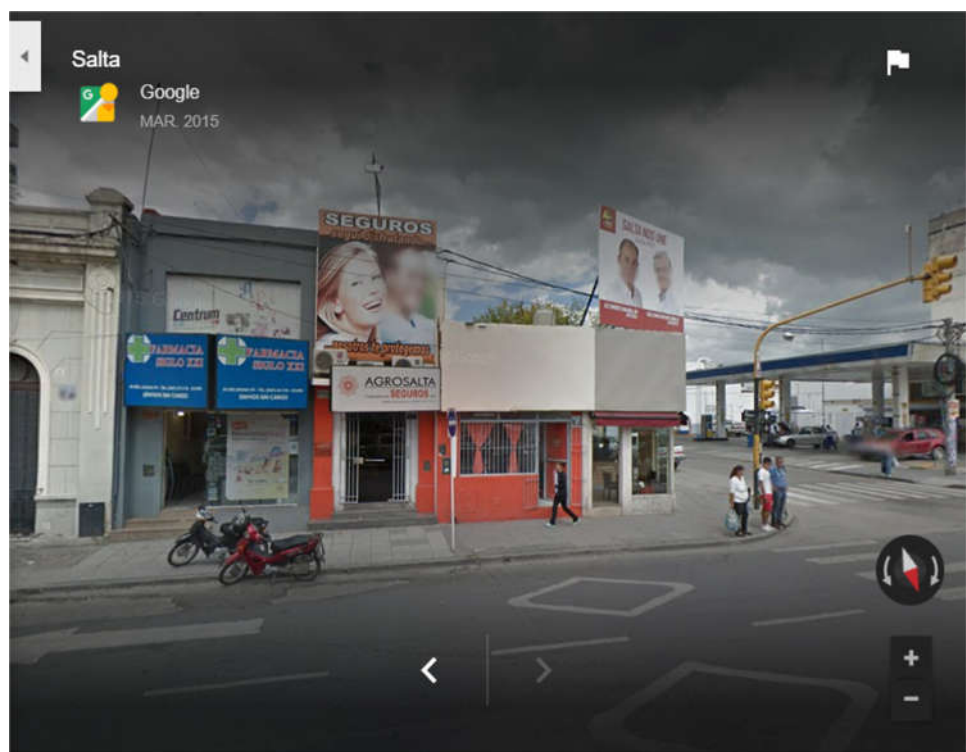
LA EMPRESA

Este proyecto tiene como principal objetivo analizar las funciones de cada puesto de trabajo y no a las personas que lo desempeñan, identificando las fallas internas con las que cuenta la sucursal Agrosalta Seguros en la ciudad de Salta Capital. Por ello, fue de suma importancia la intervención del Licenciado en Administración de Empresas, ya que él es quien realizará el análisis y descripción de las funciones actuales de cada puesto de trabajo, y otorgó a la empresa una fuente muy importante de información para el futuro desarrollo de la gestión del Área de Recursos Humanos.

Agrosalta, cooperativa de seguros limitada, brinda seguros para automóviles bajo la filosofía de llegar a clientes de todo el país que confían en una empresa que enfoca su trabajo en el desarrollo moral y material del seguro, lo cual establece una enorme diferencia con las demás empresas aseguradoras que no tienen el mismo concepto respecto de los clientes.

La firma conoce como nadie la realidad y necesidades de los automovilistas, por ello brinda su experiencia especializada en la materia de la mano de diferentes coberturas que responden a los requerimientos específicos de su clientela. Las pólizas ofrecidas por AgroSalta son cobertura A (cubre daños ocasionados a terceros.), cobertura B (además de daños a terceros, cubre robo total, incendio total y destrucción total del vehículo por accidente), cobertura B1, cobertura C (además de daños a terceros, cubre robo total y/o parcial, incendio total y/o parcial, destrucción total del rodado por incendio o por accidente), cobertura C1 y cobertura D (además de daños a terceros, cubre robo total y/o parcial, incendio total y/o parcial, destrucción total y/o parcial del rodado por incendio o por accidente), las cuales han sido actualizadas y mejoradas en el año 2016.

La sucursal de Agrosalta Seguros se encuentra ubicada en la capital salteña en calle Av. Belgrano 993 y se encarga de brindar seguros para automóviles, ofreciendo sólo la póliza con el tipo de cobertura A (cobertura contra terceros).



Estructura Organizacional

La sucursal de Agrosalta Seguros actualmente se divide en los departamentos de Gerencia, Tesorería y Administración, Siniestros y Recursos Humanos. La misma tiene a su cargo más de 100 oficinas distribuidas en 13 provincias del país, las cuales son controladas por los “encargados de provincias” y están conformadas por 1 secretaria en cada una de ellas. En total la empresa cuenta con más de 100 empleados, entre secretarias, viajantes (encargados de provincias) y administrativos.

La empresa no posee un organigrama definido, provocando una debilidad interna, y es de suma importancia su elaboración, ya que es una herramienta que representa de forma gráfica la estructura formal de una organización, permitiendo establecer un orden relacionado con los mandos de línea dentro de la misma. Como así también poder definir mejor las funciones de cada puesto, facilitando el trabajo en equipo y evitando la duplicidad de tareas o múltiples jefes.

Análisis Organizacional

La descripción y análisis en la sucursal se realizó mediante el método mixto de observación directa y cuestionarios a los encargados de cada departamento. Para ello se tuvo en cuenta las responsabilidades, obligaciones y las condiciones en que deben desarrollarse. También se consideró las funciones específicas que tienen que cumplir, su formación, experiencias, habilidades, contactos internos y externos, fortalezas y debilidades.

Una vez realizado el diagnóstico de la empresa con lo que respecta al funcionamiento interno, se pudo conocer como es el clima laboral, la comunicación, las relaciones interpersonales, y otros aspectos que servirán como guía para el análisis y descripción de los puestos; como así también se pudo observar la necesidad de realizar este trabajo, ya que la falta descripciones, evaluaciones de desempeño y análisis, trae aparejado una serie de inconvenientes en el trabajo diario de los empleados.

Para confeccionar las descripciones actuales de la empresa se determinó los cargos internos a analizar teniendo en cuenta la estructura de la misma. De la información obtenida se pudo conocer el funcionamiento y las tareas que realiza cada uno de los departamentos.

Modelo de cuestionario aplicado para la descripción y análisis de puestos de la sucursal Agrosalta Seguros en Salta Capital.

En una primera instancia se confeccionó un cuestionario cuyo objetivo principal fue recopilar información que permitiera comprender el funcionamiento organizacional y las relaciones de trabajo y puestos existentes en la sucursal Agrosalta Seguros en Salta Capital.

En esta oportunidad, el cuestionario se destinó a supervisores de cada área, encuestando a un total de: 4 (cuatro) personas.

A continuación, se presentan el modelo cuestionario aplicado:

INSTRUCCIONES PARA EL CUMPLIMIENTO DEL CUESTIONARIO

1. Antes de escribir, lea atentamente estas instrucciones y el contenido del cuestionario.
2. Después de haberse dado una idea general de la información que se le pide, comience su cumplimentación por donde le sea más cómodo, pero conteste a todas las preguntas.
3. Añada cuantas hojas adicionales necesite.
4. Esta descripción es fundamental para la futura organización de la Entidad, le rogamos encarecidamente que la realice con cuidado y atención. Muchas gracias.

Identificación:

Nombre del puesto:

Departamento al que pertenece:

Nombre del ocupante:

Fecha de hoy:

I. Propósito general:

- a. ¿Cuál es la función o funciones básicas que usted realiza en su puesto y/o cuáles son sus principales responsabilidades?
- b. ¿Para qué realiza usted las anteriores funciones?
- c. ¿Qué tipo de orientaciones, directrices o guías recibe para la consecución de los resultados anteriores y de quién las recibe?
- d. En base a los puntos anteriores. ¿Cuáles es la razón de ser de su puesto? (Resultado final de su gestión; qué dejaría de hacerse en la compañía si su puesto no existiera)

Organigrama:

- a. Dibuje un pequeño organigrama que incluya su puesto y los colaboradores de su puesto, poniendo los nombres o títulos de esos puestos.
- b. Indique el número de personas que dependen:
 - Directamente de usted:
 - Indirectamente (colaboradores anteriores):
- c. Indique los puestos con que se relaciona con motivo de su actividad.

II. Dimensiones:

- a. Valore en horas, el tiempo que utiliza en relaciones con los clientes.

III. Contactos:

- a. Contactos internos que precisa mantener dentro de la compañía para realizar su función.
 - Con quien:
 - Para qué:
- b. Contactos externos que precisa mantener fuera de la compañía para realizar su función.
 - Con quién:

- Para qué:

Actividades específicas:

- c. Describa las tareas que realiza usted personalmente, y resultados que obtiene en ellas. Si estas actividades se estructuran en una secuencia, indique esa secuencia correlativa.

IV. Dificultades y ayudas:

- a. ¿Cuáles son las tareas y funciones más delicadas de su puesto?
- b. ¿Por qué?
- c. ¿Qué aspectos de la organización interna le ayudan a la consecución de los objetivos de su puesto?

V. Información adicional

- a. Anote aquí cualquier cosa que pueda ayudar a comprender mejor la naturaleza, dificultades, objetivos, etc. de su puesto.
- b. ¿Qué formación o conocimientos, en su opinión, debe tener el ocupante de su puesto? (formación académica y experiencias laborales)
- c. ¿Qué rasgos de personalidad debería tener idealmente el ocupante de su puesto?
- d. ¿Deja de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos de trabajos? ¿Cuáles?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Análisis de la Información Obtenida

La información que se desarrolla a continuación surge del análisis realizado a partir de los datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario presentado anteriormente.

Cabe aclarar que los distintos organigramas que se presentarán en este apartado fueron realizados por cada una de las personas encuestadas a fin de conocer las distintas percepciones existentes en cuanto a las formas de organización formal de la empresa. Los cuestionarios pueden observarse en el apartado “anexos”.

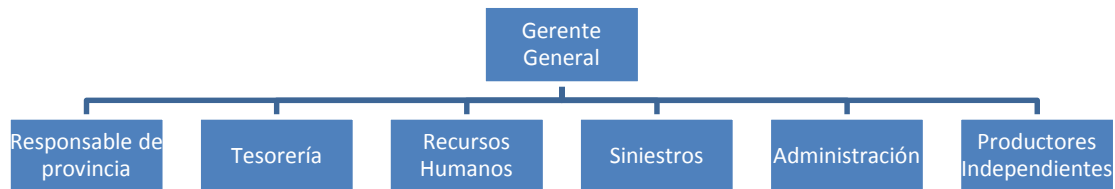
“Departamento Gerencia”

El responsable general tiene como funciones básicas y actividades específicas el control de las oficinas en las provincias donde tienen actividad, control de liquidaciones y estado financiero con la compañía una vez al mes, resolución de problemas, informe diario de depósitos, control de bancos, control de caja una vez por semana. Como así también es quien decide en conjunto con el jefe las posibilidades de crecimiento.

Recibe de los cargos políticos las condiciones comerciales y listas de precios.

Tiene a su cargo 11 empleados de manera directa, y más de 100 en forma indirecta. Tanto los puestos internos como externos, se relacionan con la Gerencia para poder llevar a cabo su función. Dentro de las relaciones internas están los responsables de provincia por motivos de recaudación y/o crecimiento, control de su gestión de productividad, resolución de problemas e informe de depósitos; el departamento de tesorería y administración de quien recibe informes diariamente sobre ingresos y egresos, coordinación de depósitos a la compañía y los informes de gestión general; el departamento de recursos humanos que elabora los informes de altas y bajas de empleados y los informes de sanciones; y por último el área de siniestros que realiza un informe general del mismo, ya que su gestión es independiente y de manera directa con la compañía. Por otro lado, en las relaciones externas están, la compañía de seguro con quien se fija los precios y tarifas, se informa las altas y

bajas de las localizaciones y todo lo relacionado a la venta de seguros; y por último los productores independientes que comercializan los seguros que disponen.



- *Organigrama elaborado por el Gerente General de la sucursal Agrosalta Seguros en Salta Capital.*

“Departamento Tesorería”

El encargado tiene como funciones básicas la apertura y cierre de caja chica y grande; el manejo de proveedores y productores de la provincia de Salta; pago de servicios, impuestos, sueldos y alquileres; tareas de depósitos y relación con bancos.

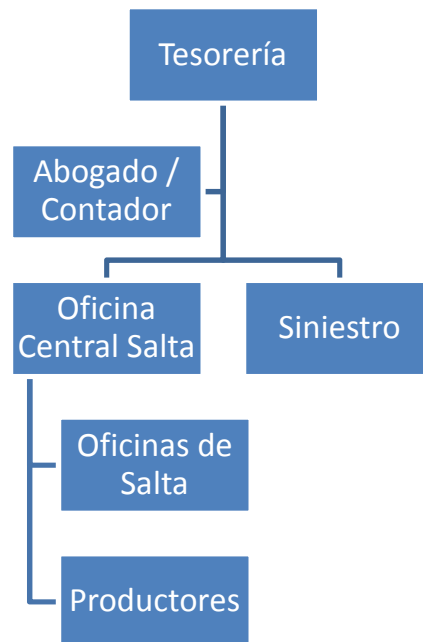
Es responsable del buen funcionamiento del departamento a cargo, de la oficina; del cumplimiento de las tareas de los empleados en tiempo y forma; de los depósitos bancarios y pago de impuestos al día; del análisis de rentabilidad y ajustes de gastos.

Recibe orientaciones técnicas y legales tanto de la Gerencia, como de los contadores y abogados de la empresa.

De él dependen directamente 11 personas y de manera indirecta más de 100 empleados.

Mantiene permanente contacto interno con el jefe, gerente, personal administrativo de las oficinas, encargada de siniestros, recursos humanos, encargados de provincias y personal de mantenimiento, para mejorar el

funcionamiento de la sucursal y para su orden y buena administración. En cuanto a los contactos externos, tenemos a los contadores y abogados, compañía, productores y proveedores, para el control y mejoras en costos administrativos y financieros.



Departamento de Tesorería de la sucursal Agrosalta Seguros en Salta Capital.

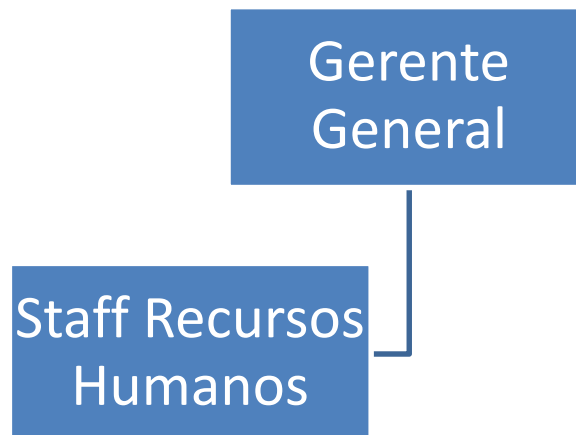
“Departamento de Recursos humanos”

El departamento de recursos humanos funciona como STAFF para asesorar a todo el personal, y también como regulador entre empleado y empleador.

La encargada tiene como funciones básicas el reclutamiento y selección del personal, resolución de conflictos, control de personal, control de asistencias, ANSES, licencias, ART, vacaciones, obra social, permisos, multas, cartas documentos, despidos, análisis de puestos y clima laboral; desarrollo potencial del personal, socio estratégico. En cuanto a sus responsabilidades, son el control y gestión del personal. Dichas funciones las realiza para generar eficiencia y eficacia en las tareas de cada empleado y alcanzar los objetivos de la compañía.

Recibe autorización del gerente general para llevar a cabo sus actividades y así poder mediar entre el empleado y el empleador.

De ella dependen todos los empleados de la empresa, y se relaciona internamente con el gerente general para autorizar medidas, y con los encargados de las provincias, ya que a través de ellos se mantiene informada sobre las novedades de los empleados. Los contactos externos con los que se relaciona son los sindicatos, ministerio de trabajo, ART, obra social, AFIP, ANSES, para la realización de múltiples trámites correspondientes a los empleados.



- *Organigrama elaborado por el encargado del Departamento de Recursos Humanos de la sucursal Agrosalta Seguros en Salta Capital.*

“Departamento de Siniestros”

Si bien el departamento de siniestros tiene un manejo independiente dentro de la sucursal, éste mantiene contacto directo con la Gerencia. La persona encargada, quien es la productora de seguros, permite que la empresa pueda operar comercialmente. Por ello es importante analizar y describir el puesto a cargo.

La encargada de dicho departamento tiene como funciones básicas el control de cargas de seguros al sistema, confección y la debida entrega en tiempo y forma de los siniestros a la Compañía; es responsable del control y envíos de siniestros, de los informes de resoluciones de los mismos y sus correspondientes pagos.

Recibe órdenes de la compañía de forma directa para la realización de sus funciones.

De ella dependen 5 empleados, e indirectamente otros 17. Mantiene contacto interno con el responsable general y los encargados de las provincias donde se comercializan los seguros. Como así también de forma externa con la Compañía.



- *Organigrama elaborado por el encargado del Departamento de Siniestros de la sucursal Agrosalta Seguros en Salta Capital.*

“Organigrama”

Actualmente la empresa no posee un organigrama definido, donde se pudo observar en el “análisis de la información obtenida”, que los encargados de cada área poseen visiones distintas acerca de los niveles jerárquicos existentes y como se relacionan entre ellas, por esta razón no pudo establecerse un único organigrama.

Modelo de encuesta realizada a trabajadores de la Sucursal Agrosalta Seguros en la Ciudad de Salta

En segunda instancia se elaboró una encuesta compuesta por una serie de 10 preguntas cerradas, cuyo objetivo fue el de recopilar la información relacionada a los puestos de trabajo y las distintas dificultades que se presentan en la organización. Las mismas fueron aplicadas en la sucursal de Agrosalta en Salta Capital, encuestando a un total de 9 (nueve) trabajadores.

A continuación, se presentan el modelo de encuesta realizada:

La siguiente encuesta es de carácter anónima. Tiene la única finalidad de recolectar información acerca del puesto y no de la persona que lo desempeña para el desarrollo de un trabajo final de graduación.

1. ¿Conoce que tareas y responsabilidades corresponden a cada puesto de trabajo existente en la organización?
 - a) Conozco absolutamente todos los puestos de la organización y cuales sus respectivas tareas y responsabilidades.
 - b) Conozco todos los puestos de la organización y sus respectivas tareas y responsabilidades, menos aquellos de mayor jerarquía.
 - c) Conozco únicamente las tareas y responsabilidades de los puestos de mis compañeros más cercanos y del mío.
 - d) Conozco únicamente las tareas y responsabilidades de mi puesto actual.
 - e) Todavía no tengo en claro cuáles son las tareas y responsabilidades de mi puesto ni de otros.

2. ¿Conoce el organigrama de la organización y las relaciones de autoridad entre los distintos puestos?
 - a) Si, conozco el organigrama y como se relacionan los distintos puestos.
 - b) No, pero conozco la relación que existe entre los distintos puestos.
 - c) No, desconozco el organigrama y las relaciones entre los puestos.

3. ¿Conoce los diferentes procesos y/o tareas que se realizan en la organización?
 - a) Conozco todos los procesos y/o tareas que existen en la organización.
 - b) Conozco solo algunos procesos y/o tareas.
 - c) Conozco solamente aquellos procesos y/o tareas en los que estoy implicado.

4. ¿Conoce que trabajadores son los responsables de tales procesos y/o tareas?
 - a) Conozco quienes son los responsables de cada proceso y/o tarea.
 - b) Solo conozco al responsable de algunos procesos y/o tareas.
 - c) No conozco quienes son los responsables de cada proceso y/o tarea.

5. ¿Puede identificar exactamente cuáles son sus tareas y responsabilidades?
 - a) Tengo en claro cuáles son, puedo describirlas y enumerarlas.
 - b) Tengo en claro solo algunas tareas que debo realizar.
 - c) Todavía no tengo en claro totalmente mis tareas.
6. ¿Conoce situaciones dentro de la organización donde dos personas realizaron la misma tarea?
 - a) Existen muchas situaciones en las que hubo duplicidad o superposición de tareas.
 - b) Existen pocas situaciones en las que se realizó dos veces las tareas.
 - c) Existen situaciones ocasionales en las que se duplicaron o superpusieron tareas.
 - d) Jamás existieron situaciones donde se duplicarán o superpusieran tareas.

7. ¿Conoce situaciones dentro de la organización donde alguna tarea quedo pendiente o se retrasó?
 - a) Existen muchas situaciones en las que quedan tareas pendientes o sin realizar.
 - b) Existen pocas situaciones en las que quedaron tareas pendientes o sin realizar.

- c) Existen situaciones ocasionales en las que quedaron tareas pendientes o sin realizar.
 - d) Jamás existieron situaciones donde quedaran tareas pendientes o sin realizar.
8. En caso de que hayan existido dichas situaciones, ¿cuál cree que pudo haber sido el motivo?
- a) Falta de comunicación entre compañeros
 - b) Falta de comunicación entre jefes – trabajadores
 - c) Falta de conocimiento de tareas y responsabilidades
 - d) Otro:
9. ¿Deja de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos de trabajo?
- a) Si, muchas veces deje de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos
 - b) Si, ocasionalmente deje de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos.
 - c) No, nunca deje de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos.
10. Al finalizar su día laboral:
- a) termine todas las actividades que debía realizar
 - b) quedaron pocas tareas o actividades pendientes
 - c) quedaron muchas tareas o actividades pendientes por falta de tiempo

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

Análisis e Interpretación de Datos

Una vez aplicadas las encuestas de recolección de datos, se procedió a realizar el análisis correspondiente de las mismas. La información que se proyectará a continuación será la que indique las conclusiones a las cuales llegará este proyecto.

Para llevar a cabo un análisis de forma más clara se realizó un despliegue de cada una de las preguntas, seguido de su respectivo gráfico e interpretación para continuar con la redacción de conclusiones y recomendaciones pertinentes en los apartados “conclusión” y “sugerencias”.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos:



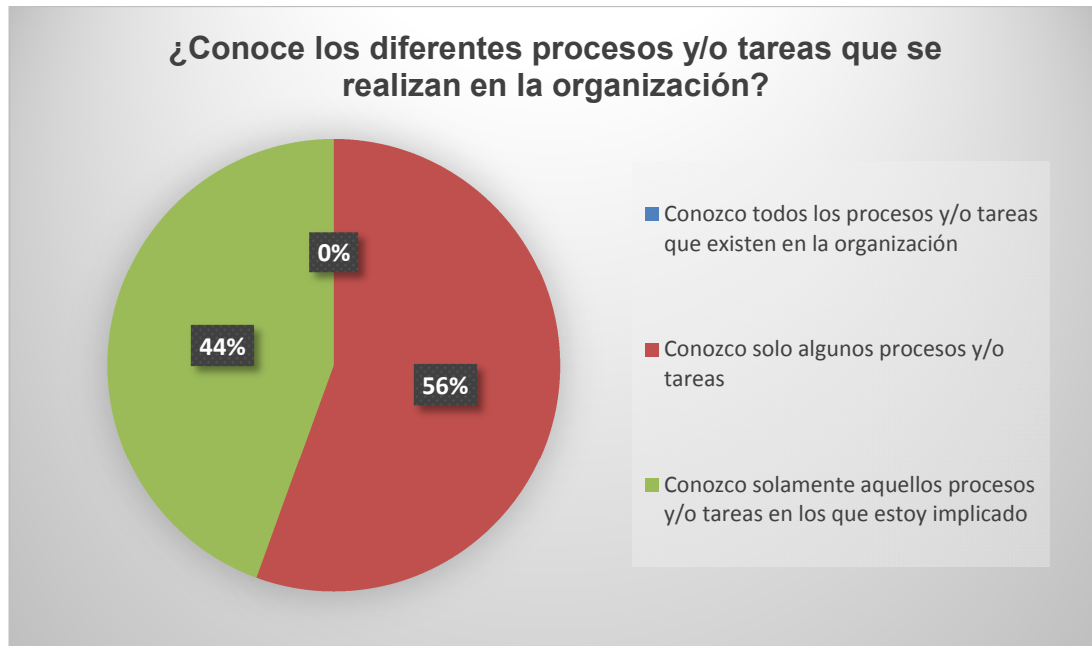
En un primer momento, a pesar de encontrarnos con una sucursal de mediano tamaño donde debería existir una mayor fluidez de comunicación e incluso podría haber un achatamiento de la estructura organizacional que mejorase la funcionalidad del sistema de trabajo, pudo detectarse - a través de la primera pregunta realizada - que más del 60% de los trabajadores de Agrosalta Seguros no conoce cuales son todos los puestos existentes en la organización ni que tareas y/o responsabilidades le corresponden a cada uno de ellos.

Asimismo, puede observarse que, si bien el 100% de los trabajadores sostiene saber cuáles son sus responsabilidades y las de sus compañeros más cercanos, la mayoría coincidió en que este desconocimiento se centra principalmente en los puestos de mayor jerarquía. Es importante considerar que todo el equipo organizacional debería trabajar de manera estrechamente conjunta para lograr alinear los objetivos y alcanzarlos desarrollando las tareas de manera correcta, evitando superponer o duplicar tareas o incluso dejar de hacer alguna bajo la suposición de qué le corresponde a otro trabajador.



En esta oportunidad el 78% de los trabajadores sostuvo que no poseen conocimiento del organigrama de la empresa, pero sí de las relaciones que existen entre los distintos puestos, coincidiendo con los resultados obtenidos de los cuestionarios realizados para la descripción y análisis de cada puesto. Únicamente el 22% de los encuestados sostiene conocer el organigrama y como se relacionan los distintos puestos. Sin embargo, resulta importante aclarar que la organización no cuenta con un organigrama formal; razón por la cual podría entenderse que este 22% tiene una idea establecida de cómo estaría plasmado el funcionamiento la organización.

Si bien podemos afirmar que las personas son más importantes que la estructura, resultaría fundamental establecer un organigrama para lograr planificar el flujo de trabajo, la división de trabajo y agilizar los procesos de trabajo de manera correcta. El gran desconocimiento de los trabajadores acerca de la manera en que se estructura la sucursal de Agrosalta Seguros podría llegar a causar grandes dificultades organizativas debido a la falta de claridad en la responsabilidad que debe asumir cada persona. Además de identificar las relaciones con otros puestos de mayor, igual y menor jerarquía.



Por otro lado, se intentó determinar el grado de conocimiento que poseen los trabajadores de la sucursal de Agrosalta Seguros en relación a los procesos y tareas que se realizan en la organización.

A grandes rasgos pueden distinguirse dos categorías:

- 1- Aquellos trabajadores que solo conocen los procesos y/o tareas en los que están implicados.
- 2- Aquellos trabajadores que conocen solo algunos procesos y/o tareas que se realizan en la organización.

Resulta notorio observar que ni un solo integrante de la empresa conoce el total de procesos y/ tareas que existen en la organización. Dicho desconocimiento podría dificultar el correcto desenvolvimiento de los empleados, así como también malos entendidos.



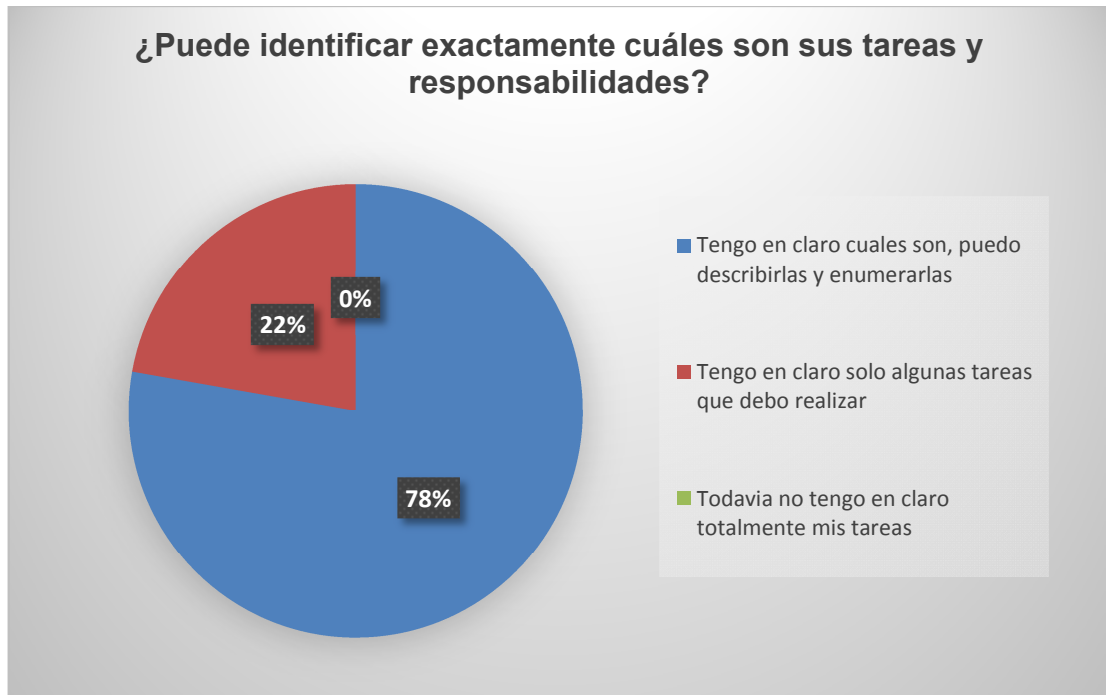
Siguiendo con el análisis de la pregunta anterior, en esta oportunidad se buscó determinar el grado de conocimiento con respecto a los responsables de cada proceso y/o tarea.

Cabe destacar que la gran mayoría sostiene conocer quiénes son los responsables de dichos procesos. Sin embargo, debería tenerse en cuenta que, al no conocer la totalidad de procesos que existen en la organización, dicho porcentaje – 78% - se consideraría ser solo en razón de la pregunta anterior:

- los procesos y/o tareas en los que están implicados. (44%)
- algunos procesos y/o tareas que se realizan en la organización. (56%)

Es decir: el porcentaje a considerar sería menor.

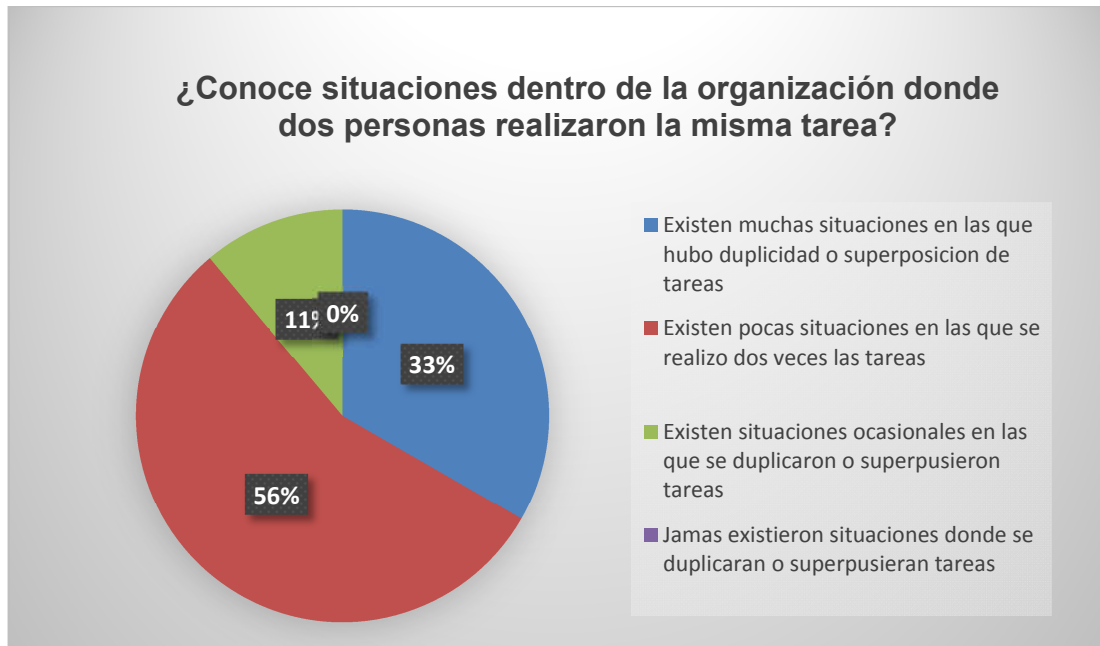
Por otro lado, el 22% sostiene conocer los responsables de algunos procesos, esto puede estar generado por la falta de conocimiento del manual de funciones, del organigrama. Es decir que no solo no existe conocimiento de todos los procesos, sino que, además no se tiene conocimiento de quienes son los responsables de los mismos.



En cuanto a los resultados obtenidos en esta pregunta, la mayor parte de los trabajadores de Agrosalta Seguros manifestó que tiene en claro cuáles son las tareas y responsabilidades que deben realizar en función de su puesto de trabajo.

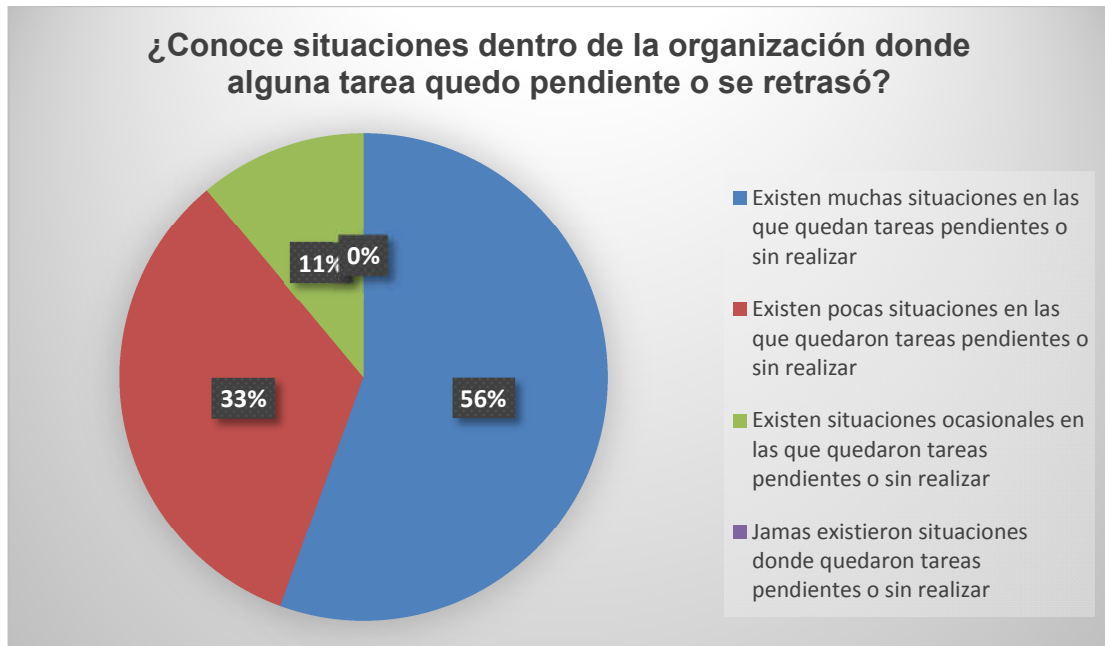
Solo el 22% sostiene tener en claro algunas tareas a realizar, lo que podría llegar causar dificultades organizativas, ineficiencia a la hora de realizar las tareas correspondientes, siendo este un motivo para generar duplicidad o superposición de tareas.

Si bien cada trabajador es responsable de conocer su funciones y tareas asignadas, también debería ser responsabilidad del superior inmediato, así como el área de Recursos Humanos asegurarse de que el trabajador a su cargo conozca las tareas inherentes a su puesto de trabajo para poder desarrollarlas de manera correctas evitando el surgimiento de problemas relacionados exclusivamente a la organización del trabajo.



En esta oportunidad se determinó que el 100% conoce situaciones en las cuales se duplicaron o superpusieron tareas. Esto puede estar dado por falta de comunicación entre compañeros, falta de comunicación entre trabajadores y superiores, por falta de una correcta división del trabajo, falta de conocimiento en la elaboración de tareas, falta de conocimiento de las herramientas internas como el organigrama, manual de funciones.

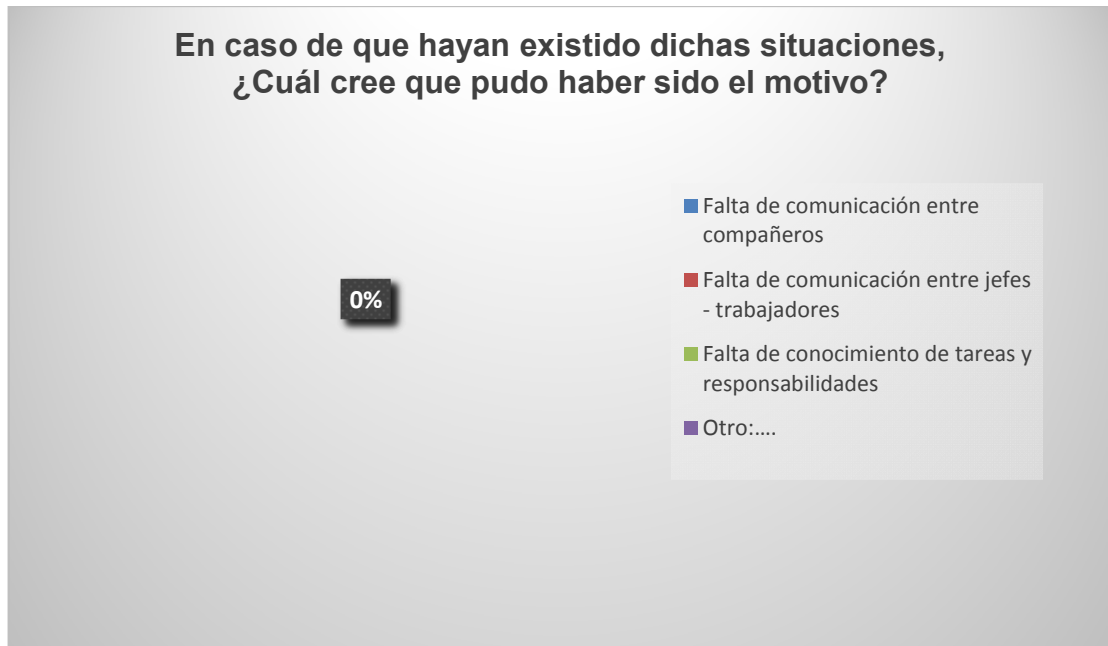
Resulta importante destacar que a pesar de que aproximadamente el 80% del personal sostiene que tiene en claro cuáles son las tareas y responsabilidades que deben realizar en función de su puesto de trabajo, existen numerosas ocasiones y situaciones en las que existieron problemas de organización de tareas, lo cual resulta sumamente llamativo.



De los resultados obtenidos, el 100% de los trabajadores conocen situaciones en las que quedaron tareas pendientes o sin realizar; cabe aclarar que, del total, el 56% conoce muchas situaciones, mientras que el 44% conoce pocas u ocasionales situaciones.

Independientemente de los motivos causantes, resulta sumamente llamativo el hecho de que no exista ni un solo miembro del equipo de trabajo que pueda afirmar que jamás quedaron tareas pendientes o sin realizar dentro de la organización.

Todo ello lleva a confirmar que la empresa no cuenta con una correcta división del trabajo, causando dificultades en la organización por sobrecargas de tareas en los puestos o por falta de comunicación.



En esta oportunidad la pregunta se considera anulada, ya que los encuestados respondieron más de una opción. Del total el 22% eligió 2 opciones las cuales correspondían a “Falta de comunicación entre compañeros” y “Falta de comunicación entre jefes – trabajadores”. El 67% se dividió entre “Falta de comunicación entre compañeros” y “Falta de comunicación entre jefes – trabajadores”. Por último, el 11% restante seleccionó las siguientes 3 opciones: “Falta de comunicación entre compañeros”, “Falta de comunicación entre jefes y trabajadores” y “Falta de conocimiento de tareas y responsabilidades”.

Los resultados mencionados anteriormente dificultan la elaboración de un gráfico y su correspondiente análisis, ya que no resultarían representativos.

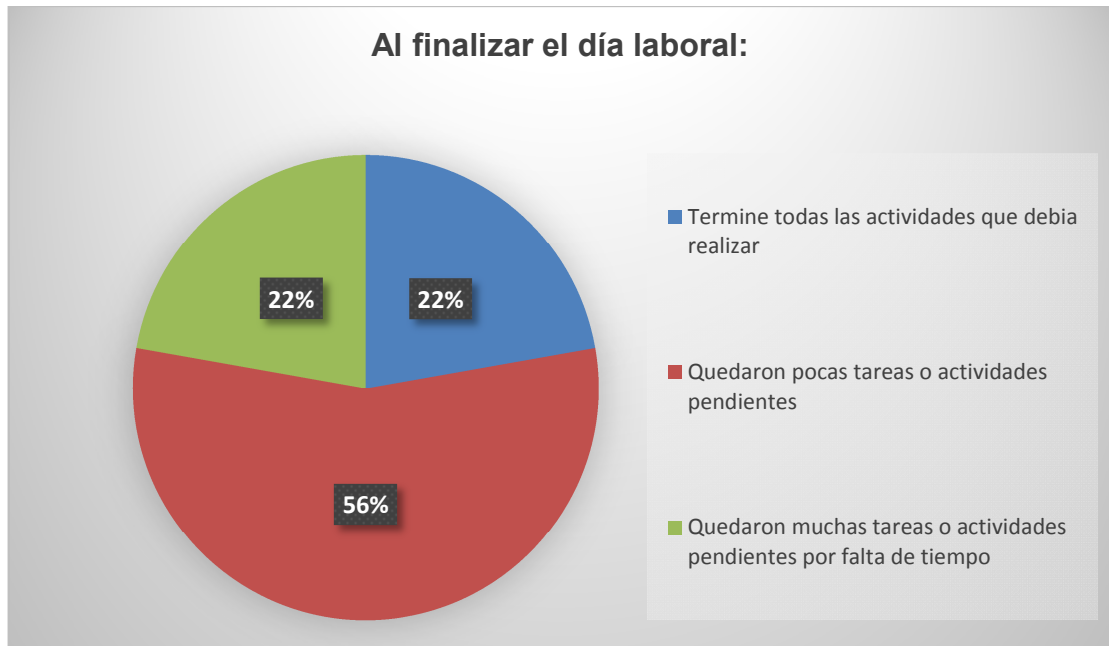


En este caso se pudo observar que el 89% de los trabajadores nunca dejaron de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos, mientras que solo el 11% en ciertas ocasiones dejó de realizar las tareas.

Sin embargo, como pudo observarse anteriormente el 100% de los trabajadores coincidió en que existen situaciones donde dos o más personas realizan la misma actividad.

Ello llevaría a entender que posiblemente existan tareas que más de un puesto se atribuya como propias, lo cual podría estar dado por no tener conocimiento de las tareas que corresponden a cada puesto generando así un motivo de duplicidad o superposición de tareas.

Por otro lado, a pesar de que nadie deja de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos, anteriormente el 100% también coincidió en que quedaban tareas pendientes causadas por la mala comunicación y la falta de claridad en los puestos; reconfirmando la duplicidad de tareas.



En esta oportunidad se buscó determinar el grado de cumplimiento de tareas que tienen cada uno de los trabajadores en la sucursal de Agrosalta Seguros.

Se pudo observar que el 22% al finalizar la jornada laboral tiene muchas tareas pendientes por realizar, mientras que el 56% cuenta con pocas tareas pendientes. Esto podría provocarse por:

- Sobrecargas de actividades.
- Responsabilizarse por tareas ajenas al puesto de trabajo.
- Mala distribución de tareas.
- Desconocimiento de las tareas y responsabilidades propias.

De una u otra forma los motivos antes mencionados están relacionados directa o indirectamente con la incorrecta división del trabajo.

CONCLUSIONES

El objetivo principal de este trabajo ha sido demostrar que la falta de división del trabajo en la sucursal de Agrosalta Seguros provoca superposición en las funciones de cada cargo por lo que fue de suma importancia estudiar cómo es su actividad, su desarrollo y conformación interna, para luego poder proponer un plan de acción adecuado, para el cumplimiento del objetivo general, como así también de los objetivos específicos.

En una primera etapa, se planteó como principal inquietud la relación existente entre una deficiente división del trabajo, desarrollo de las tareas y funciones diarias de los miembros de la sucursal Agrosalta. A partir de allí, a fin de obtener conocimientos más profundos, se recurrió a diferente bibliografía que permitió orientar y otorgar un soporte teórico-conceptual específico en relación al tema.

En segundo lugar, se buscó indagar dentro de la empresa mencionada, aspectos relacionados al tema de estudio. Para ello, mediante la aplicación de técnicas de recolección de datos, se implementó el método mixto de observación directa y cuestionarios, que permitieron conocer en detalles las funciones, la importancia del puesto dentro de la organización, su ubicación dentro de un organigrama, los contactos internos y externos, tareas específicas del cargo, las dificultades que enfrentan y las ayudas que requieren para el cumplimiento de los objetivos, y responsabilidades actuales; así de esta manera poder cumplir con el primer objetivo específico planteado.

A través de las encuestas y cuestionarios pudo detectarse que:

- La gerencia de Recursos Humanos funciona como área de apoyo o staff, por lo cual sería aconsejable su funcionamiento como gerencia de línea. Esto ayudaría a fortalecer la imagen organizativa, tener mayores compromisos de los empleados, evitar tareas cruzadas para mantener un clima laboral estable, mejorar el rendimiento tanto del personal como de la empresa, establecer planes para la resolución de eventuales conflictos, capacitaciones, realizar pruebas de desempeño al ocupante de cada puesto, construir el perfil adecuado

del cargo y así poder acelerar y realizar una correcta selección del personal.

- Por otro lado, los supervisores de cada área poseen visiones distintas acerca de los niveles jerárquicos existentes y como se relacionan entre ellas. Como así también, más de la mitad de los trabajadores no poseen conocimiento de la totalidad de los distintos puestos existentes en la sucursal, ni que tareas o responsabilidades le corresponden a cada uno de ellos. La falta de un organigrama definido correctamente, así como la falta de claridad en las tareas de cada puesto, impide que los trabajadores de la sucursal conozcan los niveles jerárquicos y las relaciones existentes en la empresa.
- A pesar de no existir un organigrama formal dentro de la empresa la mayor parte de los encuestados sostiene conocer el organigrama, razón por la cual podría entenderse que las relaciones actuales son meramente informales. Además, ningún trabajador encuestado conoce todos los procesos que se realizan en la organización. Sumado a ello, de los procesos que si conocen muchas veces no se sabe quién es el responsable.
- A pesar de que todos manifiestan conocer de manera clara y concisa cuáles son las tareas y responsabilidades propias de su puesto de trabajo, existen numerosas situaciones donde hay duplicidad o superposición de tareas, o incluso quedaron tareas pendientes o retrasadas principalmente por falta de comunicación y de conocimiento de tareas y responsabilidades.

En conclusión, puede afirmarse que la hipótesis formulada se comprueba y demuestra, debido a que pudo observarse que la falta de división del trabajo en la sucursal de Agrosalta Seguros provoca dificultades y problemas en el desarrollo de las funciones de cada puesto.

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

A partir del Estudio de Caso realizado en la Sucursal Agrosalta Seguros en la Ciudad de Salta, se proponen herramientas para optimizar su funcionamiento interno a través de la intervención del departamento de Recursos Humanos. A continuación, se detallan las actividades sugeridas a realizar:

1) Elaboración del organigrama

Esta herramienta es esencial para promover la interacción y la comunicación interna entre las distintas áreas. Establecer el organigrama de Agrosalta Seguros de manera correcta y hacerlo visible a todos los integrantes permitiría por un lado una mejor visualización de los distintos puestos y niveles de jerarquía existentes, logrando conocer quien está conectado con quien, facilitando los procesos dentro de la organización definiendo flujos de comunicación y trabajo; por el otro, comenzar a detectar brechas o desvíos entre lo que la organización Agrosalta Seguros “es” y “lo que debería ser”, sentando las bases para lograr la correcta reorganización y toma de decisiones; y, por último, establecer mecanismo de control para coordinar las tareas de las distintas áreas.

Para lograr su elaboración e implementación será necesario en primer lugar realizar un análisis de las características y del funcionamiento organizacional para comprender su orden, jerarquía y relación. Para lo cual será necesario:

- Analizar la misión y visión de la organización para determinar qué tipo de estructura debe plasmarse en el organigrama.
- Conocer la cantidad de trabajadores que posee Agrosalta Seguros y como están o quieren ser distribuidos.
- Determinar la cantidad de niveles jerárquicos que tendrá la organización.
- Asignar puestos y responsabilidades de cada persona.
- Plasmar el organigrama.
- Solicitar la aprobación de la alta dirección.

- Proceder a su difusión.

Este proceso permitirá revisar jerarquías y definir equitativamente las áreas de la organización. Sin embargo, es importante se logre el compromiso de revisar con regularidad esta herramienta para evitar se vuelva obsoleta o incluso se convierta en un obstáculo para el desarrollo de las actividades cotidianas. Es necesario tratar de evitar que sea el único instrumento para estructurar la organización ya que la comunicación informal, las reuniones, y el trabajo en equipo son tan importantes como los puestos definidos en el organigrama. De allí, la importancia de dejar de considerar al área de recursos humanos bajo función asesora o staff.

2) Análisis y descripción de puestos

Este proceso permitirá configurar y concretar los contenidos de las tareas de cada puesto de trabajo y las características de las personas encargadas de desempeñarlas. Para ello se debería trabajar en conjunto con los supervisores de cada área contemplando:

a) *El diseño de los puestos de trabajo*, que implica la descripción de las actividades, funciones, responsabilidades y finalidades que se le asigna a un puesto determinado, y que, conjuntamente, configuran el marco en el que el trabajador deberá desarrollar su función y obtener los resultados esperados.

b) *La definición de los perfiles de los ocupantes de los puestos*, es decir, la identificación de las competencias, habilidades, conocimientos y experiencia básica que debe reunir la persona que vaya a desempeñar determinado puesto.

3) Creación del manual misiones y funciones

La elaboración de este Manual permitiría contener las responsabilidades y obligaciones específicas de cada uno de los puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos. Por lo cual estaría estrechamente ligado y

en dependencia del desarrollo del punto anterior “análisis y descripción de puestos”, ya que sin él no sería viable.

Su principal funcionamiento sería describir el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como sus relaciones – a quien reporta, quien depende de él, como se relaciona con otros puestos -, y debería mínimamente incluir la información que se detalla a continuación:

- Identificación del Puesto de Trabajo
- Área de desempeño
- Descripción Genérica (objetivo)
- Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto
- Requisitos del ocupante del puesto (perfil)
- Nivel académico
- Habilidades y destrezas
- Conocimientos técnicos y/o específicos

La tarea de elaborar este manual es clave para delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Además, serviría directamente para definir dudas en cuanto a las tareas que realiza cada puesto evitando superposiciones, duplicidad o desentendimiento de alguna actividad. Por otro lado, sería una herramienta de gran valor a ser utilizada cuando ingrese un nuevo trabajador a la sucursal.

4) Difusión de herramientas

De nada vale desarrollar los puntos anteriores si los mismos no van a ser difundidos y aprovechados en toda la organización. Comunicar estas herramientas resultaría imprescindible para lograr el correcto funcionamiento de la misma. Transmitir a los trabajadores que es lo que se espera de ellos y que responsabilidades va a desempeñar, es el principio del éxito organizacional por lo que desentenderse de ello puede ser un grave error.

Para ello debería idearse un plan de comunicación que permita llegar a todos y cada uno de los miembros integrantes de Agrosalta Seguros. Si bien

dicha actividad puede requerir la intervención de un área competente en la materia que analice, planifique y defina los medios adecuados para llevar a cabo esta tarea, lo ideal sería asegurarse de que se logre el entendimiento y la comprensión de los contenidos deseados.

BIBLIOGRAFIA

- Adafrancys, S. M. (2005). *Estructuras organizacionales y tipos de organigramas*.
<https://www.gestiopolis.com/estructuras-organizacionales-y-tipos-de-organigramas/>.
- Albornoz, X. (2006). *"DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS EN ORINTRAMA S.R.L"*.
- Alles, M. A. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Ediciones Granica S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administación de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. D.F. Mexico: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración (Séptima edición)*. McGraw-Hill/Interamericana .
- Cruz, C. G. (2010). *Metodología de la investigación: Módulo único*. Salta.
- Francisco Mochón Morcillo, M. d. (2014). *Administracion: Enfoque por Competencias con Casos Latinoamericanos*. Mexico: Alfaomega Grupo Editor.
- Héctor Fainstein (coord.), M. A. (2007). *Tecnologías de Gestión*. Buenos Aires: Aique .
- Keith, W. W. (1995). *Administación de Personal y Recursos Humanos*. McGraw Hill.
- LosRecursosHumanos.com*. (s.f.). Obtenido de
<http://www.losrecursoshumanos.com/division-del-trabajo-y-departamentalizacion/>
- Russel, K. T. (25 de julio de 2013). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de
<https://www.gestiopolis.com/importancia-del-analisis-de-puestos-en-las-organizaciones/>
- Senge, P. M. (1995). *La quinta disciplina en la práctica*. Granica S.A.
- Zuani, E. R. (2016). *Introduccion a la Administración de las Organizaciones*. Salta Argentina: Hanne.

ANEXO

Modelo de encuesta realizada a trabajadores de la Sucursal Agrosalta Seguros en la Ciudad de Salta

La siguiente encuesta es de carácter anónima. Tiene la única finalidad de recolectar información acerca del puesto y no de la persona que lo desempeña para el desarrollo de un trabajo final de graduación.

1. ¿Conoce que tareas y responsabilidades corresponden a cada puesto de trabajo existente en la organización?
 - a) Conozco absolutamente todos los puestos de la organización y cuales sus respectivas tareas y responsabilidades.
 - b) Conozco todos los puestos de la organización y sus respectivas tareas y responsabilidades, menos aquellos de mayor jerarquía.
 - c) Conozco únicamente las tareas y responsabilidades de los puestos de mis compañeros más cercanos y del mío. ✓
 - d) Conozco únicamente las tareas y responsabilidades de mi puesto actual.
 - e) Todavía no tengo en claro cuáles son las tareas y responsabilidades de mi puesto ni de otros.
2. ¿Conoce el organigrama de la organización y las relaciones de autoridad entre los distintos puestos?
 - a) Si, conozco el organigrama y como se relacionan los distintos puestos.
 - b) No, pero conozco la relación que existe entre los distintos puestos. ✓
 - c) No, desconozco el organigrama y las relaciones entre los puestos.
3. ¿Conoce los diferentes procesos y/o tareas que se realizan en la organización?
 - a) Conozco todos los procesos y/o tareas que existen en la organización.
 - b) Conozco solo algunos procesos y/o tareas.
 - c) Conozco solamente aquellos procesos y/o tareas en los que estoy implicado. ✓
4. ¿Conoce que trabajadores son los responsables de tales procesos y/o tareas?
 - a) Conozco quienes son los responsables de cada proceso y/o tarea.
 - b) Solo conozco al responsable de algunos procesos y/o tareas. ✓
 - c) No conozco quienes son los responsables de cada proceso y/o tarea.
5. ¿Puede identificar exactamente cuáles son sus tareas y responsabilidades?
 - a) Tengo en claro cuáles son, puedo describirlas y enumerarlas.
 - b) Tengo en claro solo algunas tareas que debo realizar. ✓
 - c) Todavía no tengo en claro totalmente mis tareas.

6. ¿Conoce situaciones dentro de la organización donde dos personas realizaron la misma tarea?

- a) Existen muchas situaciones en las que hubo duplicidad o superposición de tareas.
- b) Existen pocas situaciones en las que se realizó dos veces las tareas.
- c) Existen situaciones ocasionales en las que se duplicaron o superpusieron tareas.
- d) Jamás existieron situaciones donde se duplicarán o superpusieran tareas.

7. ¿Conoce situaciones dentro de la organización donde alguna tarea quedo pendiente o se retrasó?

- a) Existen muchas situaciones en las que quedan tareas pendientes o sin realizar.
- b) Existen pocas situaciones en las que quedaron tareas pendientes o sin realizar.
- c) Existen situaciones ocasionales en las que quedaron tareas pendientes o sin realizar.
- d) Jamás existieron situaciones donde quedaran tareas pendientes o sin realizar.

8. En caso de que hayan existido dichas situaciones, ¿cuál cree que pudo haber sido el motivo?

- a) Falta de comunicación entre compañeros
- b) Falta de comunicación entre jefes – trabajadores
- c) Falta de conocimiento de tareas y responsabilidades
- d) Otro:

9. ¿Deja de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos de trabajo?

- a) Si, muchas veces deje de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos
- b) Si, ocasionalmente deje de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos.
- c) No, nunca deje de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos.

10. Al finalizar su día laboral:

- a) termine todas las actividades que debía realizar
- b) quedaron pocas tareas o actividades pendientes
- c) quedaron muchas tareas o actividades pendientes por falta de tiempo

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

Modelo de encuesta realizada a trabajadores de la Sucursal Agrosalta Seguros en la Ciudad de Salta

La siguiente encuesta es de carácter anónima. Tiene la única finalidad de recolectar información acerca del puesto y no de la persona que lo desempeña para el desarrollo de un trabajo final de graduación.

1. ¿Conoce que tareas y responsabilidades corresponden a cada puesto de trabajo existente en la organización?
 - a) Conozco absolutamente todos los puestos de la organización y cuales sus respectivas tareas y responsabilidades. ✓
 - b) Conozco todos los puestos de la organización y sus respectivas tareas y responsabilidades, menos aquellos de mayor jerarquía.
 - c) Conozco únicamente las tareas y responsabilidades de los puestos de mis compañeros más cercanos y del mío.
 - d) Conozco únicamente las tareas y responsabilidades de mi puesto actual.
 - e) Todavía no tengo en claro cuáles son las tareas y responsabilidades de mi puesto ni de otros.
2. ¿Conoce el organigrama de la organización y las relaciones de autoridad entre los distintos puestos?
 - a) Si, conozco el organigrama y como se relacionan los distintos puestos.
 - b) No, pero conozco la relación que existe entre los distintos puestos. ✓
 - c) No, desconozco el organigrama y las relaciones entre los puestos.
3. ¿Conoce los diferentes procesos y/o tareas que se realizan en la organización?
 - a) Conozco todos los procesos y/o tareas que existen en la organización.
 - b) Conozco solo algunos procesos y/o tareas. ✓
 - c) Conozco solamente aquellos procesos y/o tareas en los que estoy implicado.
4. ¿Conoce que trabajadores son los responsables de tales procesos y/o tareas?
 - a) Conozco quienes son los responsables de cada proceso y/o tarea. ✓
 - b) Solo conozco al responsable de algunos procesos y/o tareas.
 - c) No conozco quienes son los responsables de cada proceso y/o tarea.
5. ¿Puede identificar exactamente cuáles son sus tareas y responsabilidades?
 - a) Tengo en claro cuáles son, puedo describirlas y enumerarlas. ✓
 - b) Tengo en claro solo algunas tareas que debo realizar.
 - c) Todavía no tengo en claro totalmente mis tareas.

6. ¿Conoce situaciones dentro de la organización donde dos personas realizaron la misma tarea?
 - a) Existen muchas situaciones en las que hubo duplicidad o superposición de tareas.
 - b) Existen pocas situaciones en las que se realizó dos veces las tareas. ✓
 - c) Existen situaciones ocasionales en las que se duplicaron o superpusieron tareas.
 - d) Jamás existieron situaciones donde se duplicarán o superpusieran tareas.
7. ¿Conoce situaciones dentro de la organización donde alguna tarea quedo pendiente o se retrasó?
 - a) Existen muchas situaciones en las que quedan tareas pendientes o sin realizar.
 - b) Existen pocas situaciones en las que quedaron tareas pendientes o sin realizar. ✓
 - c) Existen situaciones ocasionales en las que quedaron tareas pendientes o sin realizar.
 - d) Jamás existieron situaciones donde quedaran tareas pendientes o sin realizar.
8. En caso de que hayan existido dichas situaciones, ¿cuál cree que pudo haber sido el motivo?
 - a) Falta de comunicación entre compañeros
 - b) Falta de comunicación entre jefes – trabajadores ✓
 - c) Falta de conocimiento de tareas y responsabilidades
 - d) Otro:
9. ¿Deja de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos de trabajo?
 - a) Si, muchas veces deje de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos
 - b) Si, ocasionalmente deje de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos.
 - c) No, nunca deje de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos. ✓
10. Al finalizar su día laboral:
 - a) termine todas las actividades que debía realizar
 - b) quedaron pocas tareas o actividades pendientes ✓
 - c) quedaron muchas tareas o actividades pendientes por falta de tiempo

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

Modelo de encuesta realizada a trabajadores de la Sucursal Agrosalta Seguros en la Ciudad de Salta

La siguiente encuesta es de carácter anónima. Tiene la única finalidad de recolectar información acerca del puesto y no de la persona que lo desempeña para el desarrollo de un trabajo final de graduación.

1. ¿Conoce que tareas y responsabilidades corresponden a cada puesto de trabajo existente en la organización?
 - a) Conozco absolutamente todos los puestos de la organización y cuales sus respectivas tareas y responsabilidades.
 - b) Conozco todos los puestos de la organización y sus respectivas tareas y responsabilidades, menos aquellos de mayor jerarquía.
 - c) Conozco únicamente las tareas y responsabilidades de los puestos de mis compañeros más cercanos y del mío.
 - d) Conozco únicamente las tareas y responsabilidades de mi puesto actual.
 - e) Todavía no tengo en claro cuáles son las tareas y responsabilidades de mi puesto ni de otros.
2. ¿Conoce el organigrama de la organización y las relaciones de autoridad entre los distintos puestos?
 - a) Si, conozco el organigrama y como se relacionan los distintos puestos.
 - b) No, pero conozco la relación que existe entre los distintos puestos.
 - c) No, desconozco el organigrama y las relaciones entre los puestos.
3. ¿Conoce los diferentes procesos y/o tareas que se realizan en la organización?
 - a) Conozco todos los procesos y/o tareas que existen en la organización.
 - b) Conozco solo algunos procesos y/o tareas.
 - c) Conozco solamente aquellos procesos y/o tareas en los que estoy implicado.
4. ¿Conoce que trabajadores son los responsables de tales procesos y/o tareas?
 - a) Conozco quienes son los responsables de cada proceso y/o tarea.
 - b) Solo conozco al responsable de algunos procesos y/o tareas.
 - c) No conozco quienes son los responsables de cada proceso y/o tarea.
5. ¿Puede identificar exactamente cuáles son sus tareas y responsabilidades?
 - a) Tengo en claro cuáles son, puedo describirlas y enumerarlas.
 - b) Tengo en claro solo algunas tareas que debo realizar.
 - c) Todavía no tengo en claro totalmente mis tareas.

6. ¿Conoce situaciones dentro de la organización donde dos personas realizaron la misma tarea?
 - a) ☒ Existen muchas situaciones en las que hubo duplicidad o superposición de tareas.
 - b) ☐ Existen pocas situaciones en las que se realizó dos veces las tareas.
 - c) ☐ Existen situaciones ocasionales en las que se duplicaron o superpusieron tareas.
 - d) ☐ Jamás existieron situaciones donde se duplicarán o superpusieran tareas.
7. ¿Conoce situaciones dentro de la organización donde alguna tarea quedo pendiente o se retrasó?
 - a) ☒ Existen muchas situaciones en las que quedan tareas pendientes o sin realizar.
 - b) ☐ Existen pocas situaciones en las que quedaron tareas pendientes o sin realizar.
 - c) ☐ Existen situaciones ocasionales en las que quedaron tareas pendientes o sin realizar.
 - d) ☐ Jamás existieron situaciones donde quedaran tareas pendientes o sin realizar.
8. En caso de que hayan existido dichas situaciones, ¿cuál cree que pudo haber sido el motivo?
 - a) ☒ Falta de comunicación entre compañeros
 - b) ☐ Falta de comunicación entre jefes – trabajadores
 - c) ☐ Falta de conocimiento de tareas y responsabilidades
 - d) ☐ Otro:
9. ¿Deja de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos de trabajo?
 - a) ☐ Si, muchas veces deje de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos
 - b) ☒ Si, ocasionalmente deje de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos.
 - c) ☐ No, nunca deje de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos.
10. Al finalizar su día laboral:
 - a) ☒ termine todas las actividades que debía realizar
 - b) ☐ quedaron pocas tareas o actividades pendientes
 - c) ☐ quedaron muchas tareas o actividades pendientes por falta de tiempo

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

Modelo de encuesta realizada a trabajadores de la Sucursal Agrosalta Seguros en la Ciudad de Salta

La siguiente encuesta es de carácter anónima. Tiene la única finalidad de recolectar información acerca del puesto y no de la persona que lo desempeña para el desarrollo de un trabajo final de graduación.

1. ¿Conoce que tareas y responsabilidades corresponden a cada puesto de trabajo existente en la organización?
 - a) Conozco absolutamente todos los puestos de la organización y cuales sus respectivas tareas y responsabilidades.
 - b) Conozco todos los puestos de la organización y sus respectivas tareas y responsabilidades, menos aquellos de mayor jerarquía.
 - c) Conozco únicamente las tareas y responsabilidades de los puestos de mis compañeros más cercanos y del mío.
 - d) Conozco únicamente las tareas y responsabilidades de mi puesto actual.
 - e) Todavía no tengo en claro cuáles son las tareas y responsabilidades de mi puesto ni de otros.
2. ¿Conoce el organigrama de la organización y las relaciones de autoridad entre los distintos puestos?
 - a) Si, conozco el organigrama y como se relacionan los distintos puestos.
 - b) No, pero conozco la relación que existe entre los distintos puestos.
 - c) No, desconozco el organigrama y las relaciones entre los puestos.
3. ¿Conoce los diferentes procesos y/o tareas que se realizan en la organización?
 - a) Conozco todos los procesos y/o tareas que existen en la organización.
 - b) Conozco solo algunos procesos y/o tareas.
 - c) Conozco solamente aquellos procesos y/o tareas en los que estoy implicado.
4. ¿Conoce que trabajadores son los responsables de tales procesos y/o tareas?
 - a) Conozco quienes son los responsables de cada proceso y/o tarea.
 - b) Solo conozco al responsable de algunos procesos y/o tareas.
 - c) No conozco quienes son los responsables de cada proceso y/o tarea.
5. ¿Puede identificar exactamente cuáles son sus tareas y responsabilidades?
 - a) Tengo en claro cuáles son, puedo describirlas y enumerarlas.
 - b) Tengo en claro solo algunas tareas que debo realizar.
 - c) Todavía no tengo en claro totalmente mis tareas.

6. ¿Conoce situaciones dentro de la organización donde dos personas realizaron la misma tarea?
 - a) Existen muchas situaciones en las que hubo duplicidad o superposición de tareas.
 - b) Existen pocas situaciones en las que se realizó dos veces las tareas.
 - c) Existen situaciones ocasionales en las que se duplicaron o superpusieron tareas.
 - d) Jamás existieron situaciones donde se duplicarán o superpusieran tareas.
7. ¿Conoce situaciones dentro de la organización donde alguna tarea quedo pendiente o se retrasó?
 - a) Existen muchas situaciones en las que quedan tareas pendientes o sin realizar.
 - b) Existen pocas situaciones en las que quedaron tareas pendientes o sin realizar.
 - c) Existen situaciones ocasionales en las que quedaron tareas pendientes o sin realizar.
 - d) Jamás existieron situaciones donde quedaran tareas pendientes o sin realizar.
8. En caso de que hayan existido dichas situaciones, ¿cuál cree que pudo haber sido el motivo?
 - a) Falta de comunicación entre compañeros
 - b) Falta de comunicación entre jefes – trabajadores
 - c) Falta de conocimiento de tareas y responsabilidades
 - d) Otro:
9. ¿Deja de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos de trabajo?
 - a) Si, muchas veces deje de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos
 - b) Si, ocasionalmente deje de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos.
 - c) No, nunca deje de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos.
10. Al finalizar su día laboral:
 - a) termine todas las actividades que debía realizar
 - b) quedaron pocas tareas o actividades pendientes
 - c) quedaron muchas tareas o actividades pendientes por falta de tiempo

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

Modelo de encuesta realizada a trabajadores de la Sucursal Agrosalta Seguros en la Ciudad de Salta

La siguiente encuesta es de carácter anónima. Tiene la única finalidad de recolectar información acerca del puesto y no de la persona que lo desempeña para el desarrollo de un trabajo final de graduación.

1. ¿Conoce que tareas y responsabilidades corresponden a cada puesto de trabajo existente en la organización?
 - a) Conozco absolutamente todos los puestos de la organización y cuales sus respectivas tareas y responsabilidades.
 - ☒ b) Conozco todos los puestos de la organización y sus respectivas tareas y responsabilidades, menos aquellos de mayor jerarquía.
 - c) Conozco únicamente las tareas y responsabilidades de los puestos de mis compañeros más cercanos y del mío.
 - d) Conozco únicamente las tareas y responsabilidades de mi puesto actual.
 - e) Todavía no tengo en claro cuáles son las tareas y responsabilidades de mi puesto ni de otros.
2. ¿Conoce el organigrama de la organización y las relaciones de autoridad entre los distintos puestos?
 - a) Si, conozco el organigrama y como se relacionan los distintos puestos.
 - ☒ b) No, pero conozco la relación que existe entre los distintos puestos.
 - c) No, desconozco el organigrama y las relaciones entre los puestos.
3. ¿Conoce los diferentes procesos y/o tareas que se realizan en la organización?
 - a) Conozco todos los procesos y/o tareas que existen en la organización.
 - ☒ b) Conozco solo algunos procesos y/o tareas.
 - c) Conozco solamente aquellos procesos y/o tareas en los que estoy implicado.
4. ¿Conoce que trabajadores son los responsables de tales procesos y/o tareas?
 - ☒ a) Conozco quienes son los responsables de cada proceso y/o tarea.
 - b) Solo conozco al responsable de algunos procesos y/o tareas.
 - c) No conozco quienes son los responsables de cada proceso y/o tarea.
5. ¿Puede identificar exactamente cuáles son sus tareas y responsabilidades?
 - ☒ a) Tengo en claro cuáles son, puedo describirlas y enumerarlas.
 - b) Tengo en claro solo algunas tareas que debo realizar.
 - c) Todavía no tengo en claro totalmente mis tareas.

6. ¿Conoce situaciones dentro de la organización donde dos personas realizaron la misma tarea?
 - a) Existen muchas situaciones en las que hubo duplicidad o superposición de tareas.
 - b) Existen pocas situaciones en las que se realizó dos veces las tareas.
 - c) Existen situaciones ocasionales en las que se duplicaron o superpusieron tareas.
 - d) Jamás existieron situaciones donde se duplicarán o superpusieran tareas.

7. ¿Conoce situaciones dentro de la organización donde alguna tarea quedo pendiente o se retrasó?
 - a) Existen muchas situaciones en las que quedan tareas pendientes o sin realizar.
 - b) Existen pocas situaciones en las que quedaron tareas pendientes o sin realizar.
 - c) Existen situaciones ocasionales en las que quedaron tareas pendientes o sin realizar.
 - d) Jamás existieron situaciones donde quedaran tareas pendientes o sin realizar.

8. En caso de que hayan existido dichas situaciones, ¿cuál cree que pudo haber sido el motivo?
 - a) Falta de comunicación entre compañeros
 - b) Falta de comunicación entre jefes – trabajadores
 - c) Falta de conocimiento de tareas y responsabilidades
 - d) Otro:

9. ¿Deja de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos de trabajo?
 - a) Si, muchas veces deje de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos
 - b) Si, ocasionalmente deje de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos.
 - c) No, nunca deje de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos.

10. Al finalizar su día laboral:
 - a) termine todas las actividades que debía realizar
 - b) quedaron pocas tareas o actividades pendientes
 - c) quedaron muchas tareas o actividades pendientes por falta de tiempo

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

Modelo de encuesta realizada a trabajadores de la Sucursal Agrosalta Seguros en la Ciudad de Salta

La siguiente encuesta es de carácter anónima. Tiene la única finalidad de recolectar información acerca del puesto y no de la persona que lo desempeña para el desarrollo de un trabajo final de graduación.

1. ¿Conoce que tareas y responsabilidades corresponden a cada puesto de trabajo existente en la organización?
 - a) Conozco absolutamente todos los puestos de la organización y cuales sus respectivas tareas y responsabilidades.
 - b) Conozco todos los puestos de la organización y sus respectivas tareas y responsabilidades, menos aquellos de mayor jerarquía.
 - c) Conozco únicamente las tareas y responsabilidades de los puestos de mis compañeros más cercanos y del mío.
 - d) Conozco únicamente las tareas y responsabilidades de mi puesto actual.
 - e) Todavía no tengo en claro cuáles son las tareas y responsabilidades de mi puesto ni de otros.
2. ¿Conoce el organigrama de la organización y las relaciones de autoridad entre los distintos puestos?
 - a) Si, conozco el organigrama y como se relacionan los distintos puestos.
 - b) No, pero conozco la relación que existe entre los distintos puestos.
 - c) No, desconozco el organigrama y las relaciones entre los puestos.
3. ¿Conoce los diferentes procesos y/o tareas que se realizan en la organización?
 - a) Conozco todos los procesos y/o tareas que existen en la organización.
 - b) Conozco solo algunos procesos y/o tareas.
 - c) Conozco solamente aquellos procesos y/o tareas en los que estoy implicado.
4. ¿Conoce que trabajadores son los responsables de tales procesos y/o tareas?
 - a) Conozco quienes son los responsables de cada proceso y/o tarea.
 - b) Solo conozco al responsable de algunos procesos y/o tareas.
 - c) No conozco quienes son los responsables de cada proceso y/o tarea.
5. ¿Puede identificar exactamente cuáles son sus tareas y responsabilidades?
 - a) Tengo en claro cuáles son, puedo describirlas y enumerarlas.
 - b) Tengo en claro solo algunas tareas que debo realizar.
 - c) Todavía no tengo en claro totalmente mis tareas.

6. ¿Conoce situaciones dentro de la organización donde dos personas realizaron la misma tarea?
 - a) Existen muchas situaciones en las que hubo duplicidad o superposición de tareas. ✓
 - b) Existen pocas situaciones en las que se realizó dos veces las tareas.
 - c) Existen situaciones ocasionales en las que se duplicaron o superpusieron tareas.
 - d) Jamás existieron situaciones donde se duplicarán o superpusieran tareas.

7. ¿Conoce situaciones dentro de la organización donde alguna tarea quedo pendiente o se retrasó?
 - a) Existen muchas situaciones en las que quedan tareas pendientes o sin realizar. ✓
 - b) Existen pocas situaciones en las que quedaron tareas pendientes o sin realizar.
 - c) Existen situaciones ocasionales en las que quedaron tareas pendientes o sin realizar.
 - d) Jamás existieron situaciones donde quedaran tareas pendientes o sin realizar.

8. En caso de que hayan existido dichas situaciones, ¿cuál cree que pudo haber sido el motivo?
 - a) Falta de comunicación entre compañeros ✓
 - b) Falta de comunicación entre jefes – trabajadores
 - c) Falta de conocimiento de tareas y responsabilidades
 - d) Otro:

9. ¿Deja de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos de trabajo?
 - a) Si, muchas veces deje de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos
 - b) Si, ocasionalmente deje de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos.
 - c) No, nunca deje de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos. ✓

10. Al finalizar su día laboral:
 - a) termine todas las actividades que debía realizar ✓
 - b) quedaron pocas tareas o actividades pendientes
 - c) quedaron muchas tareas o actividades pendientes por falta de tiempo

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

Modelo de encuesta realizada a trabajadores de la Sucursal Agrosalta Seguros en la Ciudad de Salta

La siguiente encuesta es de carácter anónima. Tiene la única finalidad de recolectar información acerca del puesto y no de la persona que lo desempeña para el desarrollo de un trabajo final de graduación.

1. ¿Conoce que tareas y responsabilidades corresponden a cada puesto de trabajo existente en la organización?
 - a) Conozco absolutamente todos los puestos de la organización y cuales sus respectivas tareas y responsabilidades.
 - b) Conozco todos los puestos de la organización y sus respectivas tareas y responsabilidades, menos aquellos de mayor jerarquía.
 - c) Conozco únicamente las tareas y responsabilidades de los puestos de mis compañeros más cercanos y del mío. ✓
 - d) Conozco únicamente las tareas y responsabilidades de mi puesto actual.
 - e) Todavía no tengo en claro cuáles son las tareas y responsabilidades de mi puesto ni de otros.
2. ¿Conoce el organigrama de la organización y las relaciones de autoridad entre los distintos puestos?
 - a) Si, conozco el organigrama y como se relacionan los distintos puestos.
 - b) No, pero conozco la relación que existe entre los distintos puestos. ✓
 - c) No, desconozco el organigrama y las relaciones entre los puestos.
3. ¿Conoce los diferentes procesos y/o tareas que se realizan en la organización?
 - a) Conozco todos los procesos y/o tareas que existen en la organización.
 - b) Conozco solo algunos procesos y/o tareas.
 - c) Conozco solamente aquellos procesos y/o tareas en los que estoy implicado. ✓
4. ¿Conoce que trabajadores son los responsables de tales procesos y/o tareas?
 - a) Conozco quienes son los responsables de cada proceso y/o tarea.
 - b) Solo conozco al responsable de algunos procesos y/o tareas. ✓
 - c) No conozco quienes son los responsables de cada proceso y/o tarea.
5. ¿Puede identificar exactamente cuáles son sus tareas y responsabilidades?
 - a) Tengo en claro cuáles son, puedo describirlas y enumerarlas. ✓
 - b) Tengo en claro solo algunas tareas que debo realizar.
 - c) Todavía no tengo en claro totalmente mis tareas.

6. ¿Conoce situaciones dentro de la organización donde dos personas realizaron la misma tarea?
 - a) Existen muchas situaciones en las que hubo duplicidad o superposición de tareas.
 - b) Existen pocas situaciones en las que se realizó dos veces las tareas. ✓
 - c) Existen situaciones ocasionales en las que se duplicaron o superpusieron tareas.
 - d) Jamás existieron situaciones donde se duplicarán o superpusieran tareas.
7. ¿Conoce situaciones dentro de la organización donde alguna tarea quedo pendiente o se retrasó?
 - a) Existen muchas situaciones en las que quedan tareas pendientes o sin realizar. ✓
 - b) Existen pocas situaciones en las que quedaron tareas pendientes o sin realizar.
 - c) Existen situaciones ocasionales en las que quedaron tareas pendientes o sin realizar.
 - d) Jamás existieron situaciones donde quedaran tareas pendientes o sin realizar.
8. En caso de que hayan existido dichas situaciones, ¿cuál cree que pudo haber sido el motivo?
 - a) Falta de comunicación entre compañeros ✓
 - b) Falta de comunicación entre jefes – trabajadores ✓
 - c) Falta de conocimiento de tareas y responsabilidades
 - d) Otro:
9. ¿Deja de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos de trabajo?
 - a) Si, muchas veces deje de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos
 - b) Si, ocasionalmente deje de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos.
 - c) No, nunca deje de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos. ✓
10. Al finalizar su día laboral:
 - a) termine todas las actividades que debía realizar
 - b) quedaron pocas tareas o actividades pendientes
 - c) quedaron muchas tareas o actividades pendientes por falta de tiempo ✓

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

Modelo de encuesta realizada a trabajadores de la Sucursal Agrosalta Seguros en la Ciudad de Salta

La siguiente encuesta es de carácter anónima. Tiene la única finalidad de recolectar información acerca del puesto y no de la persona que lo desempeña para el desarrollo de un trabajo final de graduación.

1. ¿Conoce que tareas y responsabilidades corresponden a cada puesto de trabajo existente en la organización?
 - a) Conozco absolutamente todos los puestos de la organización y cuales sus respectivas tareas y responsabilidades.
 - b) Conozco todos los puestos de la organización y sus respectivas tareas y responsabilidades, menos aquellos de mayor jerarquía. ✓
 - c) Conozco únicamente las tareas y responsabilidades de los puestos de mis compañeros más cercanos y del mío.
 - d) Conozco únicamente las tareas y responsabilidades de mi puesto actual.
 - e) Todavía no tengo en claro cuáles son las tareas y responsabilidades de mi puesto ni de otros.
2. ¿Conoce el organigrama de la organización y las relaciones de autoridad entre los distintos puestos?
 - a) Si, conozco el organigrama y como se relacionan los distintos puestos.
 - b) No, pero conozco la relación que existe entre los distintos puestos. ✓
 - c) No, desconozco el organigrama y las relaciones entre los puestos.
3. ¿Conoce los diferentes procesos y/o tareas que se realizan en la organización?
 - a) Conozco todos los procesos y/o tareas que existen en la organización.
 - b) Conozco solo algunos procesos y/o tareas.
 - c) Conozco solamente aquellos procesos y/o tareas en los que estoy implicado. ✓
4. ¿Conoce que trabajadores son los responsables de tales procesos y/o tareas?
 - a) Conozco quienes son los responsables de cada proceso y/o tarea. ✓
 - b) Solo conozco al responsable de algunos procesos y/o tareas.
 - c) No conozco quienes son los responsables de cada proceso y/o tarea.
5. ¿Puede identificar exactamente cuáles son sus tareas y responsabilidades?
 - a) Tengo en claro cuáles son, puedo describirlas y enumerarlas.
 - b) Tengo en claro solo algunas tareas que debo realizar. ✓
 - c) Todavía no tengo en claro totalmente mis tareas.

6. ¿Conoce situaciones dentro de la organización donde dos personas realizaron la misma tarea?
 - a) Existen muchas situaciones en las que hubo duplicidad o superposición de tareas. ✓
 - b) Existen pocas situaciones en las que se realizó dos veces las tareas.
 - c) Existen situaciones ocasionales en las que se duplicaron o superpusieron tareas.
 - d) Jamás existieron situaciones donde se duplicarán o superpusieran tareas.

7. ¿Conoce situaciones dentro de la organización donde alguna tarea quedo pendiente o se retrasó?
 - a) Existen muchas situaciones en las que quedan tareas pendientes o sin realizar.
 - b) Existen pocas situaciones en las que quedaron tareas pendientes o sin realizar. ✓
 - c) Existen situaciones ocasionales en las que quedaron tareas pendientes o sin realizar.
 - d) Jamás existieron situaciones donde quedaran tareas pendientes o sin realizar.

8. En caso de que hayan existido dichas situaciones, ¿cuál cree que pudo haber sido el motivo?
 - a) Falta de comunicación entre compañeros ✓
 - b) Falta de comunicación entre jefes – trabajadores. ✓
 - c) Falta de conocimiento de tareas y responsabilidades
 - d) Otro:

9. ¿Deja de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos de trabajo?
 - a) Si, muchas veces deje de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos
 - b) Si, ocasionalmente deje de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos.
 - c) No, nunca deje de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos. ✓

10. Al finalizar su día laboral:
 - a) termine todas las actividades que debía realizar
 - b) quedaron pocas tareas o actividades pendientes
 - c) quedaron muchas tareas o actividades pendientes por falta de tiempo ✓

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

Modelo de encuesta realizada a trabajadores de la Sucursal Agrosalta Seguros en la Ciudad de Salta

La siguiente encuesta es de carácter anónima. Tiene la única finalidad de recolectar información acerca del puesto y no de la persona que lo desempeña para el desarrollo de un trabajo final de graduación.

1. ¿Conoce que tareas y responsabilidades corresponden a cada puesto de trabajo existente en la organización?
 - a) Conozco absolutamente todos los puestos de la organización y cuales sus respectivas tareas y responsabilidades.
 - b) Conozco todos los puestos de la organización y sus respectivas tareas y responsabilidades, menos aquellos de mayor jerarquía.
 - ☒ c) Conozco únicamente las tareas y responsabilidades de los puestos de mis compañeros más cercanos y del mío.
 - d) Conozco únicamente las tareas y responsabilidades de mi puesto actual.
 - e) Todavía no tengo en claro cuáles son las tareas y responsabilidades de mi puesto ni de otros.
2. ¿Conoce el organigrama de la organización y las relaciones de autoridad entre los distintos puestos?
 - a) Si, conozco el organigrama y como se relacionan los distintos puestos.
 - ☒ b) No, pero conozco la relación que existe entre los distintos puestos.
 - c) No, desconozco el organigrama y las relaciones entre los puestos.
3. ¿Conoce los diferentes procesos y/o tareas que se realizan en la organización?
 - a) Conozco todos los procesos y/o tareas que existen en la organización.
 - ☒ b) Conozco solo algunos procesos y/o tareas.
 - c) Conozco solamente aquellos procesos y/o tareas en los que estoy implicado.
4. ¿Conoce que trabajadores son los responsables de tales procesos y/o tareas?
 - ☒ a) Conozco quienes son los responsables de cada proceso y/o tarea.
 - b) Solo conozco al responsable de algunos procesos y/o tareas.
 - c) No conozco quienes son los responsables de cada proceso y/o tarea.
5. ¿Puede identificar exactamente cuáles son sus tareas y responsabilidades?
 - ☒ a) Tengo en claro cuáles son, puedo describirlas y enumerarlas.
 - b) Tengo en claro solo algunas tareas que debo realizar.
 - c) Todavía no tengo en claro totalmente mis tareas.

6. ¿Conoce situaciones dentro de la organización donde dos personas realizaron la misma tarea?
 - ☒ a) Existen muchas situaciones en las que hubo duplicidad o superposición de tareas.
 - ☒ b) Existen pocas situaciones en las que se realizó dos veces las tareas.
 - ☐ c) Existen situaciones ocasionales en las que se duplicaron o superpusieron tareas.
 - ☐ d) Jamás existieron situaciones donde se duplicarán o superpusieran tareas.
7. ¿Conoce situaciones dentro de la organización donde alguna tarea quedo pendiente o se retrasó?
 - ☒ a) Existen muchas situaciones en las que quedan tareas pendientes o sin realizar.
 - ☐ b) Existen pocas situaciones en las que quedaron tareas pendientes o sin realizar.
 - ☐ c) Existen situaciones ocasionales en las que quedaron tareas pendientes o sin realizar.
 - ☐ d) Jamás existieron situaciones donde quedaran tareas pendientes o sin realizar.
8. En caso de que hayan existido dichas situaciones, ¿cuál cree que pudo haber sido el motivo?
 - ☒ a) Falta de comunicación entre compañeros
 - ☒ b) Falta de comunicación entre jefes – trabajadores
 - ☐ c) Falta de conocimiento de tareas y responsabilidades
 - ☐ d) Otro:
9. ¿Deja de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos de trabajo?
 - ☐ a) Si, muchas veces deje de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos
 - ☐ b) Si, ocasionalmente deje de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos.
 - ☒ c) No, nunca deje de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos.
10. Al finalizar su día laboral:
 - ☒ a) termine todas las actividades que debía realizar
 - ☐ b) quedaron pocas tareas o actividades pendientes
 - ☐ c) quedaron muchas tareas o actividades pendientes por falta de tiempo

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

Modelo de cuestionario para la descripción y análisis de puestos de la sucursal

Agrosalta Seguros en Salta Capital:

En el cuestionario que se reproduce a continuación se incluyen todas las instrucciones y preguntas, suprimiendo los espacios en blanco destinados a que las personas consultadas escribieran sus respuestas.

INSTRUCCIONES PARA LA CUMPLIMENTACION DEL CUESTIONARIO

1. Antes de escribir, lea atentamente estas instrucciones y el contenido del cuestionario.
2. Después de haberse dado una idea general de la información que se le pide, comience su cumplimentación por donde le sea más cómodo, pero conteste a todas las preguntas.
3. Añada cuantas hojas adicionales necesite.
4. Esta descripción es fundamental para la futura organización de la Entidad, le rogamos encarecidamente que la realice con cuidado y atención. Muchas gracias.

I. Identificación:

Nombre del puesto: ENCARGADA DE PERSONAL

Departamento al que pertenece: RECURSOS HUMANOS STAFF

Nombre del ocupante: CAMACHO RUIZ MARIA CANDELA

Fecha de hoy: 15/04/2019

II. Propósito general:

- a. ¿Cuál es la función o funciones básicas que usted realiza en su puesto y/o cuáles son sus principales responsabilidades?

Tareas: Reclutamiento y Selección, Resolución de Conflicto, Control de Personal Control de (Asistencias, ANSES, Licencias, ART, Vacaciones, Obra Social, Permisos, Multas, Cartas documentos, Despidos) Análisis de Puestos, Clima Laboral, Desarrollo potencial del personal, Socio Estratégico.
Responsabilidades: Control y gestión del personal.

b. ¿Para qué realiza usted las anteriores funciones?

Para generar eficiencia y eficacia en las funciones de cada empleado y alcanzar los objetivos de la compañía

c. ¿Qué tipo de orientaciones, directrices o guías recibe para la consecución de los resultados anteriores y de quién las recibe?

No tengo propiamente directrices pero si Recibo autorización del gerente Gral. Para llevar a cabo mi actividades.

d. En base a los puntos anteriores. ¿Cuáles es la razón de ser de su puesto? (Resultado final de su gestión; qué dejaría de hacerse en la compañía si su puesto no existiera)

La razón es ser un mediador entre el empleado y el empleador.

III. Organigrama:

- a. Dibuje un pequeño organigrama que incluya su puesto y los colaboradores de su puesto, poniendo los nombres o títulos de esos puestos.
- b. Indique el número de personas que dependen:
 - Directamente de usted: todos los empleados,
 - Indirectamente (colaboradores anteriores):
- c. Indique los puestos con que se relaciona con motivo de su actividad.
Los encargados de cada provincia, ya que son mi conexión más directa con los empleados en gral.

IV. Dimensiones:

- a. Valore en horas, el tiempo que utiliza en relaciones con los clientes.

6 HS EN OFICINA

V. Contactos:

- a. Contactos internos que precisa mantener dentro de la compañía para realizar su función.
 - Con quien: GTE. GRAL. ENCARGADOS DE PROVINCIA
 - Para qué: PARA MANTENERME AL TANTO DE LAS NOVEDADES DE LOS EMPLEADOS Y E GTE. GRAL PARA AUTORIZARME MEDIDAS.
- b. Contactos externos que precisa mantener fuera de la compañía para realizar su función.
 - Con quién: SINDICATO, MINISTERIO DE TRABAJO, ART, OBRA SOCIAL, AFIP, ANSES
 - Para qué: PARA TRAMITES MULTIPLES EN RELACION A LOS EMPLEADOS

VI. Actividades específicas:

- a. Describa las tareas que realiza usted personalmente, y resultados que obtiene en ellas. Si estas actividades se estructuran en una secuencia, indique esa secuencia correlativa.

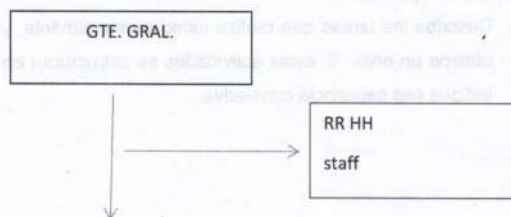
VII. Dificultades y ayudas:

- a. ¿Cuáles son las tareas y funciones más delicadas de su puesto?
TODAS
- b. ¿Por qué?
- c. ¿Qué aspectos de la organización interna le ayudan a la consecución de los objetivos de su puesto? LAS POLITICAS DE TRABAJO

VIII. Información adicional

- a. Anote aquí cualquier cosa que pueda ayudar a comprender mejor la naturaleza, dificultades, objetivos, etc. de su puesto.
ES UN PUESTO QUE FUNCIONA COMO STAFF, QUE ES COMO UN ASESOR PARA TODO EL PERSONAL, Y TAMBIÉN FUNCIONA COMO UN REGULADOR ENTRE EMPLEADO Y EMPLEADOR.
- b. ¿Qué formación o conocimientos, en su opinión, debe tener el ocupante de su puesto? (formación académica y experiencias laborales)
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANO
EXPERIENCIA MÍNIMA 3 AÑOS
- c. ¿Qué rasgos de personalidad debería tener idealmente el ocupante de su puesto?
LIDERAZGO
- d. ¿Deja de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos de trabajos? ¿Cuáles?
NO

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



SELIN

**Modelo de cuestionario para la descripción y análisis de puestos de la sucursal
Agrosalta Seguros en Salta Capital:**

En el cuestionario que se reproduce a continuación se incluyen todas las instrucciones y preguntas, suprimiendo los espacios en blanco destinados a que las personas consultadas escribieran sus respuestas.

INSTRUCCIONES PARA LA CUMPLIMENTACION DEL CUESTIONARIO

1. Antes de escribir, lea atentamente estas instrucciones y el contenido del cuestionario.
2. Después de haberse dado una idea general de la información que se le pide, comience su cumplimentación por donde le sea más cómodo, pero conteste a todas las preguntas.
3. Añada cuantas hojas adicionales necesite.
4. Esta descripción es fundamental para la futura organización de la Entidad, le rogamos encarecidamente que la realice con cuidado y atención. Muchas gracias.

I. Identificación:

Nombre del puesto: *Tesorería y Administración*

Departamento al que pertenece: *TESORERIA*

Nombre del ocupante: *SELIN SELIA*

Fecha de hoy: *21/04/19*

II. Propósito general:

- a. ¿Cuál es la función o funciones básicas que usted realiza en su puesto y/o cuáles son sus principales responsabilidades?
- b. ¿Para qué realiza usted las anteriores funciones?
- c. ¿Qué tipo de orientaciones, directrices o guías recibe para la consecución de los resultados anteriores y de quién las recibe?
- d. En base a los puntos anteriores. ¿Cuáles es la razón de ser de su puesto? (Resultado final de su gestión; qué dejaría de hacerse en la compañía si su puesto no existiera)

III. Organigrama:

- a. Dibuje un pequeño organigrama que incluya su puesto y los colaboradores de su puesto, poniendo los nombres o títulos de esos puestos.
- b. Indique el número de personas que dependen:
 - Directamente de usted: 11
 - Indirectamente (colaboradores anteriores):
- c. Indique los puestos con que se relaciona con motivo de su actividad.

IV. Dimensiones:

- a. Valore en horas, el tiempo que utiliza en relaciones con los clientes.

- lo manejo todo con clientes

V. Contactos:

- a. Contactos internos que precisa mantener dentro de la compañía para realizar su función.
 - Con quien: [Handwritten names]
 - Para qué: [Handwritten notes]
- b. Contactos externos que precisa mantener fuera de la compañía para realizar su función.
 - Con quién: [Handwritten names]
 - Para qué: [Handwritten notes]

VI. Actividades específicas:

- a. Describa las tareas que realiza usted personalmente, y resultados que obtiene en ellas. Si estas actividades se estructuran en una secuencia, indique esa secuencia correlativa.

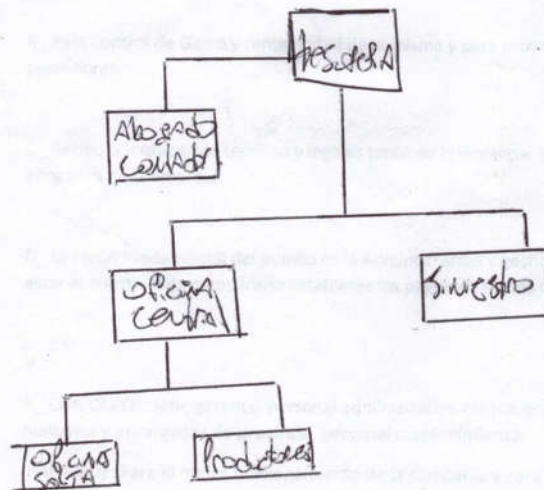
VII. Dificultades y ayudas:

- a. ¿Cuáles son las tareas y funciones más delicadas de su puesto?
- b. ¿Por qué?
- c. ¿Qué aspectos de la organización interna le ayudan a la consecución de los objetivos de su puesto?

VIII. Información adicional

- Anote aquí cualquier cosa que pueda ayudar a comprender mejor la naturaleza, dificultades, objetivos, etc. de su puesto.
- ¿Qué formación o conocimientos, en su opinión, debe tener el ocupante de su puesto? (formación académica y experiencias laborales)
- ¿Qué rasgos de personalidad debería tener idealmente el ocupante de su puesto?
- ¿Deja de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos de trabajos? ¿Cuáles?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



MANTENIMIENTO DE LA OFICINA		ECONOMIA DE SERVICIO	
MANTENIMIENTO DE LA OFICINA		ECONOMIA DE SERVICIO	
SELIN SORIA		04-04-2019	
A_ El manejo de caja y el trato a los productores			
B_ Porque las empresas producen en Salta y cada parte tiene su parte de los y trata de sacar el máximo beneficio.			
C_ Los controles de los datos que maneja la oficina y el control de la economía sobre gastos y...			
PROPOSITO GENERAL			
A_ Funciones básicas: Apertura y cierre de caja chica y grande, Manejo de Proveedores y productores provincia de Salta, Pago de servicios, impuestos, sueldos, alquileres y demás personal a cargo.			
Responsabilidad: Que la oficina a mi cargo funcione correctamente, que cada empleado cumpla su tarea en tiempo y forma, control de depósitos, y pagos de impuestos al día, Ver la rentabilidad y achicar gastos. Manejar a los productores. Coordina acciones y buena relación con la compañía.			
B_ Para control de Gasto y rentabilidad de la misma y para proyectar el presupuesto de los años posteriores.			
C_ Recibo orientaciones técnicas y legales tanto de la Gerencia, como de los contadores y abogados de la empresa.			
D_ La razón fundamental del puesto es la Administración y gestión Financiera y en caso de no estar el puesto sería complicado establecer los pagos las fechas no habría control de la oficina.			
V			
A_ CON QUIEN: Jefe, gerente, personal administrativo oficina, encargada de siniestro, recursos humanos y encargados de provincia, personal mantenimiento.			
PARA QUE: Para el mejor funcionamiento de la compañía y para su orden y buena administración.			
B_ CON QUIEN: Contadores, abogados, compañías, productores. Proveedores			
PARA QUE: para control y mejorar costos administrativos y financieros			
VI			
Tareas de depósitos, control de productor y control de gastos, pagos varios sueldos impuestos etc. No hay una estructura o secuencia para la misma.			

Modelo de cuestionario para la descripción y análisis de puestos de la empresa

VII. Acomodación: Situación en la Empresa

A_ El manejo de caja y el trato con la gente

B_ Porque hay muchos interese en juego y cada parte mira para su lado y trata de sacar el máximo beneficio.

C_ Los controles de las chicas que manejan la oficina y el control de la gerencia sobre gastos y depósitos.

VIII

B_ Desde mi punto de vista el ocupante del puesto debe ser una persona que maneje muy bien los números y maneje un alto conocimiento de administración y manejo de personas y sobre todo sea una persona honesta y responsable.

C_ Los rasgos de la personalidad tiene que ser una persona tranquila, inteligente, que maneje lenguaje corporal, inteligencia emocional, imponga respeto compromiso, confianza.

D_ No.

I. Identificación:

Nombre del puesto: *Tesorería y Administración*

Departamento al que pertenece: *Tesorería*

Número del ocupante: *3000-500*

Fecha de hoy: *4/6/19*

II. Propósito general:

¿Cuál es la función o función es esencial que debe realizar en su puesto?

¿Para qué realiza estas actividades?

¿Qué tipo de relaciones directas o indirectas recibe para la realización de las actividades anteriores y de quién las recibe?

En qué o los puntos anteriores, ¿cuáles es la parte de su gestión que usted considera más importante?

Poliza y Endosos

Remito de documentación de

**Modelo de cuestionario para la descripción y análisis de puestos de la sucursal
Agrosalta Seguros en Salta Capital:**

En el cuestionario que se reproduce a continuación se incluyen todas las instrucciones y preguntas, suprimiendo los espacios en blanco destinados a que las personas consultadas escribieran sus respuestas.

INSTRUCCIONES PARA LA CUMPLIMENTACION DEL CUESTIONARIO

1. Antes de escribir, lea atentamente estas instrucciones y el contenido del cuestionario.
2. Después de haberse dado una idea general de la información que se le pide, comience su cumplimentación por donde le sea más cómodo, pero conteste a todas las preguntas.
3. Añada cuantas hojas adicionales necesite.
4. Esta descripción es fundamental para la futura organización de la Entidad, le rogamos encarecidamente que la realice con cuidado y atención. Muchas gracias.

I. Identificación:

Nombre del puesto: *Encargada de Sinistros*

Departamento al que pertenece: *Sinistros*

Nombre del ocupante: *Maria Dorela Soia*

Fecha de hoy: *4/4/19*

II. Propósito general:

- a. ¿Cuál es la función o funciones básicas que usted realiza en su puesto, y/o cuáles son sus principales responsabilidades?
- b. ¿Para qué realiza usted las anteriores funciones?
- c. ¿Qué tipo de orientaciones, directrices o guías recibe para la consecución de los resultados anteriores y de quién las recibe?
- d. En base a los puntos anteriores. ¿Cuáles es la razón de ser de su puesto? (Resultado final de su gestión; qué dejaría de hacerse en la compañía si su puesto no existiera)

[Firma]
Maria Dorela Soia
PRODUCTOR ASESOR DE SEGUROS
1274108

III. Organigrama:

- a. Dibuje un pequeño organigrama que incluya su puesto y los colaboradores de su puesto, poniendo los nombres o títulos de esos puestos.
- b. Indique el número de personas que dependen:
 - Directamente de usted:
 - Indirectamente (colaboradores anteriores):
- c. Indique los puestos con que se relaciona con motivo de su actividad.

IV. Dimensiones:

- a. Valore en horas, el tiempo que utiliza en relaciones con los clientes.

V. Contactos:

- a. Contactos internos que precisa mantener dentro de la compañía para realizar su función.
 - Con quien:
 - Para qué:
- b. Contactos externos que precisa mantener fuera de la compañía para realizar su función.
 - Con quién:
 - Para qué:

VI. Actividades específicas:

- a. Describa las tareas que realiza usted personalmente, y resultados que obtiene en ellas. Si estas actividades se estructuran en una secuencia, indique esa secuencia correlativa.

VII. Dificultades y ayudas:

- a. ¿Cuáles son las tareas y funciones más delicadas de su puesto?
- b. ¿Por qué?
- c. ¿Qué aspectos de la organización interna le ayudan a la consecución de los objetivos de su puesto?

- Anote aquí cualquier cosa que pueda ayudar a comprender mejor la naturaleza, dificultades, objetivos, etc. de su puesto.
- ¿Qué formación o conocimientos, en su opinión, debe tener el ocupante de su puesto? (formación académica y experiencias laborales)
- ¿Qué rasgos de personalidad debería tener idealmente el ocupante de su puesto?
- ¿Deja de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos de trabajos? ¿Cuáles?

CASA CENTRAL
SABANA GARCIA MUCH
VARELA GRAYSON SECRETARY
CENTRAL - MARCELO C. SALAS ANDREY J. JOGA
PROFESSOR - MRS. CAROL V. WOODWARD

I- ENCARGADA DE SINIESTROS
DEPARTAMENTO: SINIESTROS
NOMBRE: MARIA DANIELA SORIA
FECHA: 4/4/2019

II- PROPOSITO GENERAL

A- FUNCIONES BASICAS: CONTROL DE CARGAS, CONFECCION Y LA DEBIDA ENTREGA EN TIEMPO Y FORMA DE LOS SINIESTROS A CASA CENTRAL
RESPONSABILIDADES: CONTROL Y ENVIO DE SINIESTROS. INFORME DE RESOLUCIONES DE LOS MISMOS Y SUS CORRESPONDIENTES PAGOS.
B- PARA EL CORRECTO PAGO DE LOS MISMOS.
C- CARGAS, CONTROLES, ENVIO DOCUMENTACION, RESOLUCIONES Y PAGO DE LOS MISMOS. ORDENES RECIBIDAS DE CASA CENTRAL
D- CURSO Y PAGO DE LOS SINIESTROS. NO DEJARIA DE HACERSE NADA YA QUE MI PUESTO ESTA PRECEDIDO POR MI SECRETARIA Y MANO DERECHA.

III- A- CASA CENTRAL
DANIELA SORIA
VALERIA BRAVO – SECRETARIA
CENTRAL – DANIELA GUAMAN Y ANDREA VEIGA
PRODUCTORES – SALTA Y PROVINCIAS

B- PERSONAS QUE DEPENDEN DIRECTAMENTE: 5
PERSONAS QUE DEPENDEN INDIRECTAMENTE: 10 OFICINAS CENTRALES + 7 ENCARGADOS PROVINCIAS
C- PUESTOS: ENCARGADAS PROVINCIAS

IV- NO TENGO TRATO CON LOS CLIENTES.

V- A- CON QUIEN: NESTOR MEGEVEND JENCARGADO PROVINCIAS
MAXIMILIANO SORIA: ENCARGADO SALTA
ENCARGADOS PROVINCIAS: 7
B-CON QUIEN: COMPAÑIA

VI- CONTROL DE DOCUMENTACION, CARGA EN SISTEMA, CONTROL DE CUOTAS, ENVIO DOCUMENTACION A CASA CENTRAL, SEGUIMIENTO DE SINIESTROS Y EL PAGO DE LOS MISMOS.

VII- A- SEGUIMIENTO DE LOS SINIESTROS. PAGO DE LOS MISMOS.
B- PORQUE NO SIEMPRE LOS CLIENTES ESTAN DE ACUERDO CON LAS DISPOSICIONES Y OFRECIMIENTOS DE LA COMPAÑIA.
C- EL CONTROL Y SEGUIMIENTO DE CARGAS, PAGOS Y ENVIO DE LOS SINIESTROS HASTA MI OFICINA PARA SU CONTROL Y ENVIO A CASA CETRAL.

VIII- A- RELACIONES ENTRE JEFES, RELACIONES ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO Y COMUNICACIÓN EN RELACION A FALTAS RECIURRENTES EN EL MANEJO DE CADA TAREA.
B- SER PRODUCTOR DE SEGUROS O EN SU DEFECTO PERITO EN SINIESTROS. CON UNA BUENA ATENCION AL PUBLICO YA QUE ESTE TRABAJO SE RELACIONA INTIMAMENTE CON EL TRATO A LOS MISMOS.
C- SER PACIENTE CON EL APRENDISAJE EN CUANTO A LAS INDICACIONES DADAS A SUS INFERIORES.
E- NO, YA QUE MI TRABAJO ES EL RESPONSABLE DE LA PARTE MAS FRAGIL DE LA EMPRESA.

NESTOR

Modelo de cuestionario para la descripción y análisis de puestos de la sucursal

Agrosalta Seguros en Salta Capital:

En el cuestionario que se reproduce a continuación se incluyen todas las instrucciones y preguntas, suprimiendo los espacios en blanco destinados a que las personas consultadas escribieran sus respuestas.

INSTRUCCIONES PARA LA CUMPLIMENTACION DEL CUESTIONARIO

1. Antes de escribir, lea atentamente estas instrucciones y el contenido del cuestionario.
2. Después de haberse dado una idea general de la información que se le pide, comience su cumplimentación por donde le sea más cómodo, pero conteste a todas las preguntas.
3. Añada cuantas hojas adicionales necesite.
4. Esta descripción es fundamental para la futura organización de la Entidad, le rogamos encarecidamente que la realice con cuidado y atención. Muchas gracias.

I. Identificación:

Nombre del puesto: *Responsable general*
 Departamento al que pertenece: *Gerencia*
 Nombre del ocupante: *Néstor Mejía Vard*
 Fecha de hoy: *09/04/2019*

II. Propósito general:

- a. ¿Cuál es la función o funciones básicas que usted realiza en su puesto y/o cuáles son sus principales responsabilidades?
- b. ¿Para qué realiza usted las anteriores funciones?
- c. ¿Qué tipo de orientaciones, directrices o guías recibe para la consecución de los resultados anteriores y de quién las recibe?
- d. En base a los puntos anteriores. ¿Cuáles es la razón de ser de su puesto? (Resultado final de su gestión; qué dejaría de hacerse en la compañía si su puesto no existiera)

III. Organigrama:

- a. Dibuje un pequeño organigrama que incluya su puesto y los colaboradores de su puesto, poniendo los nombres o títulos de esos puestos.
- b. Indique el número de personas que dependen:
 - Directamente de usted: ✓
 - Indirectamente (colaboradores anteriores): ✓
- c. Indique los puestos con que se relaciona con motivo de su actividad.

IV. Dimensiones:

- a. Valore en horas, el tiempo que utiliza en relaciones con los clientes. ✓

V. Contactos:

- a. Contactos internos que precisa mantener dentro de la compañía para realizar su función.
 - Con quien: ✓
 - Para qué: ✓
- b. Contactos externos que precisa mantener fuera de la compañía para realizar su función.
 - Con quién: ✓
 - Para qué: ✓

VI. Actividades específicas:

- a. Describa las tareas que realiza usted personalmente, y resultados que obtiene en ellas. Si estas actividades se estructuran en una secuencia, indique esa secuencia correlativa.

VII. Dificultades y ayudas:

- a. ¿Cuáles son las tareas y funciones más delicadas de su puesto?
- b. ¿Por qué?
- c. ¿Qué aspectos de la organización interna le ayudan a la consecución de los objetivos de su puesto?

VIII. Información adicional

- a. Anote aquí cualquier cosa que pueda ayudar a comprender mejor la naturaleza, dificultades, objetivos, etc. de su puesto.
- b. ¿Qué formación o conocimientos, en su opinión, debe tener el ocupante de su puesto? (formación académica y experiencias laborales)
- c. ¿Qué rasgos de personalidad debería tener idealmente el ocupante de su puesto?
- d. ¿Deja de realizar tareas por suponer que corresponden a otros puestos de trabajos? ¿Cuáles?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN .

I. Identificación:

- Nombre del puesto: Responsable General
- Departamento al que pertenece: Gerencia
- Nombre: Néstor Mégevand
- Fecha: 09/04/2019

II. Propósito general:

- a. Control general de oficinas en provincias donde tenemos actividades.
Control de liquidaciones y estado financiero con las compañías.
- b. Es mi función como responsable de la productora de seguros.
- c. De la Cñias de seguros recibo lista de precios y condiciones comerciales. Con la productora decidimos las áreas y posibilidades de crecimiento.
- d. Debe haber una persona que dirija la organización. La gestión siempre puede mejorar. Mi puesto debe existir siempre.

III. Organigrama:

- a. Gerencia
Responsable de provincia Tesorería Recursos humanos Siniestros Administración Productores independientes
- b. Directamente 11 personas
Indirectamente más de 100 personas
- c. Todos los puestos se relacionan con mi actividad.

IV. Dimensiones:

- a. No tengo demasiadas horas destinadas a la atención de clientes, en promedio no pasa de 6/7 horas semanales.

V. Contactos:

- a. Responsables de provincias: Regularmente por motivos de readecuación y/o crecimiento, control de su gestión en productividad, resolución de problemas e informe de depósitos.
Tesorería: Diariamente recibo informe de ingresos y egresos y coordinamos los depósitos a la Cñías.

Recursos humanos: Recibo informes de altas y bajas e informe de sanciones.

Siniestros: Informe general del mismo, ya que su gestión es independiente y en contacto directo con el mismo sector de las Cñías.

Administración: Informe de gestión general.

- b. Compañías de seguros: Gerente/apoderado, se acuerda precios y tarifas, altas y bajas de localizaciones y todo lo relacionado a la actividad del seguro.

Productores independientes: La posibilidad de comercializar los seguros que disponemos y control financiero.

VI. Actividades específicas:

- a. Resolución de problemas.
 Informe diario de depósitos.
 Control de bancos
 Una vez por semana control de caja de todas las oficinas de cada provincia.
 Una vez al mes informe y control de depósitos con las Cñías.

VII. Dificultades y ayudas:

- a. Rentabilidad y eficiencias de la productora.
 Control financiero con las Cñías.
 Resolución de problemas.

- b. En nuestra actividad comercial es importante crecer en forma sostenida.
Que las cuentas con las Cñías e impositivas estén al día.
Rentabilidad comercial.
- c. Es importante la colaboración y el trabajo de cada sector para una correcta y eficiente estrategia comercial.

VIII. Información adicional:

- a. La organización de nuestra productora es amplia y muy dispersa, ya que tenemos presencia de 13 provincias y con más de 100 oficinas.
- b. Mucha experiencia, de ser posible con formación en el rubro del seguro y de administración de empresa.
- c. Debe ser de carácter firme, dispuesto al diálogo y de resoluciones rápidas a los problemas o dificultades.
- d. La tarea descrita es muy amplia, para lo cual es imprescindible contar con el equipo adecuado de colaboradores.

Fecha: 07/04/2019

Propuesta general:

1. ¿Cuál es la función o funciones principales que usted realiza en su puesto?

2. ¿Para qué realiza usted las actividades principales?

3. ¿Qué tipo de conocimientos, habilidades y/o actitudes para la ejecución de las funciones principales y de qué las realiza?

4. ¿En base a los puntos anteriores ¿cuál es la función de su puesto? ¿Qué tipo de puesto es? ¿Qué tipo de trabajo se realiza en el puesto?

HOJA DE EVALUACION

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“División del Trabajo”

Autor: Ordoñez, Mauro Agustín

Directora: Lic. Rocha María Belén

TRIBUNAL EXAMINADOR

Nota:

Fecha: