

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

TRABAJO DE CAMPO

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

Reilly, Cecilia Camila
Universidad Nacional de Tucumán
cecireilly@gmail.com
Tutor: Villaverde Galindez, Florencia

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

1. RESUMEN

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

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

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

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

Por este motivo, el presente trabajo está orientado a la revisión del Manual de Puestos de la empresa con foco en el área de Compras, con el fin de proponer una actualización y/o mejoras en el mismo, para lograr la optimización del sector.

Los ejes temáticos en el presente trabajo son:

- Administración de Recursos Humanos en el área de gestión de compras, teniendo en cuenta la importancia de la Gestión del Talento Humano, diferenciando la Administración de Recursos Humanos Tradicional de la Moderna.
- Diseño y descripción de Cargos: la manera en que se diseñen los puestos de trabajo de una organización determina, el éxito e incluso la posibilidad de supervivencia de muchas organizaciones.
- Análisis de Puestos de Trabajo: Descripciones y Especificaciones de Puestos de trabajo.

La investigación posee un enfoque cualitativo, con diseño investigación- acción, utilizando como instrumento de recolección de datos la observación, entrevistas con los referentes del sector, análisis de datos secundarios.

Los instrumentos mencionados anteriormente permitieron realizar un modelo de Análisis y Descripción de puestos para el área bajo estudio.

Por último, como conclusión de la investigación, los resultados permitieron detectar necesidades de revisión y actualización de los puestos de trabajos actuales, acompañado del desarrollo de Análisis y Descripción de puestos para la nueva posición incorporada en el área de Compras. Ello conlleva la reasignación de tareas y obligaciones acorde a los perfiles analizados y actualizados, obteniendo mejoras en la eficiencia y eficacia del área a través de la contratación de nuevo personal.

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

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

2. INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

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

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

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

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

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

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

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

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

3.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

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

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

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

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

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

5. MARCO TEÓRICO

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

Recursos humanos en el área de gestión de compras.

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

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

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

Diseño de Cargos

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

a) Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la labor que se atribuye a los puestos simples y repetitivos.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

b) Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante del puesto. Suele ser la actividad atribuida a puestos más diferenciados. Una obligación es una tarea un poco más compleja, más mental y menos física.

c) Función: es un conjunto de tareas o de obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que desempeñe provisional o definitivamente una función.

d) Cargo: es un conjunto de funciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir el organigrama. La posición define las relaciones entre el puesto y los demás. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.

Diseñar un cargo significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

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

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

Descripción de Cargos

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

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

Análisis de puestos

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

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

La estructura del Análisis de puestos

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

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

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

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

Métodos para la descripción y el análisis de cargos

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

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

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

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

6. MARCO METODOLÓGICO

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

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

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

7. DESARROLLO

7.1.1 Introducción de la empresa

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

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

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

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

7.1.2 Gestión de Compras

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

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

7.1.3 Función de Compras

La función de compras consiste en suministrar de manera ininterrumpida materiales, bienes y/o servicios, para incluirlos de manera directa o indirecta a la cadena de producción. Estos bienes o servicios deben proporcionarse en las cantidades adecuadas, en el momento solicitado, con el precio acordado y en el lugar requerido por el cliente, dentro de unos

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

tiempos estipulados previamente, caso contrario estas desviaciones pueden obstaculizar los procesos productivos del comprador.

7.1.4 Importancia de la función de Compras

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

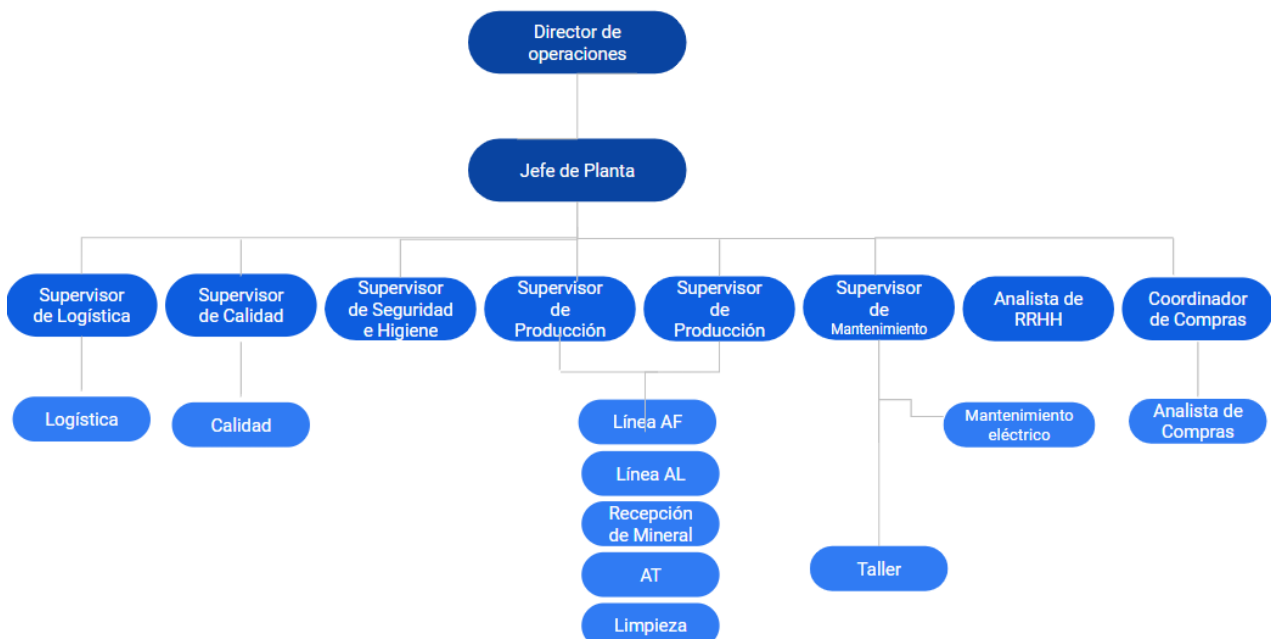
- Proveer un flujo ininterrumpido de materiales y servicios al sistema de operación.
- Mantener la inversión en inventarios al mínimo.
- Maximizar la calidad.
- Encontrar y desarrollar fuentes competitivas de suministros.
- Estandarizar materiales al más bajo costo total de adquisición.
- Fomentar las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

7.1.5 Relación del departamento de Compras dentro la empresa

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

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

7.1.6 Organigrama de la empresa actual



Fuente: M.A (empresa)

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

El área de Compras en Argentina actualmente está conformada por 2 colaboradores:

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

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

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

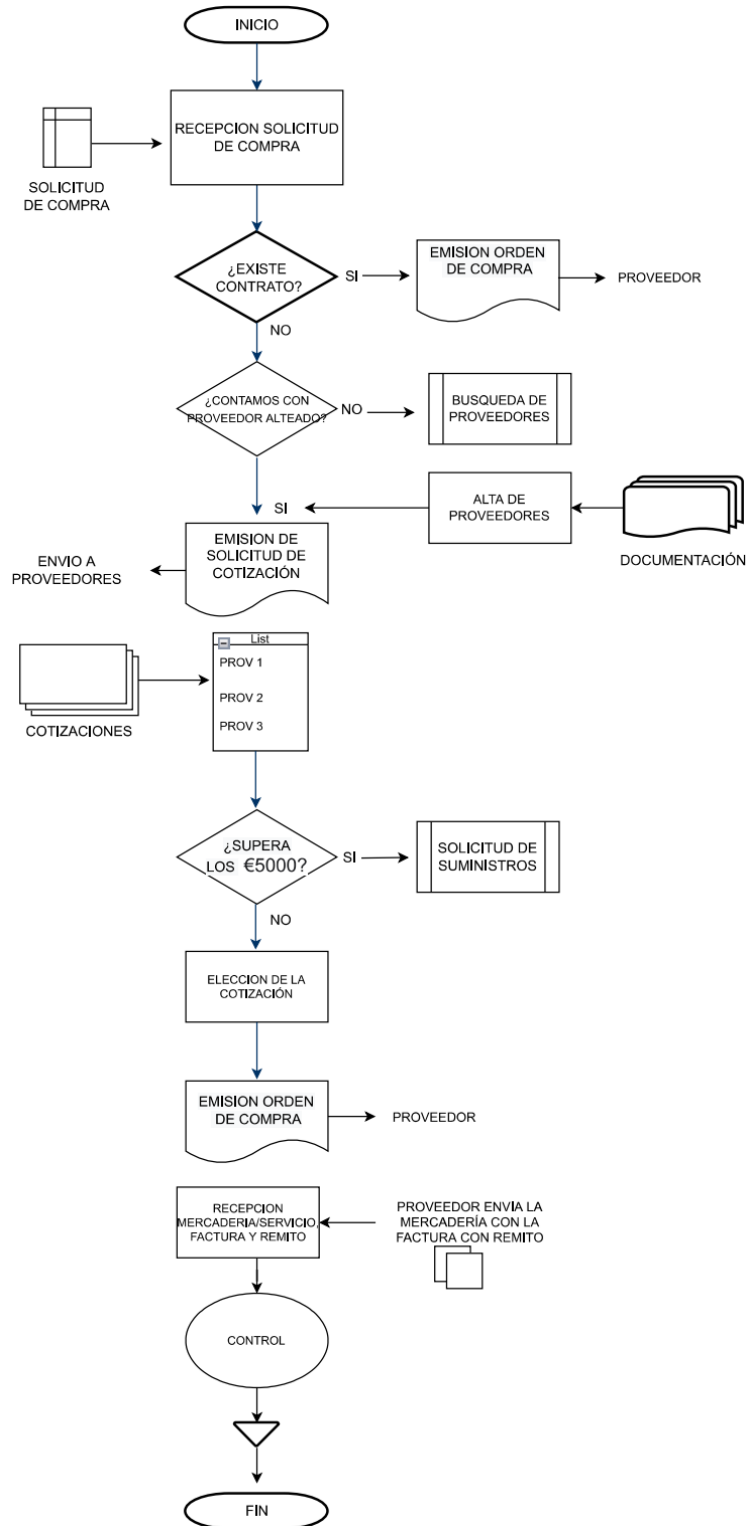
En cuanto la necesidad queda cubierta, el comprador recepciona la factura y la envía al solicitante del requerimiento para que sea procesada por el área de facturación.

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

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

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Flujograma área de Compras



Fuente: elaboración propia

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

7.1.7 Responsabilidades

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

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

La emisión del pedido de compras con la autorización de los aprobadores correspondientes. El Comprador es representante de M.A. ante los proveedores y representante del Proveedor ante M.A., siendo él responsable en dirimir cualquier necesidad comercial entre las partes representadas por él.

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

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

7.1.8 Alcance del área de Compras:

- Inteligencia de Mercado;
- Desarrollo de nuevos proveedores;
- Estrategia de compras;
- Proceso de Compras, selección de proveedores;
- Gestión de la relación con proveedores;
- Negociaciones;
- Garantizar la implantación de la estrategia de compras, contratos y demás acuerdos comerciales en los sitios;
- Elaboración y validación del Contrato entre las partes, ya sea pedido de compras o contrato del jurídico;
- Revisar solicitudes/requisiciones de las distintas áreas de M.A.;
- Administrar y analizar los Pedidos de Compras;
- Follow-up de las Órdenes de Compras;
- Soporte a la gestión de inventarios;
- Verificar la conformidad de los envíos cuando llegan a planta;
- Monitorear el desempeño de los contratos;
- Verificar que la entrega de las órdenes de compra ocurran en el tiempo correcto
- Garantizar el pago de los proveedores una vez que el suministro se haya confirmado;
- Procesos de importación y exportación;
- Recolectar y Diligenciar las firmas de los contratos (Órdenes de Compras de Servicio o Jurídico), después de la consolidación por el área de Compras.
- Interfaz de información y solicitudes en Fluig (plataforma utilizada para información de proveedores), ERP (formulario de compras excepcionales) y demás sistemas para anticipos y realización de Órdenes de Compras o Contratos;

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

- Incluir el número del PC en los Pedidos de Compras de Servicio.

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

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

7.2 Diagnóstico situacional del área Compras

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

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

Matriz FODA correspondiente al área de Compras:

Tabla N°1

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1: Equipo comprometido F2: Excelente comunicación F3: Buena relación con proveedores F4: Existencia de Manual de Compras	D1: Personal escaso D2: Cartera de proveedores estática D3: Escaso poder de negociación D4: Plazos de pagos muy extensos
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1: Gran oferta de proveedores O2: Numerosos profesionales en el mercado O3: Capacitaciones	A1: Situación económica del país A2: Políticas de importación restrictivas

Fuente: elaboración propia

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

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

FO:

- F4 + O3: Divulgar a los departamentos involucrados el Procedimiento de Compras.
- F3 + O1: Revisar la Base de Proveedores y reunirse con ellos para mejorar acuerdos.
- F1 + O3: Realizar capacitaciones según las necesidades del equipo.

FA:

- F1 + A2: Estimar la demanda de los insumos que tengan una salida recurrente.
- F3 + A1 y A2: Realizar contratos con los proveedores en donde se fijen precios.

DO:

- D1+ O2: Evaluar la posibilidad de contratar personal calificado para complementar al área
- D3 + O1: Coordinar visitas a proveedores para comunicar nuestras necesidades a cubrir

DA:

- D3 + A1: Establecer contratos con proveedores, en donde se indiquen los precios y cantidades a consumir durante cierto período en el corto plazo, en donde el proveedor asegura ventas futuras y la empresa congela los precios mientras el contrato tenga vigencia.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

8. PROPUESTA DE MEJORA ESTRUCTURAL

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

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

Se presenta el diseño de la propuesta de la estructura organizacional para el área de Compras de M.A. el cual permitirá apaciguar los constantes reclamos de los usuarios debido al cumplimiento de sus necesidades a través de un equipo capacitado para atender los requerimientos de la manera más eficiente y oportuna como sea posible.

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

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

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

Concluida la etapa diagnóstica del trabajo, donde me permitió conocer el funcionamiento de la empresa, cómo trabaja, cómo se desarrolla en todos sus aspectos, comenzaré la etapa que hace al objetivo de mi trabajo que es la del análisis y descripción de los puestos del sector de Compras. A lo largo del diagnóstico se pudo destacar la necesidad existente en la empresa de realizar este trabajo, ya que la falta de las descripciones trae aparejado numerosos inconvenientes en el labor diario de las personas que pertenecen a la empresa. Esta etapa de planeación y preparación del análisis y descripción de los puestos está conformada por diferentes ítems que me permitirán una buena organización y desarrollo del mismo.

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

1. Determinación de los cargos a describir:

Teniendo en cuenta el alcance del área de Compras, detallado por la empresa, y luego de identificar que no se está cumpliendo, he optado por incorporar un puesto adicional en el área para que se puedan llevar a cabo todas las actividades necesarias que den como resultado una gestión eficaz y eficiente.

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

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Como primer paso para la determinación de los puestos he planteado cuáles son los objetivos generales del área, de esta forma una vez conocido este objetivo general del departamento, me permitirá, saber cuáles son los puestos necesarios para lograr dicho objetivo, para posteriormente realizar la descripción y análisis respectivo. Esta información la he obtenido en entrevistas realizadas a los gerentes de Compras y los usuarios del sistema de requerimientos.

2. Elaboración de organigrama

Adicionando el nuevo puesto, se visualiza su jerarquía en el siguiente organigrama.

Al ubicar cada cargo en el organigrama, se logra definir diferentes aspectos como por ejemplo el nivel jerárquico, autoridad, la responsabilidad y el área de actuación del mismo. La estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo.

El área de Compras está encabezada por la figura de un gerente, el cual será el responsable de los resultados que arroje el área, por eso es de primordial importancia una buena gestión de los recursos humanos y una adecuada distribución de las tareas. Es función del gerente del área generar un clima de trabajo amigable, donde prevalezca el trabajo equipo y donde exista un buen manejo de las comunicaciones. También el gerente será responsable de la toma de decisiones del área en general delegando en algunas ocasiones decisiones que son exclusivas del puesto.

3. Elección de los métodos que serán utilizados para el análisis:

Para llevar a cabo el análisis y descripción de los puestos utilizaré diferentes herramientas que me permitirán recabar la información necesaria y esencial, para la obtención de mi objetivo.

Para el puesto a incorporar utilizaré la entrevista con el Coordinador de Compras, quien lleva un tiempo considerable en la empresa.

Por otro lado, para actualizar el análisis y descripción de puestos de los puestos que se mantienen en el área, se utilizó el cuestionario ya que se tratan de puestos con características rutinarias, a través de este método economizaré en tiempo para la realización de los mismos.

4. Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis de puesto:

El cuestionario utilizado para recabar la información necesaria, fue realizado teniendo en cuenta los factores que especifica el autor Idalberto Chiavenato, en el cual está basado el marco teórico que he utilizado en este trabajo. Dicho cuestionario está conformado de la siguiente manera:

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

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

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

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

2) RESUMEN DEL PUESTO: debe describir la naturaleza general del puesto listando solo sus funciones o actividades principales.

3) DESCRIPCIÓN: debe describir qué hace el trabajador, como lo hace y porqué lo hace. Además, deberá detallar la frecuencia con la cual realiza cada actividad, es decir, si son diarias, periódicas u ocasionales.

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

5) CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE EL CARGO: instrucción formal requerida para el puesto (estudio primario, secundario, terciario, universitario, cursos de capacitación necesarios); habilidades y destrezas informáticas e idiomas que debe manejar para el desarrollo de sus actividades.

6) EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO: detallar la experiencia que es necesaria para poder desempeñar el puesto, así como el entrenamiento que precisa tener el ocupante.

7) REQUERIMIENTOS FÍSICOS: especificar cuáles son las demandas físicas que requiere el puesto, como por ejemplo caminar, estar de pie, darse vuelta frecuentemente, agacharse, entre otras.

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

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

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

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

A continuación, el modelo de descripción de puestos que se utilizará para la realización de los mismos:

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS 1

1) IDENTIFICACIÓN

Nombre del empleado: XX XX

Nombre del puesto: Coordinador de Compras

Dpto. / Sección a la cual pertenece: Compras

Nombre y Cargo del supervisor inmediato: ZZ ZZ ; Gerente de Compras

Nombre y cargo del personal que supervisa: YY YY ; Analista de Compras

Indicar el cargo y nombre de la persona que lo reemplaza en ausencia ocasional (por enfermedad, vacaciones, etc): YY YY; Analista de Compras

2) RESUMEN DEL CARGO:

- Inteligencia de mercado;
- Desarrollo de nuevos proveedores;
- Calificación de los proveedores;
- Gestión del panel de proveedores;
- Estrategia de Compras;
- Proceso de compras y selección de proveedores: encargado de realizar todo el proceso de negociación con los proveedores. Iniciando con la recepción de la solicitud o necesidad del usuario, seguido de la selección y evolución del proveedor idóneo;
- Administración de relaciones con los proveedores;
- Negociación;
- Asegurar la implementación de la estrategia de Compras, contratos y otros acuerdos comerciales en los sitios;
- Elaboración y validación de Contratos entre las partes;
- Emisión de la orden de compra al proveedor y al usuario que solicitó el producto/servicio. Dicho proceso se lleva a cabo siempre y cuando la orden de compra supere los 5000 euros, caso contrario, debe encargarse el Analista de Compras.

3) DESCRIPCIÓN

Funciones, actividades y/o tareas:

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

- 1) Recepción del pedido interno de compras
- 2) Envío de solicitud de cotización a por lo menos 3 proveedores (excepto en servicios muy específicos o si se refieren a productos/servicios con contratos previamente pactados con el proveedor)
- 3) Recepción y comparación de cotizaciones
- 4) Negociación con proveedores
- 5) Elección de cotización
- 6) Emisión y envío de orden de compra, en copia el usuario involucrado en el pedido

ESPECIFICACIONES

4) REQUERIMIENTOS FÍSICOS

Requerimientos intelectuales indispensables para desempeñar el cargo:

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

En caso de otros especificar:

5) REQUERIMIENTOS INTELECTUALES

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

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

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

6) CONDICIONES AMBIENTALES

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

- a- (X) Oficina
- b- () Planta
- c- () Intemperie

EXPUESTO A:

- a- Calor Ambiental
- b- Frío Ambiental
- c- Temperatura Adecuada X
- d- Cambios bruscos de temperatura
- e- Lugar polvoriento X
- f- Suciedad
- g- Ruido intenso
- h- Vibraciones
- i- Emanaciones tóxicas X
- j- Ventilación adecuada X
- k- Mala iluminación
- l- Lugar aislado

7) RIESGOS

a- De enfermedad profesional:

- (X) NO
 - () SI
- ¿Cuáles? NINGUNO

b- De accidentes de trabajo:

- (X) NO
- () SI

8) CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE EL CARGO

Instrucción Formal

Estudios Secundario:

- Completo X
- Incompleto

Estudios Universitario.

- Completo X
- Incompleto

Título: Ciencias Económicas, Ingeniería Industrial, Despachante de Aduana y carreras a fines.

Habilidades y destrezas informáticas

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
--

TIPO	GRADO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
WORD		X	
EXCEL	X		
POWER POINT			X
HERRAMIENTAS DE DRIVE	X		

Otros conocimientos:

Conocimiento técnico especialmente en industria minera.

Idiomas

	INGLÉS	PORTUGUÉS	OTRO
Pleno dominio lectura y escritura			
Dominio alto para interacción			
Manejo medio, lectura y comprensión general	X	X	

9) EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO

a) Experiencia previa necesaria:

NO se requiere experiencia previa ()

SI se requiere experiencia previa (X)

Haber trabajado como mínimo dos años como responsable del área de compras de una empresa.

b) Entrenamiento previo necesario:

NO se requiere entrenamiento previo ()

SI se requiere entrenamiento previo (X)

Se requiere pleno conocimiento del sistema utilizado para la gestión de las actividades propias del puesto.

10) RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO

Responsabilidades que posee el puesto en donde se desempeña:

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
--

RESPONSABILIDADES	SI	NO	ESPECIFICACIONES
Por maquinaria y equipo		X	
Información confidencial	X		TANTO DE LA EMPRESA COMO DE LOS PROVEEDORES
Por personas			
Por custodia de valores		X	MERCADERÍA SOLICITADA
Por contactos personales	X		PROVEEDORES

10) APTITUDES Y ACTITUDES

- Iniciativa
- Compromiso con la organización.
- Comunicación oral y escrita.
- Predisposición al trabajo en equipo.
- Cooperación.
- Pensamiento analítico y conceptual.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS 2

1) IDENTIFICACIÓN

Nombre del empleado: XX XX

Nombre del puesto: Analista de Compras

Dpto. / Sección a la cual pertenece: Compras

Nombre y Cargo del supervisor inmediato: ZZ ZZ ; Coordinador de Compras

Nombre y cargo del personal que supervisa: no corresponde

Indicar el cargo y nombre de la persona que lo reemplaza en ausencia ocasional (por enfermedad, vacaciones, etc): ZZ ZZ; Coordinador de Compras

2) RESUMEN DEL CARGO:

Inteligencia de mercado;

Desarrollo de nuevos proveedores;

Calificación de los proveedores;

Gestión del panel de proveedores;

Estrategia de Compras;

Proceso de compras y selección de proveedores: encargado de realizar todo el proceso de negociación con los proveedores. Iniciando con la recepción de la solicitud o necesidad del usuario, seguido de la selección y evolución del proveedor idóneo;

Administración de relaciones con los proveedores;

Negociación;

Asegurar la implementación de la estrategia de Compras, contratos y otros acuerdos comerciales en los sitios;

Elaboración y validación de Contratos entre las partes;

Emisión de la orden de compra al proveedor y al usuario que solicitó el producto/servicio.

Dicho proceso se lleva a cabo siempre y cuando la orden de compra supere los 5000 euros, caso contrario, debe encargarse el Analista de Compras.

3) DESCRIPCIÓN

Funciones, actividades y/o tareas:

1) Recepción del pedido interno de compras

2) Envío de solicitud de cotización a por lo menos 3 proveedores (excepto en servicios muy específicos o si se refieren a productos/servicios con contratos previamente pactados con el proveedor)

3) Recepción y comparación de cotizaciones

4) Negociación con proveedores

5) Elección de cotización

6) Emisión y envío de orden de compra, en copia el usuario involucrado en el pedido

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

ESPECIFICACIONES

4) REQUERIMIENTOS FÍSICOS

Requerimientos intelectuales indispensables para desempeñar el cargo:

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

5) REQUERIMIENTOS INTELECTUALES

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

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

6) CONDICIONES AMBIENTALES

- a- (X) Oficina
- b- () Planta
- c- () Intemperie

EXPUESTO A:

- a- Calor Ambiental
- b- Frío Ambiental
- c- Temperatura Adecuada X

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

- d- Cambios bruscos de temperatura
- e- Lugar polvoriento X
- f- Suciedad
- g- Ruido intenso
- h- Vibraciones
- i- Emanaciones tóxicas X
- j- Ventilación adecuada X
- k- Mala iluminación
- l- Lugar aislado

7) RIESGOS

a- De enfermedad profesional:

NO

SI

¿Cuáles? NINGUNO

b- De accidentes de trabajo:

NO

SI

8) CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE EL CARGO

Instrucción Formal

Estudios Secundario:

Completo X

Incompleto

Estudios Universitario.

Completo

Incompleto

Se admiten tanto estudiantes como graduados.

Título: Ciencias Económicas, Ingeniería Industrial, Despachante de Aduana y carreras a fines.

Habilidades y destrezas informáticas

TIPO	GRADO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
WORD		X	
EXCEL	X		

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
--

POWER POINT			X
HERRAMIENTAS DE DRIVE	X		

Otros conocimientos:

Conocimiento técnico especialmente en industria minera.

Idiomas

	INGLÉS	PORTUGUÉS	OTRO
Pleno dominio lectura y escritura			
Dominio alto para interacción			
Manejo medio, lectura y comprensión general	X	X	

9) EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO

a) Experiencia previa necesaria:

NO se requiere experiencia previa (X)

SI se requiere experiencia previa ()

b) Entrenamiento previo necesario:

NO se requiere entrenamiento previo ()

SI se requiere entrenamiento previo (X)

Se requiere pleno conocimiento del sistema utilizado para la gestión de las actividades propias del puesto.

10) RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO

Responsabilidades que posee el puesto en donde se desempeña:

RESPONSABILIDADES	SI	NO	ESPECIFICACIONES
Por maquinaria y equipo		X	
Información confidencial	X		TANTO DE LA EMPRESA COMO DE LOS PROVEEDORES
Por personas			

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
--

Por custodia de valores		X	MERCADERÍA SOLICITADA
Por contactos personales	X		PROVEEDORES

11) APTITUDES Y ACTITUDES

- Iniciativa
- Compromiso con la organización.
- Comunicación oral y escrita.
- Predisposición al trabajo en equipo.
- Cooperación.
- Pensamiento analítico y conceptual.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS 3

1) IDENTIFICACIÓN

Nombre del empleado: XX XX

Nombre del puesto: Procurement

Dpto. / Sección a la cual pertenece: Compras

Nombre y Cargo del supervisor inmediato: ZZ ZZ ; Gerente de Compras

Nombre y cargo del personal que supervisa: no corresponde

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

YY YY; Analista de Compras

ZZ ZZ; Gerente de Compras

2) RESUMEN DEL CARGO:

Gestión de órdenes de compra, análisis crítico de las mismas, seguimiento y despacho de éstas;

Soporte de gestión de inventarios;

Comprobar la conformidad de los envíos al llegar;

Supervisar la ejecución de los contratos;

Gestionar a los proveedores en la entrega oportuna;

Asegurar los plazos de entrega junto con el plan de producción;

Garantizar el pago a los proveedores una vez confirmado el suministro;

Procesos de importación y exportación;

Solicitud de anticipos en caso de corresponder.

3) DESCRIPCIÓN

Funciones, actividades y/o tareas:

1) Recepción de orden de compra

2) Verificar que el proveedor respete el plazo pactado

3) Recepcionar el pedido y corroborar que coincida con lo solicitado

4) Recepcionar la factura y reenviarla al responsable de carga para garantizar el pago oportuno al proveedor

5) Gestionar procesos de importación/ exportación en caso de corresponder

ESPECIFICACIONES

4) REQUERIMIENTOS FÍSICOS

Requerimientos intelectuales indispensables para desempeñar el cargo:

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

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

5) REQUERIMIENTOS INTELECTUALES

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

6) CONDICIONES AMBIENTALES

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

- a- (X) Oficina
- b- () Planta
- c- () Intemperie

EXPUESTO A:

- a- Calor Ambiental
- b- Frío Ambiental
- c- Temperatura Adecuada X
- d- Cambios bruscos de temperatura
- e- Lugar polvoriento X
- f- Suciedad
- g- Ruido intenso
- h- Vibraciones

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
--

- i- Emanaciones tóxicas X
- j- Ventilación adecuada X
- k- Mala iluminación
- l- Lugar aislado

7) RIESGOS

a- De enfermedad profesional:

NO

SI

¿Cuáles? NINGUNO

b- De accidentes de trabajo:

NO

SI

8) CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE EL CARGO

Instrucción Formal

Estudios Secundario:

Completo X

Incompleto

Estudios Universitario.

Completo X

Incompleto

Título: Ciencias Económicas, Ingeniería Industrial, Despachante de Aduana y carreras a fines.

Habilidades y destrezas informáticas

TIPO	GRADO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
WORD		X	
EXCEL	X		
POWER POINT			X
HERRAMIENTAS DE DRIVE	X		

Otros conocimientos:

Conocimiento técnico especialmente en industria minera.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
--

Idiomas

	INGLÉS	PORTUGUÉS	OTRO
Pleno dominio lectura y escritura			
Dominio alto para interacción			
Manejo medio, lectura y comprensión general	X	X	

9) EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO

a) Experiencia previa necesaria:

NO se requiere experiencia previa ()

SI se requiere experiencia previa (X)

Haber trabajado como mínimo dos años como responsable del área de compras de una empresa.

b) Entrenamiento previo necesario:

NO se requiere entrenamiento previo ()

SI se requiere entrenamiento previo (X)

Se requiere pleno conocimiento del sistema utilizado para la gestión de las actividades propias del puesto.

10) RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO

Responsabilidades que posee el puesto en donde se desempeña:

RESPONSABILIDADES	SI	NO	ESPECIFICACIONES
Por maquinaria y equipo		X	
Información confidencial	X		TANTO DE LA EMPRESA COMO DE LOS PROVEEDORES
Por personas			
Por custodia de valores		X	MERCADERÍA SOLICITADA
Por contactos personales	X		PROVEEDORES

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

11)APTITUDES Y ACTITUDES

- Iniciativa
- Compromiso con la organización.
- Comunicación oral y escrita.
- Predisposición al trabajo en equipo.
- Cooperación.
- Pensamiento analítico y conceptual.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

CONCLUSIÓN

Al iniciar este trabajo tuve como objetivo el estudio de la empresa M.A., lo que implicó conocer cómo es su actividad, cómo se desarrolla internamente, para luego poder desarrollar un plan de acción pertinente que mejore la calidad y gestión del área de Compras de la empresa.

En M.A., en lo que respecta a la Gestión de Compras, se detectan diversas debilidades, ya que el área no cuenta con el personal adecuado para afrontar la demanda interna de pedidos de compra que surgen diariamente. Una de las debilidades detectadas fue la sobrecarga de tareas puestas sobre el escaso equipo de Compras, y es por ello que decidí, luego de un arduo diagnóstico, incluir un nuevo puesto de trabajo, y actualizar los existentes a través de la Descripción y Análisis de Cargos.

Las descripciones y análisis de puestos realizados aportan a la empresa una herramienta de gran utilidad. En primera instancia cabe destacar que proporcionará a la empresa la información necesaria sobre las características que debe poseer el candidato/a a ocupar el puesto de trabajo. También se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Además, servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen: entrevistas, dinámicas de grupo, assessment center, entre otros.

Por otro lado, este trabajo aportará directrices para la formación de los colaboradores, tanto de los que forman parte de la empresa, como del nuevo ingresante, ya que se podrá comparar los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, así se determinará la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos. De esta forma, una vez detectada la necesidad la organización podrá diseñar e implementar los planes de formación más adecuados.

El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. A través del análisis de puestos resultará posible la realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización. Esto establecerá una orientación para corroborar si los puestos actuales tienen una retribución justa, y también para establecer el monto de retribución del nuevo puesto, de tal forma que sea equitativo.

De esta manera, quedan evidenciados algunos de los beneficios que brinda el presente trabajo a la organización.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

ANEXOS

MODELO DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

1) IDENTIFICACIÓN

Nombre del empleado:

Nombre del puesto:

Dpto. / Sección a la cual pertenece:

Nombre y Cargo del supervisor inmediato:

Nombre y cargo del personal que supervisa:

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

2) RESUMEN DEL CARGO

Resume en forma general las funciones principales del cargo:

3) DESCRIPCIÓN

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

a) Actividad: ¿Qué hace?

b) Descripción: ¿Cómo lo hace y por qué lo hace?

c) Frecuencia:

Diarias: Aquellas realizadas diariamente.

Periódicas: Aquellas realizadas semanal o mensualmente.

Ocasionales: Aquellas realizadas en intervalos irregulares y con frecuencia menor que una vez.

ESPECIFICACIONES

4) REQUERIMIENTOS FÍSICOS

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

a- Caminar

b- Estar de pie

c- Darse vuelta frecuentemente

d- Agacharse

e- Arrodillarse o encucillarse

f- Trabajar rápidamente

g- Atención auditiva

h- Levantar elementos pesados

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Kilos promedio:

i- () Transportar elementos

Kilos promedio:

j- () Manejar maquinaria específica

k- () Otros

En caso de otros especificar:

5) REQUERIMIENTOS INTELECTUALES

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

a- () Planear

b- () Controlar

c- () Organizar

d- () Dirigir

e- () Analizar

f- () Calcular

g- () Deducir

h- () Concentración

i- () Coordinar

j- () Tomar decisiones

k- () Iniciativa en el trabajo

l- () Otros

En caso de otros especificar:

6) CONDICIONES AMBIENTALES

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

a- () Oficina

b- () Planta

c- () Intemperie

Marca las condiciones ambientales que estás expuesto en tus horas de trabajo, marcando la frecuencia de la exposición, ya sea ocasional (O), permanente (P), o deja vacío en caso de no corresponder.

EXPUESTO A:

a- Calor Ambiental

b- Frío Ambiental

c- Temperatura Adecuada

d- Cambios bruscos de temperatura

e- Lugar polvoriento

f- Suciedad

g- Ruido intenso

h- Vibraciones

i- Emanaciones tóxicas

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

- j- Ventilación adecuada
- k- Mala iluminación
- l- Lugar aislado

En caso de otros especificar:

7) RIESGOS

a- De enfermedad profesional:

NO

SI

¿Cuáles?

b- De accidentes de trabajo:

NO

SI

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

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

En caso de otros especificar

8) CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE EL CARGO

Instrucción Formal

Estudios Secundario:

Completo

Incompleto

Orientación:

Título:

Estudios Terciario:

Completo

Incompleto

Título:

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
--

Estudios Universitario.
Completo
Incompleto

Título:

Cursos de capacitación:
Completo
Incompleto

Temas:

Habilidades y destrezas informáticas

TIPO	GRADO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
WORD			
EXCEL			
POWER POINT			
HERRAMIENTAS DE DRIVE			

Idiomas

	INGLÉS	PORTUGUÉS	OTRO
Pleno dominio lectura y escritura			
Dominio alto para interacción			
Manejo medio, lectura y comprensión general			
Manejo elemental para automantenimiento			

9) EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO

a) Experiencia previa necesaria:
NO se requiere experiencia previa ()
SI se requiere experiencia previa ()

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

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

- b) Entrenamiento previo necesario:
 NO se requiere entrenamiento previo ()
 SI se requiere entrenamiento previo ()

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

- c) Otras características del entrenamiento:

10) RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO

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

RESPONSABILIDADES	SI	NO	ESPECIFICACIONES
Por maquinaria y equipo			
Información confidencial			
Por personas			
Por custodia de valores			
Por contactos personales			

- 11) Aptitudes y actitudes.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Anderson, C., & Thompson, L. L. (2004). Affect from the top down: How powerful individuals' positive affect shapes negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95(2), 125-139.
- Castaño, R. (2005). *La gestión integral de Recursos Humanos. Conferencias y Trabajos de Investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresas.*
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las organizaciones.* México, Mc Graw Hill Interamericana.
- García García, S. (1997). *El arte de dirigir personas hoy.* Barcelona.
- Hatum, A. (2015). *Alineando a la Organización.* Buenos Aires editorial Granica.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (2009). *Administración de las Organizaciones.* Editorial McGraw Hill, México.
- Pereda Marín, S. (1999). *La gestión de recursos humanos por competencias.*
- Pereda Marín, S., Berrocal Berrocal, F. y Alonso García. M. (2011). *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias.* Editorial Universitaria Ramón Areces.