



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**



Carrera: Licenciatura en Administración

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS FINANCIEROS

Trabajo de investigación



POR

María Belén Guerra

Registro n° 28.633

Profesor Tutor

Mario Funes

Mendoza – 2020

INDICE

INDICE.....	2
RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN	8
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO.....	10
1. ADMINISTRACIÓN	10
A. INTRODUCCIÓN	10
B. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	13
C. CONCEPTO DE RECURSOS HUMANOS	15
D. EVOLUCION DEL CONCEPTO	17
E. DIFICULTADES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	19
F. LA PRODUCTIVIDAD	20
2. ANÁLISIS DE PUESTOS	22
A. CONCEPTO	22
a. Descripción de puestos	25
b. Especificación de puestos.....	27
c. Métodos para la descripción y especificación de puestos	29
B. PROCEDIMIENTO	30
a. Etapa de Planeación	31
b. Etapa de Preparación	32
c. Etapa de Realización.....	33
C. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE PUESTOS.....	33
a. Método de Observación Directa	33
b. Método del Cuestionario.....	34
c. Método de la Entrevista	35
d. Métodos Mixtos	36
e. Comparación entre métodos	37
f. Grupo de Expertos.....	38

g.	Bitácora de Empleados.....	38
h.	Apreciaciones de otros autores.....	39
D.	OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.....	39
3.	DISEÑO DE PUESTOS.....	41
A.	MODELOS DEL DISEÑO DE PUESTOS.....	42
a.	Modelo Clásico o Tradicional.....	42
b.	Modelo Humanista.....	45
c.	Modelo de las Contingencias.....	45
B.	SATISFACCIÓN DE LAS TAREAS.....	49
a.	Bajo nivel de especialización.....	51
b.	Alto nivel de especialización.....	51
C.	ERGONOMÍA.....	53
a.	Método LEST.....	54
b.	Método RULA.....	56
D.	INGENIERIA DEL TRABAJO.....	57
	CAPÍTULO II: APLICACIÓN PRÁCTICA.....	61
1.	RESEÑA DE LA EMPRESA.....	61
A.	VISIÓN.....	61
B.	MISIÓN.....	62
C.	VALORES Y CREENCIAS.....	62
D.	MAPA DE PROCESOS.....	62
E.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	64
F.	PRODUCTOS COMERCIALIZADOS.....	69
a.	Código de Descuento.....	69
b.	Paquete Financiero.....	70
G.	DIAGRAMA DE FLUJO DE VENTAS.....	72
2.	PROCESO DE ANÁLISIS DE PUESTO.....	75
A.	PLANIFICACIÓN.....	75
a.	Elaboración del Organigrama.....	75

b.	Selección de los puestos a analizar.	76
c.	Elaboración del cronograma de trabajo.....	76
d.	Elección del método de análisis de puestos.....	77
e.	Selección de los factores de especificaciones.....	77
B.	ORGANIZACIÓN.....	78
a.	Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas.....	78
b.	Preparación del ambiente.....	78
c.	Recolección de datos previos.....	79
d.	Preparación del material de trabajo, diseño de formularios.....	80
C.	EJECUCIÓN.....	81
a.	Recolección de los datos sobre los puestos.....	81
b.	Organización de los datos obtenidos.....	97
c.	Redacción previa del análisis, presentación para ratificación o rectificación, redacción y presentación definitiva.....	100
3.	DISEÑO DE PUESTOS.....	100
A.	SATISFACCIÓN DE LAS TAREAS.....	100
B.	ERGONOMÍA.....	103
C.	INGENIERIA DEL TRABAJO.....	112
	CONCLUSIONES.....	115
	ANEXO.....	117
	BIBLIOGRAFIA.....	121

Lista de figuras

1) Procesos Administrativos	12
2) Subsistemas de la Administración de Personal	14
3) Ecuación de la Productividad	20
4) Relación de inputs y outputs	21
5) Contenido del puesto	26
6) Componentes del Diseño de puestos	42
7) Especialización Horizontal	59
8) Especialización Vertical.....	59
9) Mapa de procesos Shelltron S.A.....	63
10) Organigrama Shelltron S.A.	64
11) Diagrama de flujo de Shelltron S.A.....	74

Lista de tablas

i.	Subsistemas de Personal	15
ii.	Comparativa de métodos de recolección de información	37
iii.	Variables a evaluar en el método LEST.....	55
iv.	Puntuación del método LETS.....	55
v.	Variables a evaluar en el método RULA	56
vi.	Puntuación en método RULA	57
vii.	Posibles estados en Paquete Financiero	66
viii.	Posibles estados en Código de descuento	66
ix.	Variables analizadas en Paquete Financiero	67
x.	Variables analizadas en Código de Descuento	68
xi.	Segmento Liberté	70
xii.	Segmento Identité	71
xiii.	Lista de operadores	79
xiv.	Observación directa.....	81
xv.	Cuestionario al superior inmediato	83
xvi.	Resultados de cuestionario de Ergonomía	108
xvii.	Variables de Tiempos de Trabajo	109

RESUMEN

La presente investigación realiza un abordaje del análisis y diseño de puestos de trabajo. Dentro del call center en el que se aplica el estudio, se detectó que el personal de ventas, los operadores específicamente, no tenían muy en claro los límites de su labor, dónde comenzaba y terminaba la misma. Esta poca clarificación del trabajo entorpece el desarrollo de las demás áreas, al haber duplicación de tareas o procesos incompletos, por ejemplo. Dichos inconvenientes derivan en ventas no concluidas, lo que implica un obstáculo para la consecución de objetivos individuales y grupales. El call center no cuenta con análisis y diseños de puestos de ningún cargo, por lo que se estarían implementando dichas técnicas por primera vez, buscando establecer un precedente para futuros análisis. El desarrollo del trabajo se basa en una investigación documental, que sustenta el marco teórico de los dos grandes temas a abordar. Finalmente, se desarrolla un caso práctico en un call center mendocino, implementando como estrategias de investigación las consultas y entrevistas, la confección de instrumentos y la observación directa. El presente trabajo nos permite determinar los requerimientos del puesto y del ocupante, a través del análisis de puestos, y verificar que el puesto se adapte al ocupante por medio del diseño de puestos.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene por fin último esclarecer el puesto de operador de ventas para adaptar correctamente a los ocupantes del puesto al mismo y para garantizar la satisfacción y clima laboral de los empleados.

Como podremos ver el análisis y diseño de puestos son dos herramientas de la que puede valerse el área de administración de personal, las cuales no solo atienden a los objetivos anteriormente planteados, sino que sirven de base de otras actividades de las organizaciones, entre ellas el reclutamiento y selección de personal, las políticas de remuneraciones, evaluación de desempeño, entrenamiento y desarrollo de la carrera.

Mientras que el análisis de puestos nos permite obtener un detalle completo de las funciones y responsabilidades del puesto a través de la descripción de puestos y los requisitos del ocupante mediante la especificación de puestos, el diseño de puestos nos permite comprobar que el cargo esté satisfaciendo las necesidades del ocupante a través de la satisfacción de la tarea, que nos permite evaluar cómo se sienten las personas respecto de la labor que realizan, la ergonomía, que nos permite evaluar que el puesto no esté siendo nocivo para la salud del ocupante, y la ingeniería del trabajo, a través de la cual podemos potenciar las capacidades y aptitudes del personal en el puesto.

La investigación podremos apreciar que parte de lo general hacia lo particular, dando un panorama de lo que es la administración en sí y la administración de personal, dentro de la cual encontraremos las herramientas que serán las protagonistas del trabajo.

Las palabras y conceptos claves que se abordaran son análisis de puestos, descripción de puestos, especificación de puesto, diseño de puestos, satisfacción de la tarea, ergonomía e ingeniería del trabajo.

Para encarar el trabajo se empleará una metodología descriptiva que nos permitirá alcanzar el objetivo perseguido. Para esto se utilizarán fuentes de información primaria y secundaria:

- Fuentes secundarias: nos suministrarán la información básica que encontraremos en libros, publicaciones, investigaciones, revistas y demás, y que es la que nos permitirá desarrollar los temas centrales de la investigación.

- Fuentes primarias: Para llevar a cabo el caso de estudio se realizarán cuestionarios y se empleará la observación directa en la empresa seleccionada para obtener un análisis y diseño de puestos.

Finalmente, se destaca que el trabajo comenzará con un desarrollo de los temas centrales de la investigación, continuando con un análisis de un caso de estudio y, por último, se expondrán las conclusiones a las que se arribó.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1. ADMINISTRACIÓN

La investigación que apreciaremos a continuación parte de uno de los conceptos básicos de la carrera: la administración. Dicha investigación sigue un estilo escalonado partiendo de lo general a los temas específicos que se pretenden abarcar.

La administración es la ciencia social que tiene por objeto el estudio de las organizaciones, apuntando a dirigir y coordinar recursos para cumplir las metas establecidas. Se aplica tanto para el ámbito público como para el privado. Toda organización con fines o sin fines de lucro posee objetivos a alcanzar y se vale de la administración para su consecución.

Comenzaremos la investigación con un análisis del concepto de administración, indagando en sus propósitos y funciones principales, avanzando hacia el término de recursos humanos y la evolución que ha sufrido el mismo, como así también, los retos y dificultades que debe afrontar esta área.

A. INTRODUCCIÓN

La administración es uno de los engranajes principales en los procesos de cualquier organización, ya sea con fines de lucro o sin ellos. Todos administramos día a día sin tener plena consciencia de ello, ya que administrar implica tomar decisiones, analizar alternativas, asignar recursos, definir costos y beneficios, evaluar riesgos, realizar proyecciones, organizar los tiempos, entre muchas otras actividades.

Por esto, es que todos estamos empapados de administración tanto en la vida cotidiana como en nuestro ambiente de trabajo, ámbito en el que se requiere que esa organización y toma de decisiones inconscientes se transforme en un accionar planeado y deliberado. Esto se debe a que una organización sin administración no tendría las condiciones suficientes para existir y mucho menos para crecer.

La administración es de suma importancia en la vida de las personas sin importar la actividad que desarrollen ni el ámbito en el que desempeñan. Todos la necesitamos y la practicamos en la vida cotidiana al organizar nuestras actividades para alcanzar los objetivos personales.

Personas y organizaciones son mutuamente necesarias, sabemos que las primeras necesitan de las organizaciones desde tiempos prehistóricos, donde las personas notaron que debían realizar actividades que les implicaban demasiado esfuerzo y tiempo si las ejecutaban individualmente, por lo que les fue conveniente formar grupos sociales, conocidos como "organizaciones". Por otro lado, las organizaciones no existen sin las personas que llevan a cabo las actividades que les dan vida a ellas como tal. Chiavenato (2007) nos dice que todas las actividades relacionadas con la producción de bienes (productos) o con la prestación de servicios (actividades especializadas) las planean, coordinan, dirigen y controlan las organizaciones; a éstas las constituyen personas y recursos no humanos (físicos y materiales, financieros, tecnológicos, mercadológicos, etc.).

Citando a Reyes Ponce (2007): "la palabra Administración se forma del *prefijo Ad*, hacia, y de *ministratio*. Esta última palabra proviene a su vez de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que sirve como término de comparación" (p. 2).

De esta forma, el sentido de la etimología de la palabra administración vendría a significar la subordinación de algo o alguien (una empresa, organización o persona), con una dirección o un propósito, es decir, encaminada hacia un objetivo determinado. Dicho de otro modo: la administración es una actividad subordinada a un objetivo (Coelho, s.f.).

Más tarde, en su misma obra, afirma: "que es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de manejar y estructurar un organismo social" (p. 14).

Otra definición que podemos incluir, es la de Koontz y O'Donnell (citado en Reyes Ponce, 2007): "La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes." (p. 4).

Estos últimos hablan de la efectividad de los organismos sociales, definición relacionada con la que proponen Robbins y Coulter (2005) quienes sostienen sobre la administración: "consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas." (p. 7).

Por otro lado, tenemos a Chiavenato (2007) quien nos dice que la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos de eficiencia y eficacia.

Podemos concluir en que la administración se practica en organismos sociales, coordinando y controlando las tareas ejecutadas para contribuir al alcance de las metas planteadas.

Fayol (1987) resume: “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar” (p. 10). Luego de esto amplía afirmando que este proceso resumido hace referencia a divisar el futuro y prepararse mediante planes de acción, obtener y ordenar los recursos materiales y humanos, dirigiendo el accionar de estos últimos, logrando la armonía de todos los esfuerzos y acciones y verificando que los resultados se adapten a lo previsto (p. 10).

La eficiencia y efectividad con que las personas se desempeñan en una organización depende en gran medida de la capacidad de las personas que deben dirigirlos. Según Chiavenato (2007): “El avance tecnológico y el desarrollo del conocimiento humano, por sí solos, no producen efectos si la calidad de la administración sobre los grupos organizados de personas no permite la aplicación efectiva de los recursos humanos y materiales” (p.10).

Otra de sus afirmaciones consiste en asegurar que el rol actual de la administración consiste en identificar los objetivos organizacionales encausando el accionar de las distintas áreas y niveles de la organización a alcanzarlos de la manera más adecuada a través de los procesos centrales con que cuenta:

1) *Procesos Administrativos*



Como vemos, la administración la podemos entender como un proceso compuesto por distintas etapas, que si las conocemos y estudiamos podremos garantizar el manejo eficaz de la organización.

Si bien podemos divisar las cinco fases, no debemos creer que estas se encuentran totalmente separadas unas de otras, sino que son subprocesos que están relacionados entre sí y son interdependientes.

Robbins (2005) afirma:

A mediados de la década de 1950, en un libro de texto aparecieron por primera vez, como marco teórico, las funciones de planear, organizar, reunir personal, dirigir y controlar. En la actualidad, la mayor parte de los libros de texto (...) están organizados en cuatro funciones administrativas muy importantes: planear, organizar, dirigir y controlar. (p.9)

Podemos resumir que *planificar* es definir metas, establecer estrategias y elaborar planes para coordinar las actividades, *organizar* incluye determinar qué tareas serán llevadas a cabo, cómo se realizarán, quién las ejecutara, cómo serán agrupadas, quién depende de quién y dónde se tomarán las decisiones; *dirigir* es motivar a los empleados, orientar las actividades de los otros, elegir el canal más eficaz de comunicación y resolver los conflictos que se presenten; *controlar* es el proceso de vigilar el desempeño, compararlo con las metas y corregir las desviaciones sustantivas (Robbins, 2005, p. 9).

Habiendo indagado en el concepto de la Administración de acuerdo a diversos autores, arribando a un resultado común, podemos achicar nuestro panorama para centrarnos en el área que nos incumbe en este estudio, la administración de los recursos humanos.

B. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Claramente un papel más que fundamental en estos procesos lo llevan a cabo las personas. Sin éstas el proceso de administración no podría siquiera comenzar, ya que el mismo comienza, se desarrolla y se retroalimenta con las personas de la organización.

Sin embargo, esta concepción de las personas como parte fundamental de las organizaciones no estuvo presente desde los comienzos de la administración. Durante el siglo XIX y principios del siglo XX los empleados eran considerados únicamente como mano de obra para las organizaciones. Eran piezas de un rompecabezas fácilmente reemplazables destinadas a realizar un trabajo rutinario y repetitivo.

Posteriormente se fue gestando un nuevo concepto de Recursos Humanos, que consideraba a las personas como fundamentales para la organización, donde se las debía organizar y gestionar de manera correcta para lograr el éxito de aquella.

Se comenzó a poner mayor énfasis en el desarrollo de las capacidades intelectuales, ya no tanto en las capacidades físicas como eran requeridas en los puestos de trabajo rudimentarios. Se valoró la formación académica del personal y la posibilidad de otorgar capacitaciones no como un gasto sino como una inversión; se le brindó mayor interés al ambiente laboral y a la satisfacción del personal, ya que son requisitos necesarios, aunque no suficientes para un desempeño más eficiente.

Se ha vuelto necesario clarificar cuales son los objetivos o estándares esperados del personal, de modo que este pueda compartirlos y encaminar sus esfuerzos en cumplirlos. Es indispensable informar al personal qué se espera de él, para que sepa qué debe hacer y no se frustre al no saber si lo que hace es suficiente. En la otra cara de la moneda, el superior debe comprender las tareas y responsabilidades de sus subordinados, para poder encausar el trabajo de los mismos al logro de los objetivos organizacionales.

Chiavenato (2011) nos habla de la administración de personal como un proceso:

Los procesos básicos en la gestión de las personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas. El ciclo de la gestión de las personas se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas. (p. 100)

2) *Subsistemas de la Administración de Personal*



Más adelante, en su misma obra, Chiavenato (2011) representa el sistema de personal como un proceso global y dinámico, que no necesariamente se da en la secuencia expuesta. Esto se debe a que cada proceso es particular de cada organización, donde influyen factores organizacionales, tecnológicos, humanos, entre otros. Si bien son subsistemas interdependientes no significa que si uno cambia de determinada manera el mismo cambio se proyecte en los demás.

i. *Subsistemas de Personal*

Subsistema	Objetivo	Actividades comprendidas
Subsistema de Provisión del Personal	¿Quién trabajará en la organización?	Planificación Estratégica del Personal Reclutamiento de Personal Selección de Personal
Subsistema de Aplicación del Personal	¿Qué harán, cómo integrarlas y orientarlas?	Análisis de cargos Descripción de cargos Especificación de cargos Diseño de puestos Evaluación de cargos
Subsistema de Mantenimiento de Personal	¿Cómo conservar a las personas en la organización?	Relaciones laborales Relaciones sindicales Administración de remuneraciones Beneficios sociales Higiene y seguridad en el trabajo
Subsistema de Desarrollo del Personal	¿Cómo prepararlas y desarrollarlas?	Entrenamiento Plan de carrera Evaluación de desempeño
Subsistema de Control de Personal	¿Quiénes son y qué hacen?	Auditoría de recursos humanos Bases de datos o sistema de información Sistema disciplinario Balance social Responsabilidad Social

C. CONCEPTO DE RECURSOS HUMANOS

“La expresión Recursos Humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales” (Chiavenato, 2011, p.2). Quienes integran el Recurso Humano pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones, y éstas necesitan de aquellos para llevar a cabo sus actividades y operaciones, en la misma medida que necesitan recursos financieros, tecnológicos y materiales. De allí deriva el término recursos humanos. Sin embargo, este término actualmente se considera obsoleto, ya que se lo detecta como reduccionista al tratar al personal como simples recursos organizacionales.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el accionar de cada empresa, por ello es que cada uno de los elementos que le dan vida a la organización deben amoldarse a las nuevas condiciones. Cada factor productivo debe trabajar eficazmente para que, adaptándose a los cambios, logren los resultados planteados. Es en este punto en donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, ya que es éste el factor que debe considerarse de real importancia para explotar sus capacidades y elevar sus aptitudes, logrando que pueda valerse por sí mismo y entregar lo mejor de sí en su labor, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido su trabajo.

Los principios del concepto de capital humano, lo podemos conocer con Werther y Davis (2008), quienes afirman que:

El concepto de capital humano fue acuñado por primera vez por Gary S. Becker, Premio Nobel de Economía en 1992, quien, al formular los principios de la teoría microeconómica, desarrolló el enfoque del capital humano, que formaba parte de una teoría más general para determinar la distribución del ingreso de la fuerza de trabajo. Sostiene que el capital humano consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a través de estudios formales, como las escuelas, o por conocimientos informales, que da la experiencia; es un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las sociedades. (p. 9)

Alonso (2012) nos asegura que ese tesoro al que hacía referencia tiene que ver con el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo. Durante mucho tiempo el trabajo del economista norteamericano no fue valorado, e incluso fue rechazado por sus colegas, al haber extendido el análisis microeconómico a un plano de comportamiento humano e interacción, incluyendo aquel que no tiene relación con el mercado.

Rensis Likert (citado en Castillo Aponte, 2006) dice al respecto:

Cada aspecto de las actividades de una firma se determina por la competencia, motivación y eficacia de su organización humana. De todas las tareas administrativas, la administración del componente humano es la tarea central y más importante, porque todo lo demás depende de lo bien que se lleve a cabo (p. 3).

Como ya vimos al principio del trabajo, las organizaciones están compuestas por personas, por lo que el desempeño de las primeras depende del desarrollo de las segundas. Todas las actividades que se desarrollan en las organizaciones están realizadas por personas, incluso aquellas automatizadas dependen

en algún punto del personal humano, ya sea para ponerlas en funcionamiento y para realizarles mantenimiento y supervisión.

El área de administración del capital humano, como parte componente de un todo creado por una razón clara y definida, se plantea sus propios objetivos. Éstos no son sólo un reflejo de los deseos y aspiraciones de la cúspide de la organización, sino que tiene en cuenta aquellos objetivos personales del capital humano. Dentro de las metas más importantes del área Werther y Davis (2008) proponen algunas de índole corporativa, las cuales buscan contribuir al éxito de la organización mediante un uso óptimo del talento y alcanzando los resultados financieros esperados, otras de carácter funcional, intentando ajustarse constantemente a las necesidades de la organización para no incurrir en desperdicios de recursos de cualquier tipo; otras sociales, teniendo como fin reducir tensiones o demandas negativas de la sociedad sobre la organización al ser responsables ética y socialmente, y, por último, las personales, esforzándose por facilitar al capital humano el logro de sus aspiraciones individuales, obteniendo con esto un mayor compromiso del personal con los objetivos de la organización (p.10).

Como hemos podido observar, las organizaciones no se desenvuelven en un entorno cerrado y estático, sino que son sistemas abiertos y en constante evolución, donde aquella que menos se adapta a los cambios queda relegada e, incluso, fuera del sistema. La administración y ninguno de sus conceptos asociados se mantienen estáticos a lo largo del tiempo, sino que mutan junto con aquel sistema, por lo que consideramos importante destacar la evolución de concepto de recursos humanos.

D. EVOLUCION DEL CONCEPTO

La gestión que se realiza actualmente en las organizaciones no está basada en la maquinaria que posee ni en la tecnología con la que cuenta, sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa.

Mientras que un recurso es algo que se usa y se trata de maximizar su uso, una persona vista como capital humano de la empresa se valora y se intenta aumentar su valor a través de acciones que lo preparen mejor, lo conforten y lo mantengan dentro de la compañía.

La visión de una persona como recurso es de corto o mediano plazo (la duración de la tarea en la que participa) mientras que la visión como capital humano es de largo plazo (la vida útil del individuo en la empresa). (Sachi Daniel, 2019).

Por su lado, Chiavenato (2011) afirma:

El contexto sobre el que opera el área de Recursos Humanos (RH) consta de las organizaciones y las personas que las integran. Las organizaciones están formadas por personas, y dependen de ellas para lograr sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones son un medio para alcanzar diversos objetivos personales con un costo mínimo de tiempo, esfuerzo y problemas. Muchos de estos objetivos no se lograrían jamás mediante esfuerzos personales aislados. Las organizaciones surgen precisamente para aprovecharla sinergia del trabajo coordinado y conjunto de varias personas (p. 2).

El personal constituyente del capital humano es valioso para la empresa en la medida que pueda aportar a la misma sus habilidades y capacidades, y que pueda contribuir a los objetivos y al desempeño de la organización. Para ello, esta última puede hacer uso de cuatro detonadores indispensables recomendados por Chiavenato (2011):

- **Autoridad:** conferir poder a las personas para que tomen decisiones independientes sobre acciones y recursos. En ese sentido, cada líder reparte y delega autoridad a los individuos para que trabajen de acuerdo con lo que aprenden y dominan. Esto es dar autonomía a las personas, o lo que se conoce como otorgamiento de poder o facultamiento (empowerment).
- **Información:** Fomentar el acceso a la información a lo largo de todas las fronteras. Crear condiciones para difundir la información, además de hacerla útil y productiva en el sentido de facilitar la toma de decisiones y la búsqueda de caminos nuevos y diferentes.
- **Recompensa:** proporcionar incentivos compartidos que promuevan los objetivos organizacionales. Uno de los 3 motivadores más poderosos es la recompensa por el trabajo bien hecho. La recompensa funciona como refuerzo positivo e indicador del comportamiento que la organización espera de sus participantes.
- **Competencias:** ayudar a desarrollar habilidades y competencias para aprovechar la información y ejercer su autonomía. Así se crean talentos en la organización: al definir las competencias que se necesitan para alcanzar los objetivos y al crear condiciones internas para que las personas adquieran y desarrollen tales competencias de la mejor manera posible. (p.58)

Siempre volvemos al principio fundamental que nos pone al capital humano como elemento esencial y vital de las organizaciones, cualquiera sea su objetivo. Las personas le dan vida y sentido a cada una de ellas. No hay organización que exista sin personas, de ahí deviene la complejidad inherente que

posee la organización de las mismas. A continuación, conoceremos a grandes rasgos la razón de ser de algunas de estas complicaciones.

E. DIFICULTADES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

El área de recursos humanos se diferencia de las demás por su ambiente singular de operaciones. Si bien todos los departamentos deben administrar recursos organizacionales de distinta índole, éste debe hacerlo con los más complejos y delicados de la organización. Por ello Chiavenato (2011) propone una serie de complicaciones básicas numeradas a continuación:

- 1) El área de RRHH emplea recursos intermedios, no finales. Es una función de asesoría, cuya actividad principal consiste en planear, brindar servicios especializados, recomendar y controlar.
- 2) Dicha área administra recursos vivos, de alta complejidad, diversos y variables. Estos son captados del mercado e insertados a la organización donde se desarrollan y aumentan su valor.
- 3) Los recursos humanos no son solo jurisdicción del área de RRHH, sino que responden directamente a sus superiores de distintas áreas, quienes son responsables directos de sus subordinados. El área de RRHH es una responsabilidad de línea y de staff.
- 4) El área de RRHH se ocupa principalmente de la eficiencia y la eficacia. En este punto surge una contrariedad, ya que no puede controlar los eventos y condiciones que las producen, solo pueden controlar las actividades de diversas áreas de la organización y la conducta heterogénea de los participantes.
- 5) El área de RRHH se desenvuelve en un ambiente sobre el que ejerce prácticamente un nulo grado de poder y control. Estando por esto destinada a la dependencia, adaptación y transigencia.
- 6) Los estándares de desempeño y calidad son de carácter complejo y altamente diversos, ya que los recursos que abarca son diferentes unos de otros y poseen naturaleza compleja. El control de calidad comienza con el proceso inicial de selección y se mantiene en la cotidianeidad de las tareas.
- 7) El área de RRHH no trata directamente con las fuentes de ingreso económico. Aun actualmente, algunas organizaciones categorizan a su personal como productivo e improductivo, como personal directo o indirecto. Además, muchas otras organizaciones consideran a su personal como centros de gastos en lugar de centros de ganancias, que es lo que realmente significan.
- 8) Quizás la dificultad mayor que enfrenta el área radica en el hecho de saber si hace bien su trabajo o no. Se desenvuelve en un terreno poco firme y con visión nebulosa en el que se pueden

cometer errores desastrosos aun teniendo la certeza de estar actuando correctamente. A su vez, esta área no suele recibir la dedicación e importancia de la alta dirección que realmente le corresponde, ya que se la transfieren a los demás departamentos que consideran erróneamente más prioritarios. (p. 105)

Si bien la cantidad de desafíos enfrentados por el área es mayor a los numerados anteriormente, podemos afirmar que aquellos serían los más característicos. En resumidas palabras, concluimos en que el desafío principal de los administradores de personal es lograr el mejoramiento de las organizaciones mediante la gestión de las personas integrantes de la misma, haciéndolas más eficientes y eficaces.

F. LA PRODUCTIVIDAD

La productividad es uno de los tantos indicadores con que cuenta la organización para evaluar si su eficiencia y eficacia arrojan resultados optimistas o si se deben realizar ajustes. Para abordar este tema recurrimos a Werther (2008):

Cuando una organización mejora, la sociedad en conjunto deriva ventajas de ese proceso de mejoramiento. Por esta razón, es oportuno preguntar aquí: ¿cómo mejorarlas organizaciones? Éstas lo hacen mediante el uso eficaz y eficiente de todos sus recursos, en especial el humano. Un uso más eficaz de sus recursos significa lograr la producción de bienes y servicios aceptables para la sociedad. Un uso más eficiente implica que la organización debe utilizar sólo la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de sus bienes y servicios. La suma de estos dos factores conduce a mejores niveles de productividad. (p. 7)

3) Ecuación de la Productividad



Werther (2008) continúa explicando:

(...) La productividad es la relación que existe entre los productos que genera la organización (bienes y servicios) y los que requiere para su funcionamiento: personal, capital, materia prima y energía. La productividad se incrementa a medida que la organización encuentra nuevas maneras de utilizar menos recursos para alcanzar mayores resultados. Mediante la optimización de la productividad los administradores pueden reducir costos, conservar recursos escasos y mejorar las utilidades. A su vez, mayores niveles de utilidad permiten que una organización mejore sus niveles de compensación, prestaciones y condiciones laborales. El resultado puede ser una buena calidad del entorno laboral para los empleados, quienes a su vez se encontrarán más motivados para lograr nuevos incrementos en su productividad. (p. 8)

4) *Relación de inputs y outputs*



No es menos importante resaltar que los directivos deben estar atentos a lograr y mantener un equilibrio entre los niveles de satisfacción de los empleados y los resultados financieros de la organización. Un alto nivel de calidad de vida laboral no es condición necesaria y suficiente para garantizar el éxito de aquella. Más bien, es necesario lograr incrementos en los niveles de calidad de vida laboral y en los logros financieros de manera que sean compatibles con las estrategias de la compañía, que sean ética y socialmente responsables.

Se ha analizado el concepto de administración, profundizando en la administración de los recursos humanos, poniendo énfasis en el rol vital que desempeñan las personas dentro de las organizaciones, pudiendo notar la evolución del enfoque que se tomaba de este concepto y determinando algunas dificultades del área con el fin de poder hacer frente a aquellos obstáculos, de modo que podamos ahora

comprender algunas de las herramientas de las que se valen los administradores para poder potenciar esa productividad de la que se habló anteriormente.

2. ANÁLISIS DE PUESTOS

Como pudimos observar, el análisis de puestos se encuentra dentro del subsistema de Aplicación del personal.

El análisis de puestos es una de las tantas técnicas administrativas con las que cuenta el área de administración del personal. La misma es básicamente un mapa de lo que se realiza en la organización.

A lo largo del presente apartado iremos definiendo la técnica, el procedimiento de aplicación y sus métodos de recolección de información. Dentro del concepto de análisis de puestos nos encontramos con la descripción y especificación de puestos, herramientas que nos permiten determinar el contenido y los requisitos del puesto a analizar.

Los subsistemas del sistema de administración de personal están interrelacionados y se retroalimentan entre ellos. Por esto, al final del presente apartado, veremos cómo el análisis de puestos sirve de base o alimentación a las actividades de otros subsistemas.

A. CONCEPTO

Para poder comprender y aplicar correctamente este procedimiento administrativo, debemos realizar algunas consideraciones previas en cuanto a definiciones que cotidianamente usamos como sinónimos pero que tiene significados distintos, basándonos en Chiavenato (2007):

El concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

a) Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos (puestos por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera.

b) Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Generalmente, es la actividad atribuida a puestos más diferenciados (puestos de asalariados o empleados), como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de servicio, etc. Una obligación es una tarea un poco más sofisticada, más mental y menos física.

c) Función: es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.

d) Puesto: es un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas. (p.203)

Si buscamos en la RAE la palabra análisis nos encontraremos con el siguiente significado: “el análisis es la distinción y separación de partes de algo para conocer su composición; es el estudio detallado de algo”. Por ello es que la técnica cuenta con una serie de pasos establecidos, que nos permiten realizar un estudio exacto del puesto en cuestión.

“La información sobre los puestos y los requisitos para llenarlos se obtienen a través del proceso denominado *análisis de puestos*, en el cual los analistas de puestos recaban la información sobre diferentes trabajos de manera sistemática, la evalúan y organizan. “(Werther y Davis, 2008, p.91).

Valenzuela y Ortiz Pacheco (2004) sostienen:

El análisis de puestos se constituye entonces como un ejercicio de valoración de las funciones y actividades que se deben llevar a cabo en un puesto en particular y permite establecer sus requerimientos, con lo que las empresas contribuyen a alcanzar un clima organizacional óptimo. La técnica del análisis de puesto es, por tanto, un instrumento de utilidad primordial para las organizaciones, ya que representa ventajas para la selección del personal, la capacitación y entrenamiento, seguridad e higiene, incentivos, escalas salariales y diseños de puestos (p.7).

A partir de esta definición podemos detectar algunos de los beneficios que se obtienen con la implementación de la técnica. Iranzo Enguídanos (2017, p. 12) cita a Lanham (1962) quien sostiene sobre el Análisis de puestos:

Proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio, y que diferencian al trabajo de todos los demás.

Este autor deja vislumbrar en su definición algunas de las técnicas de recolección de datos para el análisis de puestos.

Bemis, Belenky y Soder (1983) también citados por Iranzo Enguídanos (2017, p. 12) afirman lo siguiente: “Es un procedimiento sistemático para reunir, documentar y analizar información sobre tres aspectos básicos de un puesto de trabajo: contenido del puesto, requerimientos del puesto y contexto del puesto”.

Si bien existen muchos autores más que han realizado un esfuerzo por definir el análisis de puestos, es en vano llenar el trabajo de definiciones ya que todas utilizan las mismas palabras o sinónimos de aquellas palabras claves: requerimientos, responsabilidades, tareas y capacidades.

Básicamente la técnica consiste en responder a qué harán los empleados, cómo, cuándo y dónde, y a definir cuáles son los requisitos que el puesto le demandará a la persona que lo ocupe.

Dentro de este procedimiento existen dos fases bien definidas; descripción y especiación de puestos. Para poder llevarlas a cabo es necesario contar con determina información previamente:

- ✓ posición en la estructura
- ✓ objetivos del puesto
- ✓ número de ocupantes
- ✓ tareas que ejecutan los responsables del puesto, diarias, semanales, mensuales y ocasionales.
- ✓ cómo se ejecutan las tareas, de dónde viene y a dónde va el trabajo
- ✓ maquinarias y equipo necesario
- ✓ habilidades y esfuerzo requerido para desempeñar el puesto
- ✓ ambiente en el cual se realiza el trabajo
- ✓ riesgos físicos a que se encuentra expuesto

Antes de realizar el análisis de puestos es necesario informar a los empleados las razones que han llevado a la empresa a efectuarlo. Tanto las razones como los resultados del trabajo se deberán dar a conocer en todos los niveles, haciendo pública una descripción específica de su función, lo que evitará desconciertos y rumores entre los empleados y garantizará su colaboración. Cuando esto no ocurre, los empleados pueden considerarse amenazados y resistirse a cooperar en el proceso de obtención de información. (Werther y Davis, 2008, p.92)

Además de este consejo que nos proponen, nos aseguran que el organigrama es un elemento de gran ayuda en el análisis de puestos. Ya que el mismo permite detectar la ubicación gráfica de cada puesto, como también la interrelación con los demás puestos. Es un mapa gráfico de la estructura organizativa de la compañía, donde podemos identificar rápidamente las relaciones jerárquicas que existen.

El análisis de puesto se divide en dos técnicas, una dirigida a determinar el puesto en sí y, otra, destinada a detallar los requerimientos del personal.

a. Descripción de puestos

Descripción según la RAE: “es la acción y efecto de describir”, consecuentemente este subproceso consiste en describir todas y cada una de las tareas que se desempeñan en determinado puesto de trabajo

Una clara definición de la descripción de puestos nos la brinda Chiavenato (2011):

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas. (p.190)

Por ello es que decimos que la descripción de puestos es objetiva e impersonal, es un detalle de qué se hará, cómo, cuándo y dónde, sin especificar ningún aspecto relacionado con la persona que desarrolla las actividades. Es netamente una numeración de responsabilidades que demanda el puesto analizado.

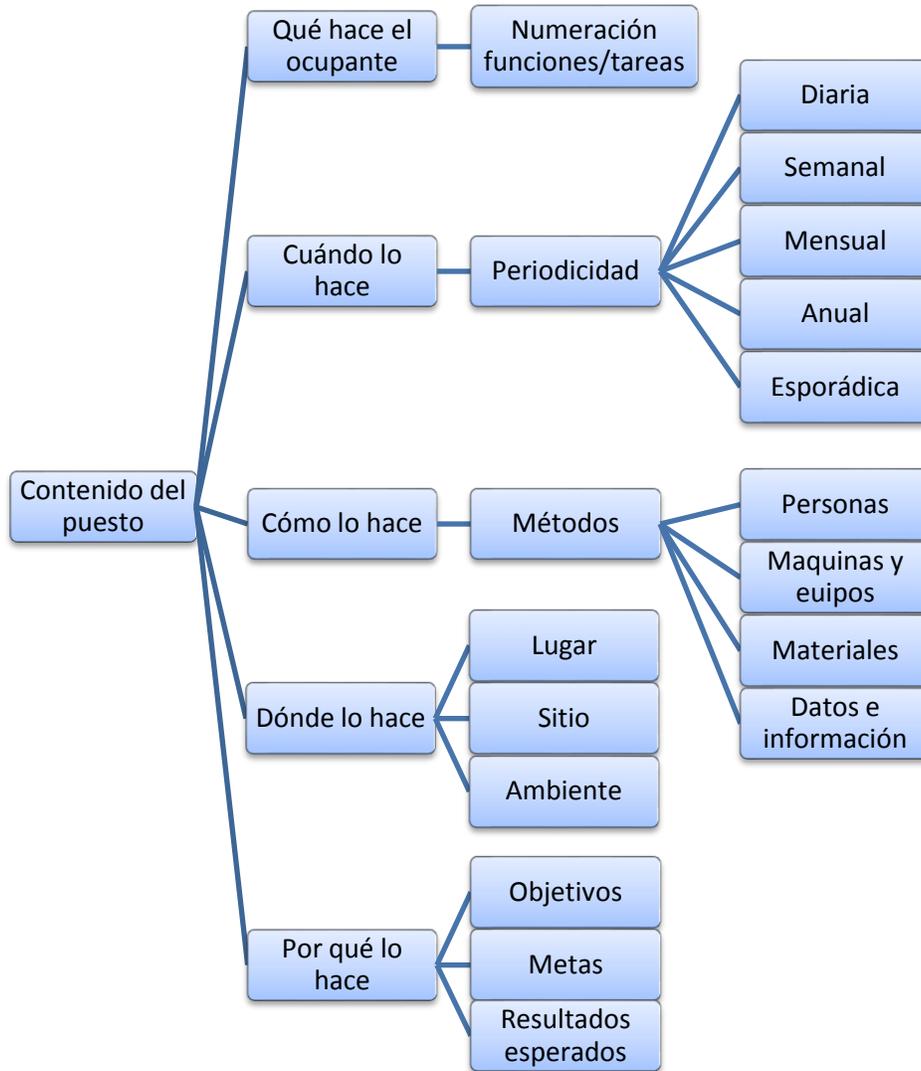
Definiciones de descripción de puestos según otros autores, brindadas por Iranzo Enguñados (2017):

- “Descripción detallada de los cometidos y de los requisitos exigidos para desarrollarlos. Es también el resultado de la investigación de puestos” (Fertonani y Grosso, 1978).
- “Un documento en el que se recoge el contenido del puesto, los requerimientos y/o el contexto” (Bemis, Belenky y Soder, 1983).

- “Recogen las principales tareas y funciones, y las actividades frecuentemente están enumeradas de la misma manera que se hubiera deseado que lo estuviera una lista de tareas original o preliminar” (Gael, 1983). (p.13)

Para realizar una correcta descripción de puestos debemos indagar en cuanto al contenido del puesto a analizar:

5) *Contenido del puesto*



Fuente: Adaptado de filminas de la cátedra de Administración del Personal.

Obtenemos como resultado que la técnica de descripción de puestos consiste en una numeración detallada de las tareas y funciones que se llevan a cabo en un puesto determinado, aclarando el material y herramientas de las que se valdrá para llevarlas a cabo, indicando periodicidad, métodos empleados,

descripción del ámbito en que se desarrollan y objetivos perseguidos, sin adentrar en los requisitos del ocupante.

b. Especificación de puestos

Especificación proviene de la acción especificar, lo cual significa fijar o determinar de modo preciso. Veremos que con la implementación de esta técnica se busca establecer una determinación clara de determinados requisitos y demandas del puesto.

El interrogante que se busca responder con la especificación de puestos es qué aptitudes y experiencia se requiere para desempeñar correctamente determinado puesto de trabajo. “La especificación indica qué tipo de persona se debe reclutar y qué cualidades se deberían evaluar” (Dessler y Varela, 2011, p. 87). La especificación está directamente relacionada con el puesto, que como vimos anteriormente, éste es personal. Esta técnica establece requisitos exigidos a la persona que ocupará el puesto analizado.

Por otro lado, estos autores nos comentan que la especificación es sencilla cuando se trata de puestos para trabajadores profesionales, ya que la especificación se basaría en experiencia previa y en capacitación o estudios adquiridos, mientras que, tratándose de puestos no profesionalizados, se deben tener en cuenta un mayor número de variables como son los rasgos físicos, intelectuales, intereses o habilidades sensoriales que contribuyan al correcto desempeño del puesto.

Chiavacci (2008) propone 4 áreas de requisitos con sus respectivos factores:

✓ Requisitos mentales:

Dentro de este grupo existen factores de dos naturalezas distintas, los *inherentes* que son las aptitudes que el puesto le exige al ocupante, y los *adquiridos*, que son las capacidades exigidas.

Factores:

- Instrucción esencial
- Experiencia anterior
- Adaptabilidad al cargo
- Iniciativa necesaria
- Aptitudes necesarias

✓ Requisitos físicos

En este punto se considera la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzo físico y mental requerido, así como la fatiga provocada por las exigencias del puesto.

Factores:

- Esfuerzo físico necesario
- Capacidad visual
- Destreza o habilidad
- Compleción física necesaria

✓ Responsabilidad

Este requisito considera la responsabilidad que el ocupante del puesto tiene con relación a distintos aspectos del puesto.

Factores:

- Supervisión del personal
- Material, herramientas o equipos
- Dinero, títulos y documentos
- Contactos internos y externos
- Información confidencial

✓ Condiciones de trabajo

Este factor considera las condiciones del ambiente donde se ejecuta el trabajo, haciéndolo desagradable, adverso o sujeto a riesgos. Evalúa el grado de adaptación del ambiente y del equipo humano, facilitando su desempeño.

Factores:

- Ambiente de trabajo
- Riesgos

Debemos tener en cuenta, que es muy probable que a la hora de analizar un puesto no debamos recurrir a todos estos factores, podemos llegar a prescindir de algunos. Por otro lado, también puede variar la importancia relativa de los distintos factores de acuerdo a los puestos analizados.

En conclusión, la especificación de puestos es la otra cara de la moneda del análisis de puestos, ya que determina los requisitos y condiciones que debe cumplir el personal para ocupar aquel puesto objetivamente detallado por la descripción de puestos.

c. Métodos para la descripción y especificación de puestos

Como hemos podido ver la descripción de puesto es el detalle de las principales tareas, responsabilidades, formas, tiempos, objetivos y condiciones adecuadas en las que se desarrollan las actividades del puesto en cuestión, mientras que la especificación determina los requisitos que el puesto demanda del ocupante del mismo.

Si bien son dos fases diferenciadas dentro del análisis de puestos, algunos autores proponen exponer los resultados de manera conjunta, Padilla Loera (2013) resume a algunos de ellos:

En primer lugar, están Milkovich y Boudreau (1998) quienes afirman que las descripciones más comunes contienen tres apartados, en las cuales se identifica, define y describe la posición.

1. Identificación: esta sección puede contener el título del puesto, el número de ocupantes, en dónde se localiza (departamento, ubicación del trabajo) y número del trabajo, si se emplea alguno, así como la fecha en que se efectuó el análisis del puesto.
2. Definición: se refleja en forma resumida el propósito del puesto, por qué existe y cómo se ajusta a otros puestos, la organización y sus objetivos generales, es decir, se da a conocer la importancia del desempeño adecuado del puesto para poder lograr los objetivos que persigue la empresa.
3. Descripción: en esta sección se da una explicación detallada de los aspectos de la definición, aquí se indican las principales tareas de este puesto. Además de describir las tareas desempeñadas, también se puede incluir aquí la formación y experiencia requeridas para desempeñarlas o en una sección aparte llamada Especificaciones del Trabajo. En esta última parte es donde se deja ver de manera más clara la integración de la especificación dentro de la descripción.

En segundo lugar, tenemos a Dessler (2001) quien menciona que no existe un formato estándar para redactar la descripción de un puesto, pero casi todos contienen secciones relativas a:

1. La identificación del puesto, donde se menciona el nombre del puesto y su ubicación en el organigrama.
2. Un resumen del puesto que contenga las tareas esenciales e importantes del puesto.
3. Las responsabilidades y obligaciones del puesto, donde se enumeran todas o cada una de ellas de manera extensa.

4. La autoridad del titular, donde se señala el lugar dentro del organigrama y su nivel jerárquico.
5. Estándares de desempeño, se pone de manifiesto cómo se espera que se desempeñe el trabajador en el puesto.
6. Condiciones laborales, donde se expresan la situación real en que se llevan a cabo las funciones del puesto.
7. Especificaciones del puesto, se deben de enumerar las competencias necesarias que debe tener la persona que podrá ocupar el puesto.

Con este autor se puede observar en esta última parte cómo la especificación se integra dentro de la descripción del puesto.

Werther y Davis (2000), mencionan que la descripción del puesto debe contener elementos básicos como: código, fecha e identificación de la analista que describió la posición. A continuación, se describen:

1. Código: especialmente en el caso de organizaciones grandes, un código puede indicar al observador el departamento al que pertenece el trabajador, si está sindicalizado o no y el número de personas que desempeñan la misma labor.
2. Fecha: dato esencial para determinar cuándo se actualizó por última vez la descripción.
3. Identificación de la persona que describió el puesto: información de utilidad especial para que el departamento de personal verifique la calidad del desempeño del trabajador y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.

Si se observa con más detenimiento en este último párrafo, podemos notar que ninguno de los dos autores menciona el apartado acerca de lo que es la especificación del puesto, por lo que entonces podemos deducir que ellos consideran que ésta es independiente de la descripción de puestos. (p.44)

B. PROCEDIMIENTO

El presente trabajo se basará en el procedimiento de análisis de puestos propuesto por Chiavenato, agregando aportes de diferentes autores que se considera que enriquecen el trabajo.

De manera resumida, un programa de análisis de puestos comprende las siguientes etapas:

a. Etapa de Planeación

Es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio. Esta primera etapa exige los siguientes pasos:

1. *Determinar los puestos* a describir, analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etcétera.

2. Elaborar el *organigrama* de los puestos para ubicarlos. Al hacerlo, se tiene la definición de los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.

3. Elaborar el *cronograma de trabajo* para especificar por dónde se empezará con el programa de análisis. Se puede iniciar con los niveles superiores para descender gradualmente a los inferiores, o viceversa, así como en los niveles intermedios, o se puede seguir una secuencia horizontal, por áreas de la empresa.

4. Elegir el o los *métodos de análisis* a emplear. A partir de la naturaleza y de las características de los puestos a analizar, se eligen los métodos de análisis adecuados. En general se utilizan varios métodos, pues es difícil que los puestos presenten naturaleza y características similares. El método elegido será el que presente más ventajas, o por lo menos las menores desventajas en función de los puestos a analizar.

5. Seleccionar los *factores de análisis* que se utilizarán en el estudio de los puestos, lo cual se hace con base en dos criterios conjuntos:

a) *Criterio de la generalidad*: los factores de análisis deben estar presentes en la totalidad o por lo menos en 75% de los puestos a estudiar, para que se puedan comparar las características ideales de los ocupantes. Con un porcentaje menor, el factor se vuelve ausente y deja de ser un instrumento de comparación adecuado.

b) *Criterio de la variedad o discriminación*: los factores de análisis deben variar de acuerdo al puesto. Es decir, no pueden ser constantes ni uniformes. El factor escolaridad necesaria, por ejemplo, atiende al criterio de la generalidad, —todos los puestos exigen cierto nivel de escolaridad o de instrucción—, y también al criterio de la variedad —todos los puestos exigen una escolaridad diferente, desde primaria incompleta hasta estudios profesionales—. Para atender al criterio de generalidad, los puestos se suelen dividir en varios sistemas: puestos de supervisión, obreros, trabajadores por hora, etc., porque son pocos los factores de análisis que consiguen atender una amplia gama de características de los puestos

6. *Dimensionar* los factores de análisis, es decir, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia comprendida entre el límite inferior (o mínimo) y el límite superior (o máximo) que un factor puede abarcar con relación a un conjunto de puestos. Un factor se dimensiona para adaptar o ajustarlo como instrumento de medición al objetivo que se pretende medir. En el fondo, los factores de análisis constituyen un conjunto de elementos de medición para estudiar un puesto. Se hace necesario dimensionarlos para establecer qué segmentos de su totalidad servirán para analizar determinado conjunto de puestos. El factor de análisis educación básica necesaria, por ejemplo, cuando se aplica a puestos por horas no calificados, podrá tener como límite inferior (alfabetización) y como límite superior (educación primaria completa), límites que serán diferentes cuando se apliquen a puestos de supervisión. En este caso, para puestos de supervisión, el límite inferior y el superior son bastantes más elevados.

7. *Graduar* los factores de análisis, es decir, transformar cada factor de una variable continua (que puede asumir cualquier valor dentro de su intervalo o amplitud de variación) en una variable discreta o discontinua (que sólo puede asumir determinados valores que representan segmentos o franjas dentro de su amplitud o intervalo de variación). Los factores de análisis se gradúan para facilitar y simplificar su empleo. Por lo general el número de grados en los factores de análisis es cuatro, cinco o seis grados. Así, cada factor en lugar de asumir un número infinito de valores continuos, tendrá sólo cuatro, cinco o seis grados de variación.

b. Etapa de Preparación

Es la etapa en la que se preparan las personas, los esquemas o los materiales de trabajo, a saber:

1. Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos, que conformarán el equipo de trabajo
2. Preparación del material de trabajo (formularios, impresos, materiales, etcétera).
3. Preparación del ambiente (aclarar a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal involucrado en el programa de análisis de puestos).
4. Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos que se van a analizar, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc., utilizados por los ocupantes de los puestos). La etapa de preparación puede realizarse en forma simultánea a la etapa de planeación.

c. Etapa de Realización

Es la etapa en la que se obtienen los datos respecto a los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis:

1. Obtención de los datos sobre los puestos mediante el(los) método(s) de análisis elegido(s) (con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato).
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis hecha por el analista de puestos.
4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
5. Redacción definitiva del análisis del puesto.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto, para la aprobación (ante el comité de puestos y remuneraciones, ante el ejecutivo o ante el departamento responsable de su oficialización en la empresa).

C. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Si bien la información sobre este tema es bastante amplia, nos centraremos en la brindada por Chiavenato, uno de los autores más referentes de la materia.

Observaremos que existen 4 métodos básicos, a los cuales les agregaremos otros propuestos por demás autores.

a. Método de Observación Directa

Es uno de los métodos más antiguos y sencillos de aplicar. Su empleo es muy eficaz en estudios de micro movimientos, tiempos y métodos. El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una “hoja de análisis de puestos” los puntos clave de sus observaciones. Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo. Los puestos rutinarios y repetitivos permiten el uso del método de observación directa debido a que el amplio contenido de tareas manuales se puede verificar fácilmente por medio de la observación visual. Como la observación no siempre proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, por lo general se recomienda complementar con una entrevista hecha al ocupante o a su superior.

1. Características del método de observación directa

a) La obtención de datos sobre un puesto se hace mediante la observación visual de las actividades del ocupante del puesto, realizada por el analista especializado.

b) Mientras la participación que tiene el analista en la obtención de los datos es activa, la participación del ocupante es pasiva.

2. Ventajas del método de observación directa

a) Veracidad de los datos obtenidos, en virtud de la unidad de origen (el analista de puestos) y del hecho de que sea ajeno a los intereses de quien realiza el trabajo.

b) No requiere la paralización del ocupante del puesto.

c) Método ideal para puestos sencillos y repetitivos. d) Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos (¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿para qué lo hace?).

3. Desventajas del método de observación directa

a) Costo elevado, pues para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos.

b) La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite la obtención de datos verdaderamente importantes para el análisis.

c) Contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos. Se aconseja que ese método se emplee en combinación con otros, de manera que el análisis resulte mucho más completo y fiel.

b. Método del Cuestionario

El análisis se efectúa al solicitar al personal (generalmente a los ocupantes del puesto por analizar o sus jefes o supervisores) que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que responda por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características. Si se tratara de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido hacer un cuestionario que se les distribuya a todos los ocupantes de esos puestos. Debe ser un cuestionario hecho a la medida que permita obtener las respuestas correctas y una información que pueda ser utilizada. Un requisito de este cuestionario es que se someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, las lagunas o las dudas en las preguntas.

1. Características del cuestionario

a) La obtención de datos sobre un puesto se realiza por medio del llenado de un cuestionario que realiza el ocupante del puesto o su superior para el análisis de puesto.

b) Mientras la participación del analista de puestos en la obtención de los datos (llenado del cuestionario) es pasiva, la participación del ocupante (quien lo contesta) es activa.

2. Ventajas del cuestionario

a) El cuestionario puede ser contestado, por los ocupantes del puesto o por sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, con ello se obtiene una visión más amplia del contenido y de sus características, además de contar con la participación de varios niveles.

b) Es el método más económico para el análisis de puestos.

c) Es el método más completo; el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de los puestos, contestado por ellos y devuelto con relativa rapidez. Esto no ocurre con los demás métodos para el análisis de puestos.

d) Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo y las actividades de los ejecutivos.

3. Desventajas del cuestionario

a) El cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel, en los cuales los ocupantes pueden tener dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.

b) Exige planeación y realización cuidadosa.

c) Tiende a ser superficial y distorsionado.

c. Método de la Entrevista

El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se puede obtener información sobre todos los aspectos del puesto, sobre la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que lo componen y sobre los porqués y cuándo. Se puede desarrollar en relación con las habilidades que se requieren para el puesto, además es posible cruzar informaciones obtenidas de ocupantes de otros puestos similares, verificando las discrepancias en la información; y si es necesario, se pueden realizar consultas al supervisor inmediato para asegurarse de la validez de las declaraciones obtenidas. Garantiza una interacción directa entre analista y empleado, lo que permite la eliminación de dudas y sospechas, especialmente en el caso de empleados difíciles o reacios. Últimamente, es el método preferido entre los responsables de la planeación

del análisis de puestos. Se basa en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y de participación. El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar, por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. Se puede hacer sólo con uno de ellos o con ambos, juntos o separados.

1. Características de la entrevista directa

a) La obtención de datos sobre el puesto se hace por medio de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto.

b) La participación es activa, tanto del analista como del ocupante del puesto en la obtención de los datos.

2. Ventajas de la entrevista directa

a) Obtención de los datos del puesto a través de las personas que mejor lo conocen.

b) Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas.

c) Es el método de mayor conveniencia y el que proporciona un mayor resultado en el análisis, debido a la obtención estandarizada y racional de los datos.

d) No tiene contraindicación: se puede aplicar a puestos de cualquier tipo o nivel.

3. Desventajas de la entrevista directa

a) Una entrevista mal dirigida puede llevar a reacciones negativas en el personal, que resultan en una falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.

b) Posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos.

c) Pérdida de tiempo si el analista de puestos no se prepara bien para esa tarea.

d) Costo operacional elevado: se necesitan analistas con experiencia y la paralización del trabajo del ocupante.

d. Métodos Mixtos

Es evidente que cada uno de los métodos de obtención de información para el análisis del puesto tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y sacar el mayor provecho posible de las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Éstos son combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis.

Los métodos mixtos más utilizados son:

a) Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto, este último llena el cuestionario y después es sometido a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.

b) Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar los datos obtenidos.

c) Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.

d) Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.

e) Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.

f) Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, entre otros. En la elección de una de estas combinaciones se deben considerar tanto las particularidades de la empresa como los objetivos del análisis y la descripción de puestos, el personal disponible para la tarea, etcétera.

e. Comparación entre métodos

Métodos de Análisis	Observación Directa	Cuestionario	Entrevista
Características	El análisis lo realiza el analista mediante observación visual. Analista participación activa – ocupante pasiva.	La obtención de datos se realiza por el llenado de un cuestionario. Analista participación pasiva - ocupante activa.	Recolección de información mediante preguntas y respuestas verbales. Participación activa de ambos.
Ventajas	Veracidad de datos, por no ser influidos por el ocupante. No requiere paralización del trabajo. Idóneo en puestos repetitivos y sencillos.	Puede ser contestado en manera conjunta o secuencial, teniendo una visión amplia del puesto. Es el más económico. Es el más completo para puestos de alto nivel.	Datos brindados por quienes mejor conocen el trabajo. Discusión y aclaraciones posibles. De mayor conveniencia y mayor resultado de análisis. Aplicable a cualquier tipo de puesto.

Desventajas	<p>Costoso, por el tiempo requerido.</p> <p>Se pierden datos importantes por no interactuar con el ocupante.</p> <p>Contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos.</p>	<p>Contraindicado para puestos de bajo nivel.</p> <p>Planeación y ejecución cuidadosa.</p> <p>Puede ser superficial y distorsionado.</p>	<p>Mal dirigida lleva a malos resultados.</p> <p>Confusión entre opiniones y hechos.</p> <p>Puede haber pérdida de tiempo.</p> <p>Se necesitan analistas experimentados y paralización del trabajo.</p>
--------------------	--	--	---

i. Comparativa de métodos de recolección de información

f. Grupo de Expertos

Werther y Davis (2008) proponen el siguiente método:

Aunque también costoso y de lenta ejecución, el método de recabar las opiniones de un grupo de expertos reunidos para analizar un puesto permite llegar a resultados de alta confiabilidad.

Por lo general, el grupo se integra mediante trabajadores con experiencia en el puesto y los supervisores inmediatos. A fin de obtener la información para el estudio del puesto, el analista lleva a cabo una entrevista con todo el grupo. Durante la reunión, la interacción de los integrantes del grupo puede aportar detalles y perspectivas que no se habrían logrado de otra manera. Un beneficio adicional de este proceso puede ser que los integrantes del grupo revisen y clarifiquen aspectos determinados de su labor diaria. (p. 97)

Este método propuesto busca subsanar una problemática común de los demás métodos: la subjetividad. En la observación el análisis depende puramente del analista, ya que el empleado cumple un rol pasivo, en el cuestionario el analista solo anota lo que el ocupante del puesto responde de acuerdo a su visión acotada de la realidad y en la entrevista sucede algo similar, aunque haya participación activa de ambos.

g. Bitácora de Empleados

Werther y Davis (2008):

Otra opción consiste en dar instrucciones a cada empleado para llevar un diario o bitácora de sus actividades diarias. A intervalos de varias horas o días, dependiendo de la naturaleza de la actividad, el empleado consigna las tareas que realiza. Si es posible establecer una ejecución sistemática de estas bitácoras, los resultados serán confiables. En ocasiones éste puede ser el

único método para obtener información sobre determinados puestos. El estudio y verificación de estas bitácoras, sin embargo, puede ser lento y costoso (p. 97).

Otra desventaja que puede existir con este método es que los empleados no sean realmente sinceros, haciendo que se lleguen a resultados erróneos.

h. Apreciaciones de otros autores

Dessler y Varela (2011) proponen una serie de pasos que intentan resumir como se lleva adelante en la actualidad un análisis de puesto:

1. saludar a los participantes y darles una breve introducción.
2. explicar concisamente el proceso del análisis de puestos de trabajo y los roles que juega el participante en tal proceso.
3. dedicar cerca de 15 minutos para determinar el ámbito del puesto que se va a analizar, al llegar a un acuerdo sobre el resumen básico del puesto.
4. identificar las áreas funcionales o de responsabilidades generales del puesto, como "administrativo" y "de supervisión".
5. identificar tareas dentro de cada área funcional de responsabilidad, usando una rota folio o un software para trabajo en equipo.
6. Imprimir la lista de tareas y solicitar que el grupo la firme. (p.81)

De esta manera destacan la importancia que se le debe a la etapa de introducir a los empleados en el proceso, para así lograr una mejor predisposición al hacerlos participes del mismo. Si los empleados no saben que son una pieza fundamental en el análisis, úsese el método que se use, no lograremos los resultados esperados ya que no le darán la importancia que realmente se le debe al proceso.

Como podemos apreciar todos los métodos tienen sus pro y contras, por lo que se debe evaluar el tipo de puesto a analizar y la cantidad de ocupantes del mismo para aplicar el método que mejor se adapte o que nos lleve a resultados más confiables.

D. OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Como hemos ido viendo a lo largo del trabajo, el Análisis de Puesto contribuye a muchas otras actividades de Administración. También vimos que la Administración de Personal es un sistema, compuesto por varios subsistemas, los cuales están interrelacionados entre sí, por ello es que este subsistema de Aplicación provee de información verdaderamente importante a los demás, tomando

también de otros la información que necesita, cumpliendo así con su naturaleza de sistema total. Chiavenato (2011), nos informa cuáles son los usos y objetivos de esta técnica: reclutamiento y selección de personal, identificación de las necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, valuación de los puestos, proyecto de equipamiento y métodos de trabajo, etc. Casi todas las actividades de recursos humanos se sustentan en la información proporcionada por el análisis de puestos (p. 197).

Si bien los objetivos de la descripción y análisis de puestos son muchos, Chiavenato (2009) propone los siguientes como principales:

- ✓ Subsidios para el reclutamiento. Definición del mercado de RH en el cual se deben reunir datos para elaborar anuncios o técnicas de reclutamiento.
- ✓ Subsidios para la selección del personal. Perfil y características del ocupante del puesto, requisitos exigidos, definición de batería de pruebas y exámenes de selección, etcétera.
- ✓ Material para el entrenamiento. Contenido de los programas de entrenamiento, conocimientos y habilidades exigidos del ocupante y actitudes frente al cliente.
- ✓ Base para la evaluación y la clasificación de puestos. Factores de especificaciones que se utilizarán como factores para la evaluación de los puestos, elección de puestos de referencia para la investigación de salarios, etcétera.
- ✓ Evaluación del desempeño. Definición de criterios y normas del desempeño para evaluar a los ocupantes, metas y resultados que se deben alcanzar, etcétera.
- ✓ Base para programas de higiene y seguridad. Información acerca de condiciones de insalubridad y peligros comunes para determinados puestos.
- ✓ Guía para el gerente. Información sobre el contenido de los puestos y el desempeño de los ocupantes. (p.229)

La persona es el principal componente de la organización, donde el rol que desempeña uno afecta a los demás y viceversa. El análisis de puestos es el principal insumo de gestión del capital humano, ya que le permite a la persona desenvolver el rol organizacional que le ha sido asignado a la vez que le permite a la organización conocer cuáles son sus necesidades laborales y qué deben esperar de los empleados; de este modo se obtiene un personal motivado, satisfecho y comprometido con los objetivos organizacionales. El análisis de puestos le permite conocer a la organización cuáles son los requisitos que debe cumplir el ocupante del puesto para alcanzar un desempeño por encima del promedio y poder vencer

a la competencia. Por esto, es que lo fundamental es que la compañía alcance el conocimiento del perfil que su equipo humano debe poseer para lograr las metas propuestas, lo cual se consigue con la aplicación de esta herramienta.

3. DISEÑO DE PUESTOS

Una vez que están determinados los puestos de trabajo en cuanto a requerimientos del ocupante y del puesto en sí, adaptando el personal al puesto, debemos actuar a la inversa, adaptando el puesto a las necesidades del personal, de modo de que este posea satisfacción laboral.

En primer lugar, veremos que a lo largo del tiempo se fueron gestando distintos modelos de diseño de puestos, hasta llegar al modelo actual. Luego se expondrán los conceptos que abarca el diseño de puestos para poder comprender claramente la técnica, que luego será aplicada al caso práctico.

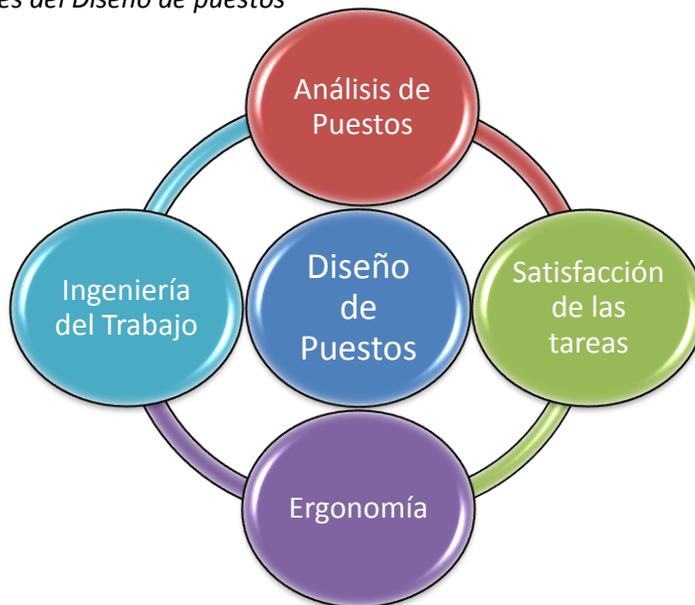
Si nuestro personal se encuentra cómodo y conforme con su puesto de trabajo tendrá un mejor desempeño con su consecuente mejora en el rendimiento. Esto nos va a llevar a una mayor eficiencia, disminuyendo costos por la mayor productividad del personal. “Las actividades de administración del capital humano contribuyen al mejoramiento de la productividad mediante la identificación de formas óptimas de alcanzar los objetivos de la organización, y de manera indirecta mediante el perfeccionamiento de la calidad de vida laboral de los empleados” (Werther, 2008, p.8).

Pero cuando se trata de personas nada es tan sencillo. La satisfacción del personal es marginal, aumenta hasta que llega a su punto máximo y luego comienza a decaer. Es este punto el que debemos reconocer para aplicar las estrategias con las que contamos los administradores para volver a inyectar a nuestro personal de motivación.

Dichas técnicas las encontraremos dentro del Diseño de puestos, la cual es una herramienta que significa básicamente lo siguiente: “Es la estructuración de los puestos considerando las necesidades y capacidades de las personas que lo desempeñan, para mejorar la eficiencia y satisfacción laboral” (Chiavacci, 2008, p.16).

El diseño de puestos lo podemos desglosar en una serie de variables que se combinan entre sí:

6) Componentes del Diseño de puestos



Antes de interiorizarnos en cada uno de estos componentes, nos introduciremos en los diferentes modelos de diseño de puestos que se conocen.

A. MODELOS DEL DISEÑO DE PUESTOS

El diseño de los puestos existe desde el momento que el hombre comenzó a trabajar, realizando actividades de caza y supervivencia. El mismo se volvió fundamental en el momento en que el número de hombres aumentó y se debieron organizar más eficiente y efectivamente, sin siquiera conocer estos términos. Existen tres modelos de diseño y se encuentran explicados a continuación a partir de la descripción que da de los mismos Chiavenato (2009):

a. Modelo Clásico o Tradicional

Este modelo tiene como pilares a Taylor, Gantt y Gilbreth, precursores de la administración científica, quienes apuntaron a la racionalización del trabajo a través de la estandarización de métodos y el entrenamiento de las personas para lograr la máxima eficiencia. Éstos proponían como método efectivo para que se cumplan las estandarizaciones otorgar incentivos salariales. Se basaron en la división del trabajo y la fragmentación de las tareas, llevando a separar drásticamente el pensar del ejecutar. Los principales aspectos de este modelo son:

1. *La persona como apéndice de la máquina.* El razonamiento es técnico, lógico y determinista. La tecnología está primero y las personas después. La tecnología (como el equipamiento, las máquinas, las herramientas, las instalaciones, el arreglo físico) es la base para el diseño de puestos. En otras palabras, el diseño de puestos sirve exclusivamente para la tecnología y para los procesos de producción. La persona es un simple recurso productivo. Con la introducción del modelo burocrático, el hombre se convirtió en un apéndice de la estructura organizacional.

2. *Fragmentación del trabajo.* Para cumplir con el razonamiento técnico, el trabajo se dividió y fragmentó con el objeto de que cada persona sólo haga una subtarea simple y repetitiva, o sea, que tenga una función parcial, para ejecutarla de manera rutinaria y monótona, con una norma de tiempo para la ejecución y ciclos de producción que se deben cumplir. El trabajo de las personas se debe realizar en conjunto, en armonía, en forma de cadena coordinada. Es el concepto de la línea de montaje o la línea de producción; es decir, a lo largo del proceso productivo todo debe funcionar con la regularidad y el ritmo de un reloj y cada persona debe realizar una pequeña parte del producto que avanza a lo largo de la línea de producción. Toda actividad humana se estandariza.

3. *Acento en la eficiencia.* Cada obrero trabaja según el método y se ajusta a las reglas y los procedimientos establecidos. El trabajo es rítmico y se mide por estudios de tiempos y movimientos (tiempo estándar = 100% de eficiencia). El obrero que logra una mayor eficiencia recibe premios por producción, dentro del concepto de homo economicus. La lógica fría de este enfoque es que el método producirá eficiencia y ésta aumentará las utilidades de la organización y las ganancias de los trabajadores serán mayores en razón de los incentivos salariales.

4. *Permanencia.* El diseño clásico parte del supuesto de la estabilidad y la permanencia del proceso productivo a largo plazo. Éste es definitivo y está hecho para durar por siempre. No se piensa en cambios.

Este modelo aísla a la persona y a la organización de las demás variables del sistema, considerando que aquellas se desenvuelven dentro de una lógica simple y dinámica. Se considera que el puesto de trabajo, la organización, los objetivos, los métodos y demás siempre permanecerán en el estado actual, sin necesidad de modificaciones.

Si bien hoy en día podemos detectar fácilmente las desventajas que presenta el método, en su momento se confiaba en él porque perseguía los siguientes objetivos:

1. *Reducción de costos.* Obreros con calificaciones mínimas y salarios bajos, para facilitar la selección y reducir los costos de entrenamiento.

2. *Estandarización de las actividades.* La homogeneización de las tareas facilita la supervisión y el control, lo que permite una amplitud administrativa mayor, con gran número de subordinados para cada supervisor.

3. *Apoyo a la tecnología.* La aplicación del principio de la línea de montaje era la manera de obtener el mejor rendimiento de la tecnología de la época.

Sin embargo, en la actualidad podemos afirmar que las desventajas que presentaba este modelo son las siguientes:

1) *Los puestos simples y repetitivos se vuelven monótonos y aburridos.* Por lo mismo, provocan apatía, fatiga psicológica, desinterés y pérdida del significado del trabajo para el ocupante. En casos más graves producen efectos negativos como el resentimiento, la pérdida de ánimo y la resistencia activa de los obreros. Estos efectos negativos provocan rotación de personal, ausentismo y una precaria dedicación de las personas. Son efectos que pesan mucho en la pretendida reducción de costos e incluso llegan a superarla en algunos casos. Además, el diseño clásico sólo utiliza las habilidades manuales y físicas de las personas y desperdicia su mayor tesoro: la inteligencia.

2) *Falta de motivación para el trabajo.* Ante la falta de motivación intrínseca, las personas se suelen concentrar en las reivindicaciones y las expectativas de salarios más altos y mejores condiciones de trabajo como medio para compensar la insatisfacción, el descontento y la frustración con la tarea.

3) *Trabajo individualizado y aislado.* El trabajo se realiza en una situación de confinamiento social del ocupante. Aun cuando cada obrero trabaje con otras personas en la línea de montaje, cada uno tiene su tarea específica y ningún contacto interpersonal o social con sus compañeros. La interdependencia es con la tarea y no con los contactos personales. Las personas están físicamente juntas, pero socialmente distantes.

4) *Monopolio del jefe.* La relación de trabajo de cada trabajador es diádica; es decir, cada ocupante sólo se relaciona con su superior. El gerente monopoliza los contactos del trabajador con el resto de la organización. Todo pasa por él y nada ocurre sin su anuencia. La programación y el flujo secuencial del trabajo son responsabilidad del gerente. El trabajador sólo ejecuta y no piensa. Con este modelo, al trabajador no le interesa ni es capaz de ejercer autodirección y control personal. Por tanto, la organización tiene que controlar, fiscalizar y monitorear su comportamiento.

5) *Era del conocimiento.* Las rápidas transformaciones sociales, culturales y económicas muestran que el diseño clásico tiende a crear o trasladar problemas para el futuro.

b. Modelo Humanista

También conocido como el Modelo de las Relaciones Humanas, encuentra sus raíces en la escuela de las relaciones humanas, la cual surge con los experimentos de Hawthorne. Esta escuela representa un cambio de paradigma importante, ya que se puede decir que es la antítesis del modelo anterior. Esto se sustenta en que la nueva escuela trató de suplir el carácter industrial de la administración por uno más social, cambiando organización formal por informal, incentivos económicos por recompensas sociales, el comportamiento individual por el grupal y el organigrama por el sociograma. El concepto de homo economicus se sustituyó por el concepto de homo social, el cual encontraba motivación en recompensas sociales y no económicas.

Sin embargo, el cambio más importante que produjo fue trasladar la importancia que se depositaba en las tareas y en la estructura organizacional hacia las personas y los grupos sociales.

En otra de sus obras, Chiavenato (2011) comenta lo siguiente:

Se habló mucho del contexto del puesto, pero su contenido fue exactamente el mismo. El modelo humanista no consiguió desarrollar un modelo de puestos que sustituyera al modelo tradicional. Sólo atendió a lo externo y lo superficial del puesto. Se preocupó de la envoltura, pero no del producto.

En tiempos más recientes, la escuela de relaciones humanas recibió críticas por las limitaciones de su campo de estudio y la parcialidad de sus conclusiones, por su concepción ingenua y romántica del trabajador y, sobre todo, por su enfoque manipulador al favorecer a la administración y desarrollar una estrategia sutil para hacer que los empleados trabajaran más y exigieran menos a la organización. (p. 176)

c. Modelo de las Contingencias

El modelo de las contingencias representa el enfoque más amplio y complejo porque considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización. El nombre de contingente se deriva de la adaptación del diseño de puestos a esas tres variables. Como éstas asumen características diferentes, el resultado es relativo y contingente y no es fijo ni estándar. Tanto el modelo clásico como el humanista dicen que el puesto se debe proyectar como algo definitivo y permanente, porque la expectativa de un ambiente estable y previsible permitía métodos y procedimientos estándar y repetitivos, ya que la tecnología utilizada permanecería constante durante mucho tiempo. En esos dos

modelos la importancia se da a la estabilidad de los objetivos organizacionales, la tecnología y los factores ambientales y, por tanto, también a los procesos y los productos de la organización. En el modelo de las contingencias el diseño del puesto no parte del supuesto de la estabilidad y la permanencia de los objetivos y los procesos de la organización, sino, por el contrario, es dinámico y se fundamenta en el cambio continuo y la revisión del puesto como una responsabilidad básica en manos del gerente o de su equipo de trabajo. Así, el modelo de las contingencias es cambiante, como resultado del avance personal del ocupante y del desarrollo tecnológico de la tarea. En un mundo global y de fuerte competencia, en el cual todo cambia, los puestos no pueden ser estáticos ni permanentes. La organización moderna exige productividad y calidad para alcanzar altos niveles de desempeño en razón de la mejora continua en la aplicación de los talentos creativos y la capacidad de autodirección y de control personal de sus miembros, en tanto que ofrece oportunidades de satisfacción de sus necesidades individuales. El modelo de las contingencias presupone la utilización de las capacidades de autodirección y control personal de las personas y, sobre todo, de objetivos definidos en conjunto entre el ocupante y su gerente para hacer del puesto un verdadero factor motivacional. El gerente debe crear mecanismos para que las contribuciones de las personas puedan mejorar el desempeño del departamento y no simplemente consultar a los subordinados para satisfacer sus necesidades de participación y consideración.

Estas necesidades pasan de ser fines a ser medios. La satisfacción de las necesidades individuales de participación y consideración se convierte en un subproducto deseable, pero no es el objetivo principal de las actividades de la administración. El modelo de las contingencias se basa en cinco dimensiones esenciales que debe poseer todo puesto, en mayor o menor grado, a saber:

- I. *La variedad*: se refiere al número y la diversidad de habilidades exigidas por el puesto. Existe variedad cuando el puesto presenta una vasta gama de operaciones o el uso de diversos equipamientos y procedimientos para hacerlo menos repetitivo y monótono. Significa que el ocupante utilizará distintas habilidades y conocimientos, diversos equipamientos y procedimientos y ejecutará tareas diferentes. Un puesto con variedad elimina la rutina, el aburrimiento y la monotonía y se vuelve desafiante, porque el ocupante debe utilizar distintas habilidades y capacidades para realizar el trabajo con éxito. No existe variedad cuando el puesto es secuencial y monótono, cuando la persona no puede conversar con los compañeros, cuando terceros programan rígidamente su trabajo, cuando su área de trabajo es limitada y cuando los insumos de su trabajo dependen totalmente del gerente. La variedad se introduce en razón de

que el ocupante suministra sus insumos, utiliza diferentes equipamientos, ambientes, métodos de trabajo y diferentes operaciones, con creatividad y diversidad.

II. *La autonomía:* se refiere al grado de independencia y de criterio personal que el ocupante tiene para planear y ejecutar su trabajo. Alude también a la libertad y la independencia para programar su trabajo, seleccionar el equipamiento que utilizará y decidir qué métodos o procedimientos seguirá. La autonomía se relaciona con el lapso del que dispone el ocupante para recibir supervisión directa de su gerente. Cuanto mayor sea la autonomía, mayor será la extensión de tiempo en que el ocupante deja de recibir supervisión directa y mayor será la autoadministración de su propio trabajo. La falta de autonomía se presenta cuando los métodos de trabajo se determinan previamente, los intervalos tienen un control rígido, la movilidad física de la persona es restringida, los insumos de su trabajo dependen de la gerencia o de otros. La autonomía proporciona libertad de métodos, de programar el trabajo y de intervalos de descanso, movilidad física ilimitada y la persona deja de depender de la gerencia o de otras personas.

III. *El significado de las tareas:* se refiere al conocimiento del impacto que el puesto provoca en otras personas o en la actividad de la organización. Es la noción de las interdependencias del puesto con los demás puestos de la organización y de la contribución del trabajo en la actividad general del departamento o de la organización como un todo. Cuanta mayor noción tenga el ocupante del significado de las tareas que ejecuta, tanto mayor será la importancia que percibe en su trabajo, mayor su contribución y más elevada la responsabilidad. Cuando el puesto es significativo, el ocupante puede distinguir lo más importante y prioritario de entre las cosas que hace para alcanzar los objetivos de la organización. Con ello puede crear condiciones para adecuar su puesto a las necesidades de la organización y del cliente interno o externo. Existe falta de significado en las tareas cuando la persona sólo recibe órdenes e instrucciones que debe cumplir, pero ninguna aclaración respecto a la finalidad o los objetivos del trabajo. La significación de las tareas requiere de una explicación completa del trabajo, de los objetivos, de su utilidad e importancia, de su interdependencia con los demás puestos de la organización y hacia cuál cliente interno o externo se debe dirigir el trabajo.

IV. *La identidad con la tarea:* se refiere al grado en que el puesto exige que la persona ejecute o termine una unidad integral del trabajo. La identidad se relaciona con la posibilidad que tiene la persona de efectuar un trabajo entero o global y de poder identificar con claridad los resultados de sus esfuerzos. El ocupante se identifica con la tarea en la medida en que la ejecuta íntegramente, como producto final de su actividad que le proporciona una idea de la totalidad, la extensión y el objetivo que se debe alcanzar.

El montaje total de un producto, en lugar de realizar una simple etapa de la operación, imbuje identidad con el trabajo. Existe falta de identidad cuando el ocupante ejecuta actividades parciales e incompletas, que ignora para qué sirven y cuándo el trabajo es determinado por la gerencia. La persona que aprieta tuercas el día entero no puede saber exactamente para qué sirve su trabajo.

V. *La realimentación:* es el grado de información de regreso que recibe el ocupante para evaluar la eficiencia de sus esfuerzos para producir resultados. Funciona como una información de regreso que la persona recibe mientras trabaja y que le revela cómo desempeña su tarea o cómo marcha en su actividad. La realimentación se debe suministrar por el propio resultado del trabajo. Es la que permite una autoevaluación continua y directa del desempeño, sin necesidad de un juicio periódico de su superior ni de otro órgano externo cualquiera. La realimentación es un problema de información. Cuando la producción del ocupante se mezcla con la producción de otras personas o cuando se remueve o retira con frecuencia, no se conocen los resultados del trabajo personal. La realimentación se presenta tan sólo cuando el ocupante conoce los resultados de su propio trabajo o cuando su producción por hora o día es perfectamente visible y palpable.

Este último modelo es en el que actualmente se basa la administración para el diseño de puestos. Pudimos ver con claridad como los dos primeros siendo completamente opuestos presentaban la misma falencia, se centraban en un solo aspecto: en la tarea o en el hombre. En el análisis de puestos vemos cómo es necesario tanto el puesto como la persona, cómo debemos analizar lo que implica el primero y cómo el segundo se adaptará mejor a él. No podemos analizar la persona sin tener en cuenta las tareas que desempeña, los métodos que utiliza, la periodicidad con la que desarrolla las tareas, el material y herramientas que emplea, la supervisión que ejerce y que recibe, el lugar donde se desenvuelve, entre otras. Como tampoco podemos analizar el puesto sin determinar los requisitos que debe cumplir la persona que se va a desenvolver en él. Por ello es que el modelo de las contingencias pone atención en ambos factores y, a su vez, agrega el factor de la estructura de la organización. Este modelo parte de la suposición de que tanto el ocupante como el puesto van cambiando con el tiempo, no son fijos y estáticos, como los consideraban los otros modelos. El modelo de las contingencias es el más representativo de las organizaciones de hoy, aquellas que se desenvuelven en un ambiente cambiante y competitivo, con una globalización que las lleva al movimiento permanente para no quedar rezagadas.

Habiendo analizado los principios del modelo de las contingencias procederemos a analizar el resto de los factores que componen el Diseño de puestos, teniendo en cuenta que Análisis de puestos fue desarrollado en el capítulo anterior.

B. SATISFACCIÓN DE LAS TAREAS

Hay varias teorías que tratan de identificar las características de las tareas de los puestos, la forma como se combinan y la relación con la motivación, satisfacción y desempeño del empleado.

Lawler y Hackman citados en Chiavacci (2008) propusieron las condiciones que se deben dar para que un trabajador encuentre satisfacción intrínseca como resultado del cumplimiento de una tarea.

1ro. Es importante que el individuo se sienta personalmente responsable por el éxito o fracaso de las tareas como consecuencia de sus esfuerzos. La dimensión de la autonomía de un cargo se relaciona con el grado en que un trabajo es cumplido a través del resultado del propio esfuerzo del empleado. Por esto, en cargos de elevada autonomía los ocupantes tienden a sentirse responsables por los resultados obtenidos, mientras que, en los cargos de baja autonomía, donde la supervisión es restringida y los procedimientos están altamente especificados, el trabajador suele sentir que lo que hace no es realmente importante para el cumplimiento del trabajo.

2do. Lo que es cumplido debe ser significativo para el individuo. Si el ocupante siente que lo que hace no es importante para los demás ni para el mismo se desinteresara por hacerlo bien, con todos los problemas que acarrea ese estado psicológico en el ámbito laboral. Hay por lo menos dos maneras de que esto no pasa, una es hacerle entender como su tarea contribuye a un conjunto de actividades, resaltando la importancia de realizarla bien, para que el empleado se identifique con la tarea, y, la otra forma, es que el trabajo represente algo personal para el empleado, exigiéndole el uso de diversas capacidades y habilidades valorizadas.

3ro. El individuo descubre su propio desempeño mientras ejecuta el trabajo. Si las dos condiciones anteriores estuvieron presentes, el empleado estará a recompensarse por un buen desempeño mediante el feedback, que podrá venir de la propia tarea o de otro empleado.

Resumiendo, los tres estados psicológicos que debe generar un trabajo son:

- ✓ Experimentar lo significativo o importante de las tareas que se realizan
- ✓ Experimentar responsabilidad personal por los resultados de las tareas
- ✓ Conocimiento de los resultados de la ejecución de la tarea

Fernández Ríos (1995) nos cuenta lo siguiente:

Davis y Valfer (1966) elaboraron un valioso informe, que sintetizaba diversos estudios realizados en Estados Unidos y Gran Bretaña, donde trataban de poner de manifiesto las condiciones de la estructura organizacional y del contenido del puesto que inducían la cooperación, el compromiso, el aprendizaje y el crecimiento, la capacidad de cambio y la mejora del rendimiento. Los resultados indican que para que se produzcan estos efectos es necesario:

- 1) Que los contenidos, estructura y organización de los puestos de trabajos sean tales que los individuos o los grupos que ocupan esos puestos de trabajo puedan planificar, regular y controlar sus propios entornos. Es decir, se requiere **autonomía**.
- 2) El contenido de un puesto de trabajo debe ser tal que permita al individuo aprender a partir de lo que ocurre a su alrededor, que crezca, se desarrolle y se adapte. Esto es, ha de forzar al individuo a adoptar **comportamientos adaptativos**.
- 3) El puesto de trabajo ha de ofrecer al individuo una gama suficientemente amplia de experiencias como para poder funcionar eficazmente como organismo vivo. Las condiciones de trabajo han de estimular la alerta ya sensibilidad del individuo a su entorno. Un entorno exageradamente repetitivo es pobre y empobrecerá al individuo. El puesto de trabajo ha de ofrecer, pues, **variedad**.
- 4) El desarrollo del contenido del puesto, las relaciones socio-organizacionales y la planificación de los cambios requieren la participación en los procesos de diseño y de toma de decisiones. Es necesario, pues, un **diseño participativo**.
- 5) Si las tareas y las actividades de los puestos de trabajo se ajustan a modelos significativos que reflejen la interdependencia entre el puesto de trabajo individual y el sistema de producción general, aumenta la **satisfacción** y el **aprendizaje** individuales (Davis, 1988). (p .48)

Los autores mencionados hacen alusión a características similares, las cuales tienen que ver con las siguientes palabras claves a tener en cuenta: autonomía, variedad, participación, satisfacción y retroalimentación.

Si al momento de diseñar los puestos tenemos en cuenta estas características estaremos en condiciones de garantizar la satisfacción de los empleados.

Como dijimos anteriormente, contamos con varias herramientas para luchar contra la desmotivación, el estancamiento y la poca productividad de nuestros empleados. Basándonos en las

técnicas que proponen Werther y Davis (2008), tenemos dos grupos distintos de acuerdo a si se trata de bajo o alto nivel de especialización.

a. Bajo nivel de especialización

Simplificación del puesto:

Esta es una técnica que según los autores se aplicaría en aquellos puestos de trabajo que no están claramente especializados, donde una sola labor se puede descomponer en dos o más tareas distintas, identificando y eliminando las tareas que no resultan necesarias. El riesgo que se corre es volver monótona la tarea al simplificarla demasiado.

b. Alto nivel de especialización

Rotación de puestos:

La rotación de personal busca darle una oportunidad al empleado para ampliar sus actividades, acceder a nueva información y experimentar nuevas tareas. Esta experiencia beneficia de varias maneras al empleado, sacándolo de su monotonía habitual, contribuyendo a su crecimiento personal y mejorando su autoimagen. Sin embargo, el administrador debe utilizar esta herramienta con cuidado ya que, si bien beneficia la satisfacción laboral del empleado, las tareas, sus relaciones y objetivos permanecen sin cambios.

Inclusión de nuevas tareas:

Básicamente la técnica consiste en añadir nuevas tareas a la labor actual para romper con la monotonía y la repetición, permitiendo ampliar el ciclo laboral del ocupante del puesto y hasta requerir del mismo mayor variedad de habilidades.

Enriquecimiento del puesto:

Algunas definiciones proporcionadas por Chiavacci (2008) para comprender esta técnica son:

- ✚ “Es la adaptación del cargo al potencial de desarrollo personal de quien lo ocupa.”
- ✚ “Reorganización y ampliación del cargo para proporcionar adecuación al ocupante, aumentado la satisfacción intrínseca a través de la variedad, la autonomía, el significado de las tareas, la identidad de las tareas y la realimentación.”
- ✚ “Es la manera práctica y viable de adecuar permanentemente el cargo al crecimiento profesional del ocupante, y consiste en aumentar deliberada y gradualmente los objetivos,

las responsabilidades y los desafíos de las tareas del cargo para ajustarlos a las características del ocupante.”

Para traducir estas definiciones técnicas a la práctica disponemos de algunos ajustes para enriquecer los cargos, los cuales fueron expuestos por Torres Laborde y Jaramillo Naranjo (2014):

- Retroalimentación directa: la evaluación del desempeño debe ser oportuna y directa.
- Aprendizaje nuevo: un buen trabajo permite a las personas sentir que están creciendo.

Todos los puestos deben proporcionar oportunidades para aprender.

- Programación: la gente debe ser capaz de programar alguna parte de su trabajo.
- Condición única: cada puesto debe tener cualidades o características únicas.
- Control sobre los recursos: los empleados deben tener algún control sobre sus tareas laborales.

- Responsabilidad personal: las personas deben tener la oportunidad de hacerse responsables por su trabajo. (p.8)

Estos autores, también nos aseguran lo siguiente:

El mayor impacto del enriquecimiento del cargo radica en que no solo eleva la motivación, el desempeño, la satisfacción y la mejora en las condiciones incidiendo en la cultura y clima de la organización, sino que aumenta la productividad y puede reducir la tasa de rotación y ausentismo al convertir las actividades laborales en algo más interesante y desafiante que le agrega mayor valor. El enriquecimiento del trabajo no consiste en agregar nuevas tareas, sino en convertir al empleado en el gerente de su propio cargo (Myers, 1970). (p.9)

Siempre debemos tener en cuenta que esta es una adaptación del puesto a la persona, por lo que no podemos pensar que todos los empleados tienen las mismas necesidades, sino que debemos realizar análisis individuales, ya que tal vez los desafíos funcionen en algunos, pero en otros pueden generar temor al fracaso o síntomas de ansiedad.

Para Werther y Davis (2008), esta “ampliación del puesto” se diferencia de la “inclusión de nuevas tareas” en el punto de que esta última añade elementos a la labor actual, mientras que la ampliación apunta a un aumento en la planeación y control de las tareas. Más tarde en la misma obra proponen una técnica adicional para el diseño de puestos:

Grupos autónomos de trabajo:

Estos grupos de trabajadores (llamados también “equipos auto dirigidos de trabajo”) llevan a cabo labores y tareas dentro de una amplia gama de responsabilidades, que en ocasiones incluye actividades reservadas a los supervisores y gerentes. Los grupos autónomos de trabajo por lo general integran de tres a quince trabajadores que se preparan para efectuar cualquiera de las labores por las que es responsable el grupo. Los objetivos de la labor, fijados en términos de productos o servicios generados, se fijan en términos del equipo en su conjunto, y no de manera individual.

El equipo toma decisiones colectivas sobre cómo va a alcanzar las metas que se le han fijado. Las responsabilidades de trabajo se distribuyen dentro del grupo, permitiendo que los trabajadores intercambien tareas entre sí para evitar el cansancio y el tedio. La presión del grupo garantiza en muchas ocasiones que todos contribuyan a los objetivos, en especial porque los integrantes votan sobre aspectos como la aceptación de nuevos integrantes del equipo, medidas disciplinarias e incluso incrementos salariales y escalonamiento de las vacaciones.

Estos equipos se han creado por diversas razones. Algunas compañías consideran que éste es el mejor medio para lograr alta productividad y calidad, en tanto que al mismo tiempo se mejora la calidad de la vida laboral. Otras organizaciones adoptan esta técnica para reducir los gastos administrativos, pero cuando no se acompaña de otras justificaciones, esta razón aislada en sólo contadas ocasiones justifica la adopción de los grupos. (p.118)

C. ERGONOMÍA

La cátedra nos propone las siguientes definiciones, bastantes concisas y explícitas, sobre la ergonomía: “Son las normas que regulan la actividad humana. (...) La ergonomía trata de adaptar las tareas, las herramientas, los espacios y el entorno en general a las capacidades y necesidades de las personas, para mejorar la eficiencia y seguridad.” (Chiavacci, 2008, p.19)

La palabra Ergonomía está formada con raíces griegas y significa “reglas que tienen que seguir los trabajadores, para no ser lastimados por las herramientas o condiciones del trabajo”. Sus componentes léxicos son: *ergon* (trabajo) y *nomos* (regla, ley), más el sufijo *-ia* (cualidad).

Como podemos ver con solo buscar en Google la palabra nos podemos dar una clara idea de lo que implica esta técnica, sin embargo, explayaremos.

El bienestar, la salud, la satisfacción, la calidad y la eficiencia en la actividad de las personas dependen de la correcta interrelación existente entre los múltiples factores que se presentan en

sus espacios vitales y las relaciones que establecen con los objetos que les rodean. (Mondelo, Torada, Blasco y Barrau, 1998, p.13)

La ergonomía considera que las personas son fundamentales en los procesos productivos y diseña los trabajos de manera que estos se adapten a las personas y no a la inversa. De esta manera busca reducir las demandas físicas y los riesgos biológicos del trabajo, el objetivo es asegurar que las exigencias del trabajo no excedan las capacidades físicas de las personas que lo ocuparan.

El objetivo final de la ergonomía es optimizar la productividad del trabajador y del sistema de producción, garantizando la satisfacción, seguridad y salud de los trabajadores.

La ergonomía busca establecer la mejor relación entre el hombre y la máquina, por lo que puede aplicar métodos para analizar las actividades realizadas por el ocupante de determinado puesto. Debido a que la cantidad y variedad de los mismos es muy amplia, solo desarrollaremos dos y aplicaremos en la práctica uno de ellos, ambos han sido expuestos por Escalante (2009):

a. Método LEST

El método LEST fue desarrollado por F. Guélaud, M.N. Beauchesne, J. Gautrat y G. Roustang, miembros del Laboratoire d'Economie et Sociologie du Travail (L.E.S.T.), del C.N.R.S., en Aix-en-Provence en 1978 y pretende evaluar las condiciones de trabajo de la forma más objetiva y global posible, estableciendo un diagnóstico final que indica si cada una de las situaciones consideradas en el puesto es satisfactoria, molesta o nociva. El LEST es un método que no requiere conocimientos especializados para su realización, por lo que puede ser aplicado a un puesto de trabajo en particular o a un grupo de puestos de manera global. Cabe señalar, que no es recomendable aplicar el método a puestos de trabajo donde existan condiciones físicas variantes como lo es la construcción, por ejemplo.

El método LEST hace referencia a las condiciones personales, y sociales del trabajador, además, de considerar el entorno en el que se desarrolla el personal al ejecutar sus actividades laborales. Para la aplicación del método es necesario que se realice previamente estudios de riesgos laborales referentes a la Seguridad e Higiene en el Trabajo, dado que el mismo no se enfoca a este tipo de estudio. El método LEST, evalúa de manera global los siguientes aspectos: entorno físico, carga física, carga mental, aspectos psicosociales y tiempos de trabajo. Cada uno de estos aspectos es evaluado por distintas variables, lo cual va a permitir recopilar información en función de la

relación que tiene el trabajador con su puesto de trabajo. El método LEST incluye un cuestionario que le permite al evaluador aplicar mejor el método. En la tabla 3, se presenta las variables consideradas para cada uno de los aspectos evaluados.

ii. Variables a evaluar en el método LEST

Entorno Físico	Carga Física	Carga Mental	Aspectos Psicosociales	Tiempos de Trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente Térmico • Ruido • Iluminación • Vibraciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Carga estática • Carga dinámica 	<ul style="list-style-type: none"> • Apremio de Tiempo • Complejidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Estatus Social • Comunicaciones • Relación con el mando 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de trabajo.

El objetivo es evaluar el conjunto de factores relativos al contenido del trabajo que pueden tener repercusión tanto sobre la salud como sobre la vida personal de los trabajadores. Los resultados obtenidos oscilarán entre 0 y 10, y la interpretación de los valores obtenidos se pueden visualizar en la tabla 4.

iii. Puntuación del método LETS

SISTEMA DE PUNTUACIÓN	
0,1,2	Situación Satisfactoria.
3,4,5	Débiles molestias. Algunas mejoras podrían aportar más comodidad al trabajador.
6,7	Molestias medias. Existe riesgo de fatiga.
8,9	Molestias fuertes. Fatiga.
10	Nocividad.

Al obtener los resultados el evaluador podrá tener una visión de lo general a lo particular de las condiciones del puesto de trabajo. Lo que le permitirá establecer un diagnóstico preliminar de las condiciones negativas presentes en las actividades desarrolladas por los trabajadores.

b. Método RULA

El método RULA fue desarrollado por los doctores McAtamney y Corlett de la Universidad de Nottingham en el año 1993 (Institute for Occupational Ergonomics), se enfoca a evaluar los movimientos ejecutados por los trabajadores durante las ejecuciones de las actividades, con la finalidad de evaluar los factores de riesgos que pueden ocasionar trastornos por posturas, contracción estática muscular, movimientos repetitivos y fuerzas aplicadas a un trabajo en particular. El método RULA evalúa posturas concretas; seleccionadas a partir de la actividad realizada por el trabajador, debe ser aplicado tanto del lado derecho como del lado izquierdo del cuerpo, por consiguiente, se divide en dos grupos, el grupo A que incluye los miembros superiores (brazos, antebrazos, muñecas y manos) y el grupo B, que comprende las piernas, el tronco y el cuello. La calificación final suministrado por el método RULA es proporcional al riesgo que conlleva la tarea, es decir que valores más alto indican mayores posibilidades de lesiones a nivel músculo-esqueléticas, orientando al evaluador sobre las decisiones a tomar después del análisis realizado. Los aspectos considerados por el método RULA en el proceso de evaluación se puede observar en la Tabla 5.

iv. Variables a evaluar en el método RULA

GRUPO A	
Brazos	<ul style="list-style-type: none"> • Ángulo formado • Posición de los hombros
Antebrazos	<ul style="list-style-type: none"> • Posición • Ángulo
Muñeca	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de flexión • Desviación radial o cubital • Giros
GRUPO B	
Cuello	<ul style="list-style-type: none"> • Flexión • Rotación o inclinación
Tronco	<ul style="list-style-type: none"> • Posición • Torción o inclinación
Piernas	<ul style="list-style-type: none"> • Peso • Apoyo • Posición

La puntuación final global oscilará entre 1 y 7, siendo mayor cuanto más elevado sea el riesgo de lesión, indicando el nivel de actuación propuesto por el método RULA, definido de la siguiente manera: Las lesiones y desordenes músculo-esqueléticos de las extremidades superiores comprenden una gran porción de los costos por compensación de la industria Márquez (2007b). Al obtener los resultados de la tabla 6 el evaluador podrá obtener una visión de los problemas ergonómicos, lo que le permitirá aplicar medidas que conduzca a la mejora de las posturas, beneficiando tanto al trabajador como a la empresa por la disminución de enfermedades músculo-esquelética. (p.3)

v. *Puntuación en método RULA*

Nivel	Actuación
1	Cuando la puntuación final es 1 ó 2 la postura es aceptable.
2	Cuando la puntuación final es 3 ó 4 pueden requerirse cambios en la tarea; es conveniente profundizar en el estudio
3	La puntuación final es 5 ó 6. Se requiere el rediseño de la tarea; es necesario realizar actividades de investigación.
4	La puntuación final es 7. Se requieren cambios urgentes en el puesto o tarea.

D. INGENIERIA DEL TRABAJO

La ingeniería del trabajo se basa en la especialización de la tarea, para simplificarla y estandarizarla, esto permite a los empleados aprender con rapidez y reducir la necesidad de supervisión, para incrementar la eficiencia.

Chiavacci (2008), sostenía lo siguiente en cuanto a la ingeniería de trabajo:

Centra su atención en las tareas a realizar, el flujo del trabajo entre empleados, herramientas, maquinas, distribución del lugar de trabajo, estándares de desempeño y las interdependencias entre las personas y las maquinas, determinando el tiempo que se requiere para realizarla y diseñando procedimientos y manejo de equipos. (p.19)

Otro de los autores ya nombrados a lo largo del trabajo, ahonda aún más en la definición, y nos dice que:

La fragmentación se lleva a cabo mediante un proceso analítico de descomposición del trabajo y el posterior agrupamiento de las unidades resultantes en otras superiores y diversas, para construir, por ejemplo, puestos de trabajo (...). Si posteriormente queremos reconstruir, rediseñar, o simplemente eliminar uno, varios o todos los puestos de trabajo, tendremos que retomar la información previa a su creación o proceder a su obtención de nuevo. Tanto en un caso como en otro estamos ante una aplicación o a un proyecto de ADP, respectivamente. Pero, es más, el análisis de trabajo que resulta de un ADP es previo a cualquier actuación en materia de organización y dirección. (Fernández Ríos, 1995, p. 8)

Este último, también nos plantea una pregunta realizada por otro autor y contestada por un tercero:

Como ya señalaba Simon (1969) la esencia de las ciencias y de casi todo lo que hace el hombre es el diseño. Diseñar es inventar, crear o modificar algo y si se trata de diseñar puestos de trabajo y organizaciones ¿de qué estamos hablando? “de girar las manijas que influyen sobre la división del trabajo y los mecanismos coordinadores y que afectan así a cómo funciona la organización” (Mintzberg, 1989). (p. 46)

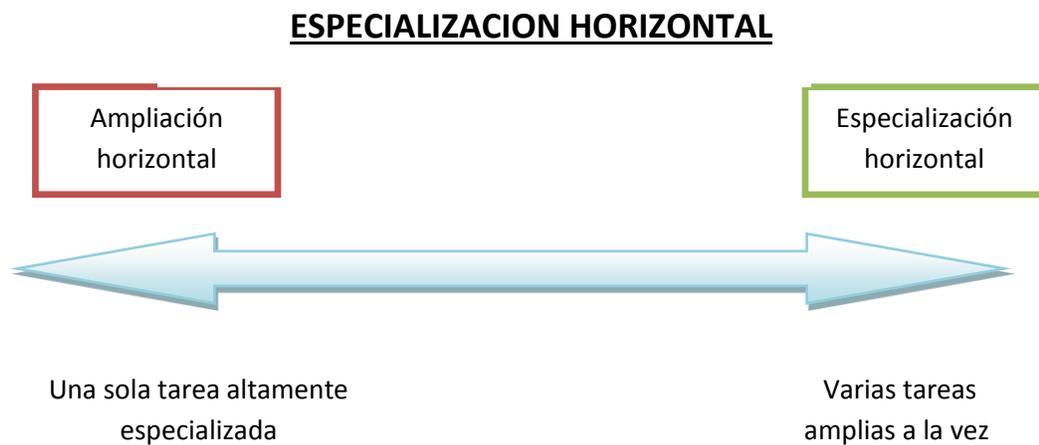
Al hablar de especialización de la tarea, nombraremos a uno de los autores más importante en esta materia y de nuestra carrera.

Mintzberg (1991)

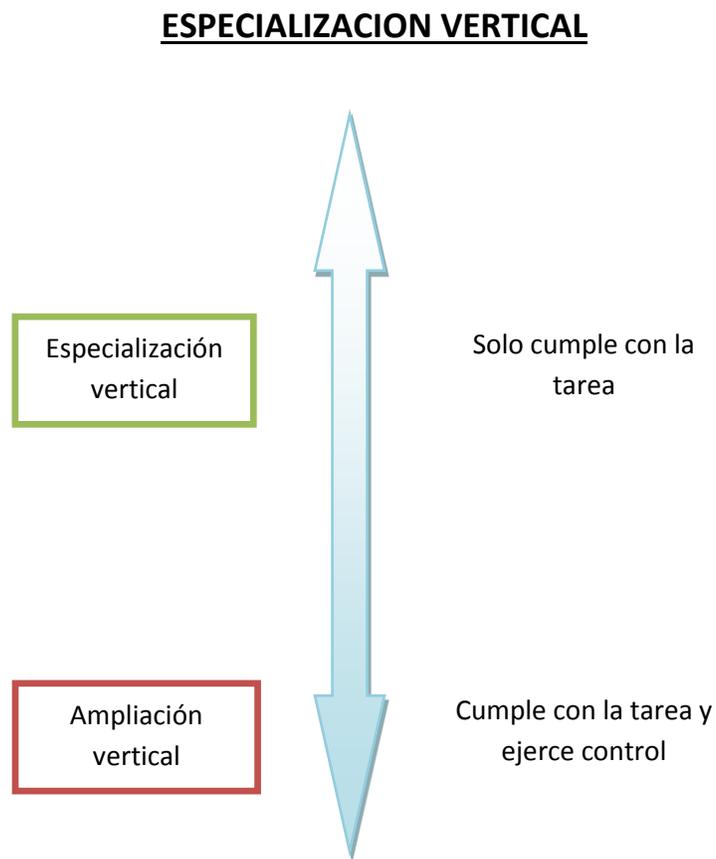
Las tareas pueden ser especializadas en dos dimensiones. La primera es "amplitud" o "alcance" - cuántas tareas diferentes están contenidas en cada una y cómo es de ancha o angosta cada una de estas tareas. En un extremo, el trabajador es un sabelotodo, siempre saltando de una amplia tarea a otra; en el otro extremo, centra sus esfuerzos en la misma tarea altamente especializada, a la que repite día tras día, minuto a minuto. La segunda dimensión de la especialización se relaciona con la "profundidad", con el control sobre el trabajo. En un extremo, el trabajador cumple solamente con el trabajo sin pensar en cómo o por qué; en el otro, controla todo aspecto del trabajo, además de hacerlo. La primera dimensión puede ser llamada especialización horizontal de tarea (por lo que trata con actividades paralelas) y su opuesta, ampliación horizontal

de tarea (horizontal job enlargement); la segunda, especialización vertical de tarea y ampliación vertical de tarea (vertical job enlargement). (p. 25)

7) *Especialización Horizontal*



8) *Especialización Vertical*



La información obtenida del análisis de puestos es clave para un sistema de información del capital humano. Los analistas se esfuerzan por obtener un detalle de las labores que se desarrollan en la organización mientras que la información ayuda a determinar qué deberes y responsabilidades se asocian al puesto de trabajo, la cual sirve de inputs a otros procesos como son el diseño de puestos, reclutamiento y selección de personal, evaluación de desempeño, entre otros. Los logros individuales de los puestos de trabajo permiten el alcance de la meta organizacional. De manera similar, cada puesto de trabajo no sólo significa un ingreso económico para los ocupantes sino un medio para satisfacer necesidades propias.

Para que la organización y el personal se beneficien con todo lo anterior, es necesario proporcionar un alto nivel de vida laboral para lo cual es indispensable que los puestos estén correctamente diseñados. Un diseño efectivo supone un equilibrio entre los objetivos organizacionales y personales. Para materializar esto, los diseñadores cuentan con varias herramientas que les permiten simplificar un puesto no especializado o enriquecer uno muy especializado, como también analizar el estado psicológico del ocupante respecto a las tareas que desempeña y si el ambiente laboral y el puesto en si están siendo nocivos para la salud del ocupante. Los diseñadores continuamente buscan la forma de que el ocupante pueda desenvolverse de la mejor manera en su puesto laboral, potenciando al máximo sus capacidades.

Como hemos visto en todo el trabajo, es condición necesaria, aunque no suficiente, que un empleado se sienta satisfecho y motivado en su labor para elevar su desempeño y, por ende, el de la organización.

CAPÍTULO II: APLICACIÓN PRÁCTICA

1. RESEÑA DE LA EMPRESA

La aplicación práctica del trabajo de investigación se lleva a cabo en una pequeña empresa de Mendoza, “Shelltron S.A.”. La misma es una comercializadora de productos financieros, específicamente, un contactcenter o mejor conocido como call center.

Shelltron es una unidad estratégica de negocios de Chimpay S.A., firma que pertenece a un grupo económico, liderado por inversores importantes de la provincia. Esta última es una empresa de asesoramiento financiero que administra carteras de inversión, la cual posee diversas unidades estratégicas para abarcar distintos segmentos de mercado. Con la creación de Shelltron apunta a cubrir el segmento de negocio de la comercialización de productos financieros a través de ventas masivas.

Mientras que el objeto social de Chimpay S.A es el “asesoramiento financiero en cartera de inversión”, el objeto social de Shelltron S.A es la “comercialización de productos financieros a través de ventas masivas”, las cuales son, lógicamente, actividades distintas.

Shelltron trabaja en convenio con entidades financieras, generando únicamente el enlace entre los clientes y aquellas.

Existen diversos tipos de call center, aquellos que reciben llamadas, quienes realizan las llamas y los mixtos. Shelltron solo contacta a sus clientes, sin la posibilidad de que ellos puedan contactar a los vendedores. El Call center funciona a través de un sistema informático llamado Hermes, a partir del cual salen automáticamente las llamadas a los números que se encuentran dentro de la base de datos. Dichas bases son provistas por el banco o son adquiridas por la empresa. El sistema tiene un sistema de llamado predictivo, es decir que el sistema comienza a marcar a los números de los clientes y en cuanto logra contactar con algún número, la llamada ingresa por el primer chip que se encuentra disponible, llegando la llamada a alguno de los operadores.

A. VISIÓN

“Ser una compañía líder en el segmento de la atención personalizada, permitiéndole a nuestros clientes transformar sus compañías en negocios de alto valor agregado.”

B. MISIÓN

“Satisfacer las exigencias de clientes, colaboradores, accionistas y a la comunidad a través de una gestión sustentable basada en los siguientes pilares: excelencia y permeabilización de los servicios, conocimiento profundo de nuestros clientes y sus procesos de negocios, flexibilidad y adaptación interna y externamente, implementación de procesos de mejora continua.”

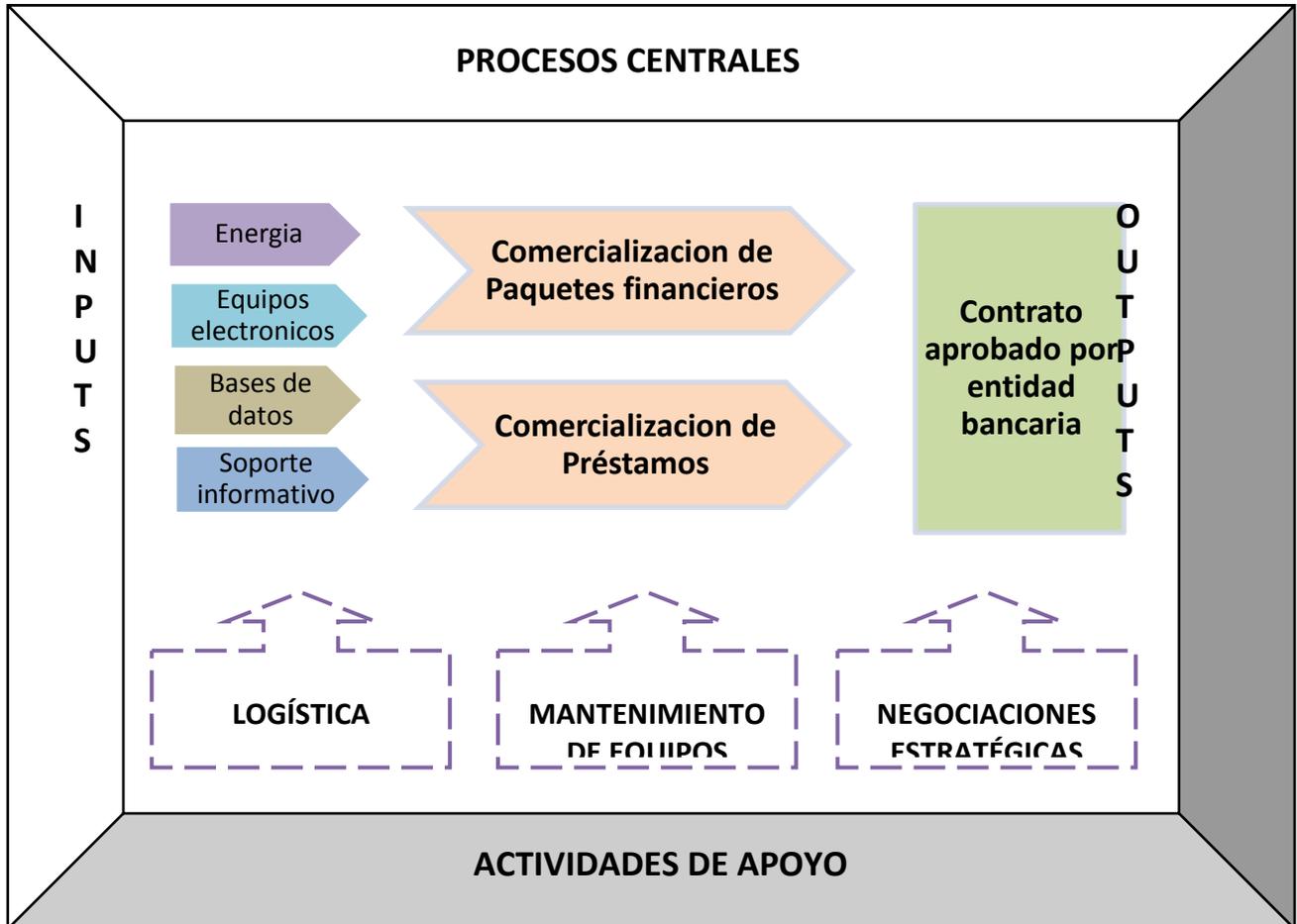
C. VALORES Y CREENCIAS

- Trabajo en equipo: el cual incluye equilibrio, entusiasmo y objetivos en común.
- Compromiso: en este punto la empresa intenta constantemente de marcar la diferencia entre estar involucrado y estar comprometido: el primero consiste en aquella persona que viene y simplemente cumple con su rol, mientras que el segundo va más allá, aportando todos los recursos disponibles para el logro de los objetivos.
- Respeto: reconocer a todas las personas con el potencial que tienen, valorando sus virtudes y aceptando las diferencias.
- Honestidad: ser sinceros a la hora de vender y en cada proceso que se trabaja con y para el cliente.
- Flexibilidad: adaptación continua a los cambios que se presenten en el entorno interno y externo.

D. MAPA DE PROCESOS

A partir del mapa de procesos podremos observar claramente cuáles son los servicios principales que brinda la empresa, de qué inputs se vale para desarrollarlos, qué obtiene de sus procesos y cuáles son las actividades que dan apoyo a sus procesos.

9) Mapa de procesos Shelltron S.A.



Como podemos observar, los procesos principales son la comercialización de paquete financieros (tarjetas de crédito) y de préstamos. Para la comercialización de estos productos es indispensable el sistema informático con el que funciona el call center, junto con la base de datos a partir de la cual son contactados los clientes. La estructura de la empresa se vale de energía para su funcionamiento y el sistema requiere equipos electrónicos, como son las computadoras, para poder materializarse.

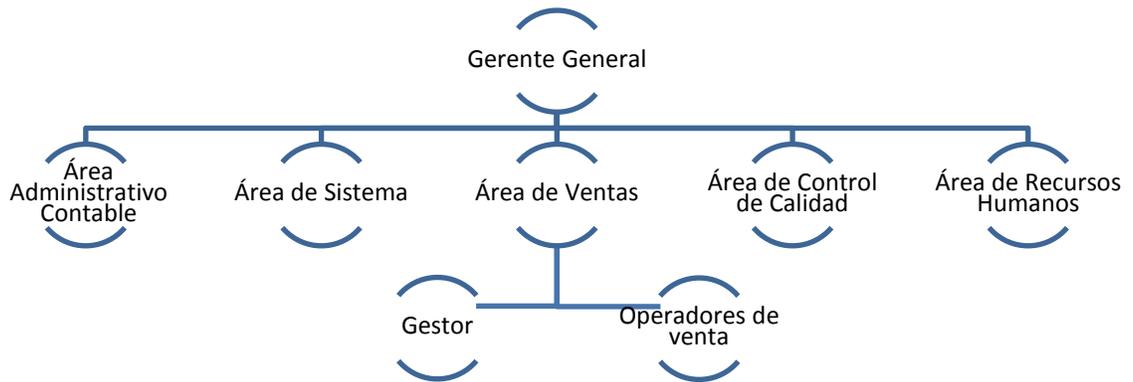
La venta de los productos necesita, imprescindiblemente, de la logística de la firma de los legajos, ya sea con el gestor o con el personal back office en la oficina. Los equipos informáticos y el sistema del call center requieren de constante actualización y mantenimiento, para un funcionamiento más eficiente

y efectivo. Todo el call center depende de las negociaciones que se logren con los clientes, es decir, con las entidades que le proveen productos para ofertar.

Por último, la empresa lo que obtiene con su funcionamiento diario son contratos aprobados por la entidad, que al fin y al cabo son los que generan los ingresos.

E. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

10) Organigrama Shelltron S.A.



La cúspide del call center es el nexo entre los inversionistas y el emprendimiento, es quién debe encausar todos los esfuerzos para que la unidad se autoabastezca y genere una rentabilidad para aquellos primeros. Es quién negocia con el banco contratos lo más beneficiosos posible para los empleados, quienes se encuentran trabajando en blanco, con el respaldo de un sindicato y un sueldo fijo mayor a las comisiones, condiciones que no son dadas en todos los call centers de la provincia.

Se dispone de un encargado de sistemas, quien depura las bases, monitorea permanentemente el sistema utilizado y analiza los índices necesarios para conocer la efectividad y eficiencia del trabajo diario desarrollado. Esta persona también se encarga de llevar los legajos firmados a la sucursal central.

Existe un encargado de ventas, quien realiza los denominados “seguimientos de ventas”, los cuales son planillas de Excel en las que se colocan las ventas cerradas por los operadores, para avanzar al paso

siguiente a la venta propiamente dicha, el seguimiento de la misma. Este encargado realiza informes a partir de los seguimientos que son remitidos al director general y a los representantes del banco.

Por otro lado, se generaron 3 contratos de pasantías con la Facultad de Ciencias Económicas. Uno de los pasantes se dedica a la auditoria de ventas. Este debe realizar escuchas de las ventas y no ventas de los operadores, para detectar el cumplimiento de errores críticos, definir las causas de las no ventas y corroborar que la calificación de la misma haya sido correcta.

Una de las pasantes quedó a cargo del sector de personal, llevando controles de asistencia diarios y demás reportes necesarios de la administración del personal.

La otra pasante, se encarga del sector administrativo contable, llevando el libro IVA, el cual es generado a partir de un Excel y no de algún sistema operativo, y el pago de algunos impuestos y viáticos de la empresa.

Si bien estas son las actividades principales del personal no vendedor, existe un conjunto de tareas que son llevadas a cabo por quien se encuentre disponible para realizarla, entre ellas:

- Impresión de legajos
- Recepción de clientes para firma de legajos
- Control de documentación y legajos firmados
- Confección de checklist y caratulas para el envío de los legajos a sucursal
- Determinar que clientes se deben re agendar para informarle a los vendedores que deben contactarlos.

Dentro del sector de ventas, la empresa cuenta con un gestor motorizado, quien se encarga de visitar a los clientes en sus domicilios particulares o laborales para realizar la firma del contrato.

También se encuentran los operadores de venta, quienes están organizados en dos grupos de acuerdo al horario laboral, turno mañana y turno tarde, ambos de carga horaria igual a 6 horas, distribuidos dentro de cada turno gente para préstamos y para paquetes.

Actualmente se dispone de 15 operadores, todos capacitados para la venta de ambos productos.

Planilla de seguimiento de ventas:

Aquellos clientes que han aceptado adquirir alguno de los productos, deben realizar la firma efectiva del legajo para concretar la venta. Es en este punto donde comienza el seguimiento de la venta, ya que puede ocurrir que el gestor y el cliente no logren reunirse de acuerdo a lo pactado y se deba re agendar la visita, o, que la persona no se apersona en el contactcenter o en la sucursal que se estableció,

por lo que se debe generar otro contacto con el cliente para coordinar nuevamente. En las planillas de seguimiento existen diversos estados para cada cliente en cada campaña:

vi. Posibles estados en Paquete Financiero

#	ESTADOS	ENCARGADO	DETALLE
1	AGENDA	SHELLTRON	Primer estado, generada la venta se agenda la fecha de firma de legajo.
2	RE AGENDAR	SHELLTRON	Por algún motivo el cliente no es contactado en la fecha pactada y se debe reprogramar la gestoría.
3	VIENE A FIRMAR	SHELLTRON	El cliente desea firmar el legajo en la Comercializadora.
4	FIRMA EN SUCURSAL	BANCO SUPERVIELLE	El cliente desea firmar el legajo en la sucursal.
5	FIRMADO EN SHELLTRON	SHELLTRON	El legajo está firmado en la Comercializadora.
6	EN SOPORTE	SHELLTRON	Se lleva el legajo completo a la sucursal seleccionada.
7	EN GESTIÓN	BANCO SUPERVIELLE	El legajo está en poder del ejecutivo a la espera del ingreso al sistema.
8	1-APROBADO	BANCO SUPERVIELLE	El legajo es ingresado al sistema y esta OK.
9	1-TC EN SUCURSAL	BANCO SUPERVIELLE	Llega la tarjeta de crédito a la sucursal.
10	1-ENTREGADA AL SOCIO	BANCO SUPERVIELLE	La tarjeta de crédito es retirada de la sucursal.
11	1-ACTIVADA	BANCO SUPERVIELLE	La tarjeta de crédito es activada.
12	1-ESTRUCIÓN DE VISA	BANCO SUPERVIELLE	Por algún motivo se debe dar de baja a la tarjeta de crédito.
13	2-DESISTIÓ	SHELLTRON	El cliente por algún motivo se niega a firmar la solicitud.
14	2-NO CALIFICA	BANCO SUPERVIELLE	El cliente por algún motivo no pasa el filtro del sistema bancario

vii. Posibles estados en Código de descuento

#	ESTADOS	ENCARGADO	DETALLE
1	AGENDA	SHELLTRON	Primer estado, generada la venta se agenda la fecha de firma de legajo.
2	RE AGENDAR	SHELLTRON	Por algún motivo el cliente no es contactado en la fecha pactada y se debe reprogramar la gestoría.
3	VIENE A FIRMAR	SHELLTRON	El cliente desea firmar el legajo en la Comercializadora.
4	FIRMA EN SUCURSAL	BANCO SUPERVIELLE	El cliente desea firmar el legajo en la sucursal.

5	FIRMADO EN SHELLTRON	SHELLTRON	El legajo está firmado en la Comercializadora.
6	EN SUCURSAL FIRMADO	SHELLTRON	Se lleva el legajo completo y firmado a la sucursal, PARA LIQUIDAR.
7	LIQUIDADO	BANCO SUPERVIELLE	El PRÉSTAMO es ingresado al sistema y esta OK.
8	DESISTIÓ	SHELLTRON	El cliente por algún motivo se niega a firmar la solicitud.
9	RECHAZADO	BANCO SUPERVIELLE	El cliente por algún motivo no pasa el filtro del sistema bancario

Dentro de estos archivos de seguimientos de venta, se encuentra una solapa denominada "Evolución de ventas", en la cual se realizan una serie de cálculos importantes en cuanto a las ventas.

viii. Variables analizadas en Paquete Financiero

Total para facturar:	El banco paga a la comercializadora de acuerdo a la cantidad de paquetes financieros aprobados al cierre del mes, por lo que se va calculando el acumulado hasta el día del análisis.
Análisis de campaña mensual, según fecha de aprobación:	Se establece una relación porcentual entre las preventas y las ventas aprobadas, determinando el porcentaje de cierre. Como es un cálculo de todos los meses, se calcula también el porcentaje de crecimiento.
Análisis de ventas diario:	De acuerdo al día de la fecha se establece la cantidad de preventas diarias y la cantidad de preventas diarias por operador.
Análisis de ventas mensual:	Se determina el promedio de preventas objetivo del mes, dividiendo la cantidad objetivo mensual por el número de días laborales, determinando el objetivo diario y el diario por operador. Por otro lado, se suman las preventas reales acumuladas en el mes, se establecen los días transcurridos, las ventas por día y las ventas por operador por día. Por último, se calculan las ventas que faltan para llegar al objetivo, los días que quedan para realizarlas y la cantidad de ventas diarias y por operador que se deben concretar.

Distribución de ventas del mes en curso:	Grafica la cantidad de preventas reales, liquidados del mes, rechazados/desistidos y pendientes, junto con el porcentaje que estos representan del total.
Ranking de vendedores, a la fecha de actualización:	Exhibe cantidad de aprobados y cantidad de pendientes, por operador.
Análisis de llamados:	Mediante un gráfico de barras expone la cantidad de clientes gestionados no positivos y las preventas.

ix. *Variables analizadas en Código de Descuento*

VARIABLES	DESCRIPCIÓN
Análisis de venta diario	Calcula la cantidad de ventas que se han realizado en el día, tanto en cantidad como en monto en pesos. Se establece cuál es el promedio de venta a partir del monto objetivo (planteado mensualmente) y los días laborales del mes, el cual se compara con el promedio de venta real. Se determina diariamente la cantidad de días laborales que restan y el monto que aún falta prestar para alcanzar el objetivo.
1 – Promedio de Ventas Objetivo	Resulta de dividir el monto objetivo mensual por los días laborales del mes en curso.
2 – Promedio de venta real	Surge de dividir el total de monto vendido hasta el momento por la cantidad de días laborales transcurridos
3 – Necesario por día	Ventas para llegar al objetivo / días restantes
Promedio de préstamo diario:	Se realiza un gráfico de líneas para representar los distintos montos alcanzados por día.
Análisis de venta mensual:	Se establecen las cantidades para los distintos estados: liquidados, rechazados/desistidos y los pendientes, tanto en monto como en porcentaje del total de ventas.
Análisis por operador:	Se determina cual es la productividad necesaria por operador por día, la cual surge de la necesidad de venta por día dividido la cantidad de operadores. Se muestran dos gráficos, uno para mostrar la productividad diaria por operador y, otro, para los disparos diarios por operador. Disparos son la cantidad de llamadas que el sistema le trae a cada operador, sin importar la clasificación de la llamada.
Ranking de vendedores, mensual a la	Gráficos de barras para visualizar el orden de ventas, uno en monto prestado y otro en cantidad de ventas, por lo que puede cambiar el orden entre uno y otro.

F. PRODUCTOS COMERCIALIZADOS

a. Código de Descuento.

Este producto no es más que un crédito destinado a un segmento de mercado acotado: empleados de la administración pública de la provincia. El mismo es un préstamo personal de libre destino, de descuento por bono de sueldo con sistema francés en cuotas fijas en pesos. Esta modalidad implica que sólo puede afectarse un 30% del bono de sueldo del personal, por lo que mediante el sistema de código de descuento de la provincia los operadores deben verificar cuál es la cuota disponible que tienen los clientes, sin la posibilidad de ver el sueldo de los mismos.

Junto con el préstamo se abre una caja de ahorros totalmente bonificada, para aquellos clientes que deseen hacer extracciones parciales, con la posibilidad de cerrarla desde un primer momento.

Condiciones comerciales:

- Para los casos de la Dirección General de Escuelas solo se admiten docentes titulares o suplencias con continuidad.
- Para los casos del Ministerio de Justicia y Seguridad no se admiten policías y personal del servicio penitenciario.
- Pueden tener hasta 1 situación irregular en el BCRA, considerando como tal a la situación 2, 3, 4,5 y 6.
- Al finalizar el préstamo el cliente no debe haber cumplido la edad jubilatoria.

Documentación solicitada:

- Fotocopia del DNI.
- Fotocopia de impuesto o servicio en caso de no coincidir domicilio actual con el declarado en el DNI.
- Ultimo bono de sueldo.
- Certificado de continuidad para docentes suplentes.

b. Paquete Financiero.

La palabra paquete se utiliza para agrupar un conjunto de productos (tarjetas de crédito, débito, caja de ahorro, etc.) en un solo concepto con un importe determinado para todo el servicio en su conjunto.

Dentro del Banco Supervielle existen dos segmentos de clientes, con distintas tarjetas de crédito y beneficios: LIBERTÉ e IDENTITÉ.

x. *Segmento Liberté*

INTERNACIONAL	GOLD
<p>1. Tarjeta de Crédito (Visa y/o Master)</p> 	<p>1. Tarjeta de Crédito (Visa y/o Master)</p> 
<p>2. Una Tarjeta de Débito Visa para Cajas de ahorro en Pesos y Dólares. 3. Inversiones y tasas preferenciales con asesoramiento personalizado. 4. Transacciones en cajeros Supervielle totalmente bonificadas 5. Línea Exclusiva Liberté 0810-333-4959</p>	
<p>6. Club Supervielle (programa de acumulación de PUNTOS bonificado)</p>	
	<p>7. Una Cuenta Corriente en Pesos. 8. Una Chequera (sin costo) 9. Seguro de Asistencia al viajero</p>
<p>10. Bonificación Servicio Financiero 6 meses</p>	<p>10. Bonificación Servicio Financiero 12 meses</p>
<p>11. Reintegro del 50% de la primera compra. Tope \$500 por Tarjeta.</p>	<p>11. Reintegro del 50% de la primera compra. Tope \$1.000 por Tarjeta.</p>
<p>12. Costo del Servicio Financiero (paquete) \$515,00 IVA incluido.</p>	<p>12. Costo del Servicio Financiero (paquete) \$694,01 IVA incluido.</p>

xi. Segmento Identité

PLATINUM	BLACK
<p>1. Tarjeta de Crédito (Visa y Master Platinum)</p> 	<p>1. Tarjeta de Crédito (Visa Signature y Master)</p> 
<p>2. Una Tarjeta de Débito Visa para Cajas de ahorro en Pesos, Dólares y Euros.</p> <p>3. Inversiones y tasas preferenciales con asesoramiento personalizado por ejecutivos Identite con dedicación exclusiva: Tasa preferencial de 27% hasta 84 cuotas en préstamos personales.</p> <p>4. Cajas de Atención Preferencial en toda la red de sucursales.</p> <p>5. Transacciones en cajeros Supervielle, banelco, link y exterior totalmente bonificadas.</p> <p>6. Línea Exclusiva Identité 0810-333-2200</p> <p>7. Una Cuenta Corriente en Pesos. Acuerdo de sobregiro con tasa preferencial.</p> <p>8. Chequeras Ilimitadas (sin costo)</p>	
<p>9. Club AERIS (programa de acumulación de MILLAS bonificado)</p>	
<p>10. Seguro de Asistencia al Viajero</p> <p>11. Seguro de Compra Protegida.</p> <p>12. Seguro de Robo en Cajeros automáticos. (primer evento \$9900 y segundo evento \$4950)</p> <p>13. Seguro Bolso protegido. primer evento \$6400 y segundo evento \$3200(FULL)</p> <p>14. Reemplazo de Tarjetas</p> <p>15. Seguro de Accidentes en Viaje</p> <p>16. Visa Travel Assistance</p> <p>17. Seguro de Automóviles Alquilados en todo el Mundo</p> <p>18. Seguro de Pérdida de Equipaje</p> <p>19. Seguro de Garantía Extendida</p> <p>20. Servicio de Concierge</p>	
<p>21. Bonificación Servicio Financiero 24 meses</p>	
<p>22. Inversiones</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Plazo Fijo con tasas exclusivas ○ Fondos Comunes de Inversión ○ Títulos, bonos y acciones ○ Compra de moneda extranjera ○ Cajas de seguridad con precios bonificados 	
	<p>23. Servicio Priority Pass</p>

24. Reintegro del 50% de la primera compra. Tope \$1.000 VISA Y \$3.000 MASTERCARD.	24. Reintegro del 50% de la primera compra. Tope \$1.200 VISA Y \$5.000 MASTERCARD.
25. Costo del Servicio Financiero (paquete) \$979,84 IVA incluido.	25. Costo del Servicio Financiero (paquete) \$1.274,72 IVA incluido.

Condiciones comerciales:

Para los paquetes financieros, los cuales no están acotados al segmento de empleados de la administración pública, los operadores deben ingresar el número de CUIT del cliente en una plataforma del banco denominada "onboarding", donde les arroja uno de los siguientes resultados: oferta disponible, ya es cliente del banco (en dicho caso se le informa al cliente que debe gestionar el producto en la sucursal) o sin oferta disponible.

Documentación solicitada:

En caso de acceder a un paquete financiero la única documentación que se le pide al cliente que presente es una copia de su DNI y una copia de un impuesto o servicio en caso de que el domicilio declarado en el DNI no coincida con el actual.

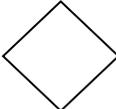
G. DIAGRAMA DE FLUJO DE VENTAS

Las tareas principales las podemos visualizar en el siguiente diagrama de flujo:

Simbología utilizada:

Inicio/Fin de un subproceso 

Actividad del proceso 

Punto de decisión 

Entrada/salida de datos 

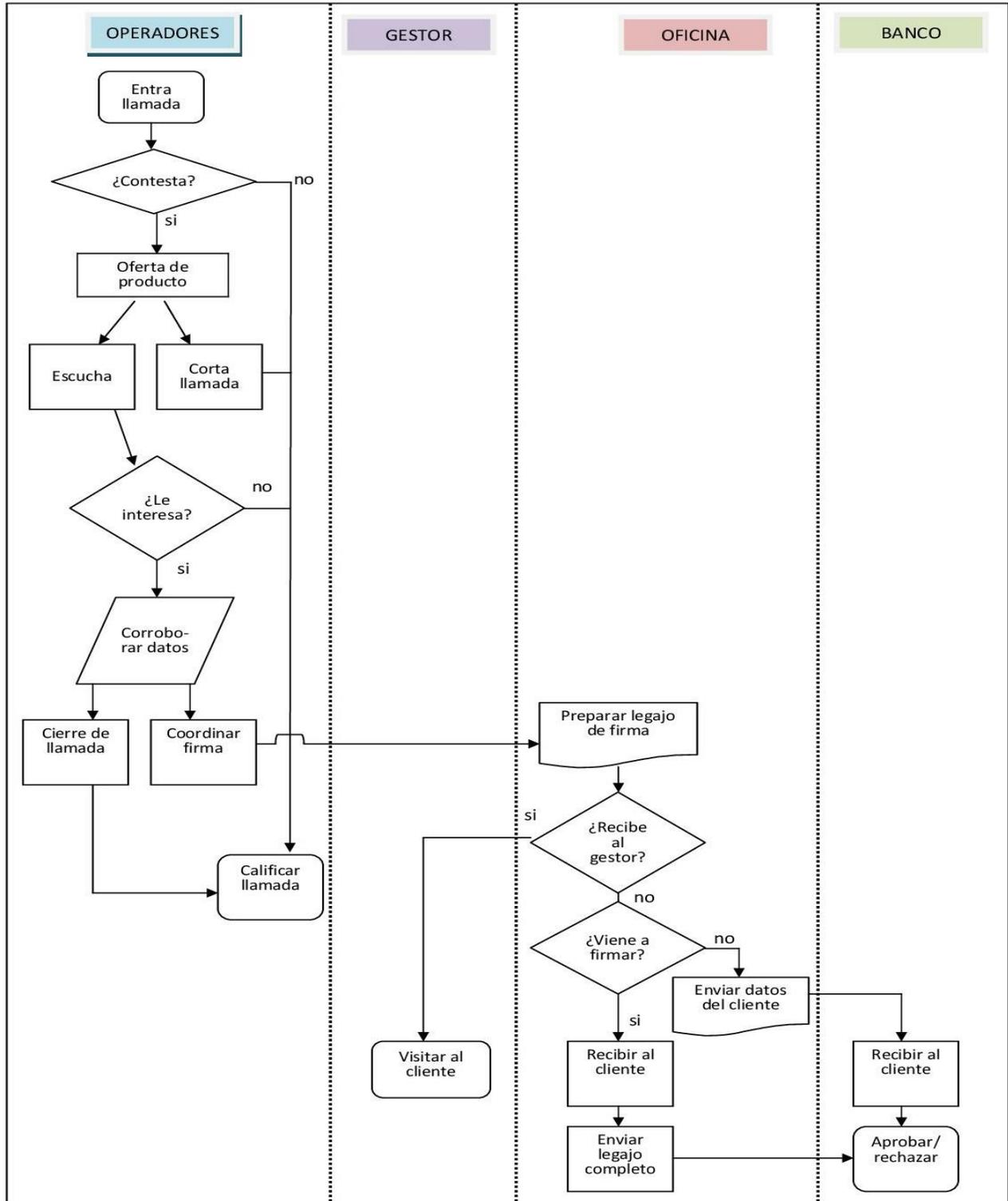
Documentación



Dirección o sentido del proceso



11) Diagrama de flujo de Shelltron S.A.



Fuente: elaboración propia.

Los operadores generan contacto tanto con el gestor como con la gente de back office, el primero es quien les proporciona retroalimentación en cuanto a la visita del cliente y, los segundos, suelen recibir a clientes para realizar la firma del legajo en la oficina.

Es decir, los operadores son quienes realizan la primera parte del proceso de venta, quienes captan clientes y ofrecen los productos. Luego la venta se cierra a través del gestor, los administrativos o los ejecutivos del banco.

Los operadores vuelven a contactar al cliente real por alguna de las siguientes razones: para informarles que sus productos están disponibles para ser retirados, para avisarles que su solicitud de producto ha sido rechazada y pedir documentación adicional, en caso de que se pueda enmendar la misma, o para coordinar nuevamente la firma del legajo si no fue concretada.

A los clientes potenciales, es decir, aquellos que se mostraron interesados en el producto, pero no podían acceder en ese momento o que por alguna razón desistieron, se los vuelve a contactar a fin de mes, para intentar cerrar la venta inconclusa.

2. PROCESO DE ANÁLISIS DE PUESTO

A. PLANIFICACIÓN

a. Elaboración del Organigrama.

Éste se encuentra expuesto dentro de la “Reseña de la empresa”, y fue elaborado entre los pasantes y el gerente general, ya que no se encontraba establecido. Lo mismo ocurrió con la definición de la Visión, la Misión y los Valores de la compañía.

El organigrama está constituido por tres niveles claramente visibles: nivel jerárquico, nivel gerencial y nivel operativo. Este último, está compuesto por los operadores de venta y el cadete. Los operadores reciben órdenes directas del gerente y del resto de las áreas gerenciales. Por ser una empresa pequeña éstas últimas son interdependientes y con alcances poco claros. Esto lleva a que no exista una clara división del trabajo y que se produzca dualidad de mando. El área estratégica está perfectamente identificada y realiza una importante descentralización en las áreas gerenciales, de la cual deriva la confusión mencionada.

El área gerencial actúa bajo el mando directo del gerente general y tiene bajo su mando al área operativa. Los distintos integrantes del sector gerencial abarcan un número de tareas en común, como pudimos ver anteriormente, por lo que se produce duplicación y/u omisión de tareas, que llevan a una pérdida de tiempo o, al menos, a su incorrecta utilización. Pero esta problemática no es abarcada por el presente trabajo de investigación.

Los operadores no ejercen autoridad sobre otros empleados, sino que se trabaja en conjunto con el cadete, quien juega un papel más que importante en el cierre de las ventas. El trabajo en conjunto también se hace presente entre los mismos operadores tanto por el cumplimiento de objetivos y mantenimiento de cuentas (llamadas así las campañas de código de descuento y de paquete, actualmente), como por el compañerismo que se fomenta en la organización.

b. Selección de los puestos a analizar.

Los puestos que se decidieron analizar son los de los operadores de venta. A los fines del trabajo de investigación se decidió acotar el análisis a un solo puesto de trabajo. Se eligió dicho puesto ya que cuando ingresé como pasante en la empresa me costaba mucho determinar en dónde terminaba el trabajo de los operadores y donde comenzaba el nuestro como back office, y viceversa. Por esto es que se presentó al nivel estratégico la propuesta de realizar un análisis y diseño de puesto de operadores de venta, para poder aclarar el alcance del mismo, eliminar duplicación de tareas, asignar responsabilidades, organizar correctamente los procesos y sentar las bases para futuros análisis y diseños de los demás puestos.

c. Elaboración del cronograma de trabajo.

Como el programa de análisis se llevará a cabo en el nivel operativo de la empresa, abarcando solo a los operadores de venta, el mismo comenzará y terminará en este punto del organigrama.

Los métodos a emplear para la recolección de la información se aplicarán una vez establecido el contenido teórico del trabajo, revisado y aprobado por el profesor tutor.

Una vez recolectada la información, se la organizará de manera que se pueda exponer el análisis de puestos final.

d. Elección del método de análisis de puestos.

Al tratarse de un puesto de personal no calificado que realiza tareas repetitivas, se eligió un método mixto compuesto por observación directa y cuestionarios, que permiten una recolección rápida de información, intentando interrumpir lo menos posible su labor, ya que la supervivencia del call center depende en mayor medida de las ventas que éstos concreten. Ambos métodos elegidos son de aplicación sencilla y poco costosa.

La observación directa será llevada a cabo por mí, a través de una planilla de observación que será llenada en el transcurso de los días laborales. La implementación de este método está facilitada por el hecho de que comparto el lugar de trabajo con los operadores y siempre tratamos de hacer supervisión directa para detectar fallas u oportunidades de mejora.

Por otro lado, el cuestionario será respondido por el gerente general, quién es el mejor calificado para informarnos sobre la labor de los operadores. Se decidió que la cúpide responda el cuestionario, ya que era más efectivo y eficiente que una persona con la autoridad necesaria brindara la información a que se respondieran 15 cuestionarios con respuestas similares, por tratarse de un solo puesto de trabajo.

e. Selección de los factores de especificaciones.

Como se explicó en el capítulo 1 del presente trabajo, los factores de especificación se deben seleccionar en base a alguno de los criterios expuestos. En el caso práctico planteado se consideró que sería mejor basarse en el criterio de integridad, que implica que los factores estén presentes en la totalidad o en al menos el 75% de los puestos analizados, ya que los puestos seleccionados son de igual naturaleza y no difieren en gran medida en cuanto a operadores de venta de paquete y de código de descuento.

Los factores a evaluar para puestos sin personal a cargo son los siguientes:

- ✓ conocimientos específicos
- ✓ responsabilidad
- ✓ ejecución de tareas
- ✓ iniciativa
- ✓ cooperación
- ✓ relaciones interpersonales
- ✓ conocimiento del área
- ✓ ánimo de superación

- ✓ corrección personal
- ✓ sanciones disciplinarias merecidas durante el periodo evaluado

B. ORGANIZACIÓN

a. Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas.

Esta etapa no se encontrará muy desarrollada en este trabajo, ya que se trata de una empresa muy pequeña y de un análisis de puesto llevado a cabo por una estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas. Dicho pasante se integró al personal del call center en agosto del año 2017, a través de una propuesta de pasantías rentadas publicada por la misma facultad. Luego de una entrevista con el gerente del call center, fue incorporada como pasante en el área administrativo-contable. El entrenamiento de la misma para realizar el análisis de puesto es brindado por la cátedra de Administración de Personal y por el apoyo del Profesor Tutor de la Tesis.

b. Preparación del ambiente.

La ideología del gerente de la empresa siempre ha sido incorporar pasantes de la facultad para poder enriquecerla con conocimientos teóricos y poder desarrollar profesionales que a futuro formen parte del personal en planta de la compañía. Por esto es que siempre se fomenta una apertura a las sugerencias y críticas constructivas de parte del personal, las cuales son tomadas y evaluadas para actuar en consecuencia. En este punto es que surge la detección de una de las mayores falencias de la organización, la poca definición del trabajo de los operadores de venta. Se detectó que el trabajo de los mismos no estaba claramente definido en alcance y contenido, por lo que inmediatamente se le informó a la cúspide de la empresa el inconveniente encontrado. Luego de establecer que debería realizarse un análisis y diseño del puesto de los operadores se prosiguió a informarles a los mismos que iban a aplicarse las mencionadas herramientas. Se les comentó en qué consistiría el trabajo, intentando en todo momento transmitir tranquilidad con respecto a su modo de trabajar, ya que se tenía como objetivo que todos siguieran trabajando con "normalidad" para que no existan sesgos en el análisis del trabajo. Se les informó los beneficios de aplicar esta técnica, tanto para ellos como para la organización, siempre haciendo hincapié en que se apunta en todo momento a una mejora continua.

c. Recolección de datos previos.

Como primer paso de la recolección de datos tenemos el listado de operadores de venta:

xii. Lista de operadores

ID OPERADORES	APELLIDO Y NOMBRE
1006	Durán Sofía
1009	Gómez Romina
1010	Díaz Elvis
1013	Arabi-Katbi Amira
1014	Domínguez Soledad
1016	Gómez Mariana
1018	Ojeda Anabela
1019	Araya Agustín
1020	Alux Paola
1022	Castillo Cynthia
1023	Bustos Javier
1024	Ascurra Elsa
1025	Rivas Ludmila
1048	García Andrés

Herramientas y materiales:

Los vendedores realizan el contacto con los clientes mediante sus computadoras, sus vinchas (auriculares) y el sistema que realiza las llamadas. Este sistema consiste en una base de datos, con números telefónicos, nombres y DNI de los potenciales clientes. Una vez que generan el contacto el sistema los lleva a una ficha del cliente, en donde ellos deben solicitar a estos últimos una serie de datos fundamentales.

Los operadores cuentan con los denominados "scripts", que son una guía para la venta. Los mismos contienen un formato de apertura de llamada y venta al cliente de manera que todos se expresen de modo más o menos uniforme. Uno de los objetivos de estos scripts es que los operadores no omitan información considerada de vital importancia para la venta. En el anexo se adjunta un ejemplo.

Cuando se comienza a trabajar con un producto nuevo se arma un “manual de producto” para que los vendedores conozcan lo que le están ofreciendo a sus clientes, de modo que puedan responder cualquier consulta que les realicen.

Para la venta de paquetes financieros, los vendedores deben ingresar a la plataforma del banco “Onboarding”, en donde cargan el CUIT y sexo del cliente, para determinar la oferta que tiene disponible este último.

En el caso del código de descuento, los operadores se valen de un "simulador de préstamos" armado por el gerente, para poder brindar el monto máximo y las posibles combinaciones de cuota y plazo para los clientes. El mismo es un archivo de Excel en el que pueden variar los datos, en el anexo se adjunta un ejemplo del mismo.

Una vez que concretan una venta con cita del gestor, se valen del Google calendar, que es una aplicación de Google que permite crear eventos en determinado día y horario, especificando nombre del cliente, dirección de encuentro mediante Google Maps y observaciones necesarias.

A todos los operadores se les entrega el listado de errores críticos de ambas campañas, para que conozcan cuales son los puntos que se evalúan en sus ventas y no ventas. Aquellos se dan a conocer al personal para que no incurra en los mismos. Dichos errores son determinados por el banco, quien una vez al mes pide una determinada cantidad de grabaciones de ventas y no ventas, previamente auditadas por el sector de calidad, para corroborar que no se omite información ni se comentan errores graves.

Los últimos dos materiales de apoyo de los operadores son digitales, por un lado tenemos la base de evaluación para Código de Descuento: el Sistema de Descuento del Gobierno de Mendoza, donde ingresan con el DNI del cliente para determinar el monto de cuota máximo que puede descontarse de su bono de sueldo, y, por otro lado, la página del Banco Central de la República Argentina, en donde cargan el CUIT del cliente y visualizan la situación crediticia del mismo, para determinar si cumple con los requisitos comerciales mencionados.

d. Preparación del material de trabajo, diseño de formularios.

La observación directa se realizará en la jornada laboral habitual, en ambos turnos de trabajo para que todos los empleados sean observados, donde se llevará una “hoja de análisis de puestos” para llegar finalmente a completar la planilla de observación directa. El formato ha sido tomado de academia.edu recuperado de https://www.academia.edu/13397206/ANALISIS_DE_PUESTO.

Por otro lado, para aplicar la técnica del cuestionario, se ha tomado como base el protocolo A propuesto por Valenzuela y Ortiz Pacheco (2004), el cual ha sido adaptado a los fines del trabajo. El mismo fue aplicado únicamente al director del call center, mediante Google Forms.

Por una cuestión de presentación, se exponen ambas planillas ya completas en el siguiente apartado.

C. EJECUCIÓN

a. Recolección de los datos sobre los puestos.

xiii. Observación directa

TITULO DEL PUESTO: Operador de Venta	
DEPARTAMENTO O SECCION: Departamento de Ventas	
POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA: Nivel operativo	
PROPOSITO DEL PUESTO: Cerrar ventas con los clientes.	
FUNCIONES DEL PUESTO:	COTIDIANAS: Gestionar el contacto con los clientes, calificar las llamadas, solicitar datos a los clientes interesados, agendar la visita del cliente, enviar por mail propuestas ofrecidas telefónicamente.
	FRECIENTES: Re agendar visitas pendientes, solicitar documentación faltante a los clientes, informar a los clientes que pueden retirar el dinero del préstamo y/o las tarjetas de crédito, informar a los clientes que han sido rechazados.
	OCASIONALES: Purificar una base de datos, asistir a las capacitaciones y reuniones de la empresa y generar nuevo contacto con clientes que han desistido.
HORARIO DE TRABAJO:	JORNADA: 6 horas diarias de lunes a viernes y 4 horas los días sábados.
	HORAS EXTRAS: no aplican.
	TURNOS: Turno mañana de 9hrs. a 15hrs. y turno tarde de 15hrs. a 21hrs.
	VACACIONES: Correspondientes por convenio.
RELACIONES DE TRABAJO:	INTERNAS (Equipos, proyectos, clientes y proveedores, etc.): relación con los compañeros de venta, con el cadete para la concreción de la visita, con toda el área gerencial para las respectivas actividades. En la empresa se apunta a que en estas relaciones interpersonales predomine la cooperación, el trabajo en conjunto, la empatía y la ayuda mutua, lo cual se puede detectar fácilmente en cualquier jornada laboral.

	<p>EXTERNAS (Clientes, proveedores, otras empresas, etc.): contacto con los clientes, con los ejecutivos de las sucursales y con los representantes del banco Supervielle.</p>
CONDICIONES DE TRABAJO:	<p>FISICAS (Temperatura, ruido, iluminación, agentes tóxicos, etc.): Al encontrarse la oficina ubicada en una zona céntrica, predominan los ruidos del tráfico, los cuales varían durante la jornada laboral. El espacio donde se encuentran los operadores está temperado por un solo aire acondicionado frío/calor, disponiendo además de una estufa eléctrica y un ventilador de pie, por lo que existen zonas más desfavorecidas. La iluminación es apropiada, ya que se dispone de luz natural de los ventanales que rodean el espacio, donde hay persianas para controlar el grado de iluminación que se desea. No existen agentes tóxicos que perjudiquen al personal.</p>
	<p>RIESGOS: La naturaleza del trabajo demanda estar aproximadamente 5 horas y media sentados frente a la computadora, si no se toman las debidas precauciones pueden aparecer inconvenientes en la postura y la vista.</p>
EXPERIENCIA REQUERIDA:	<p>Es necesario que tengan experiencia en atención al público, preferentemente en ventas. Si disponen conocimientos de productos financieros aún mejor.</p>
RESPONSABILIDADES:	<p>SOBRE OTROS EMPLEADOS: No aplica.</p>
	<p>SOBRE MATERIALES: Deben ser responsables con el material de apoyo que se les brinda: scripts, detalle de errores críticos, manuales de productos, y con los elementos electrónicos de los que se valen para contactar al cliente: CPU, monitor, mouse, teclado, vincha auricular.</p>
	<p>SOBRE LA PRODUCCION: Deben cerrar un número mínimo de ventas por día, el cual se calcula a partir de varios factores (explicado en planilla de seguimiento de ventas).</p>
	<p>TOMA DE DECISIONES: Si bien cada escenario está preestablecido, al momento del contacto con el cliente puede que tengan que improvisar y tomar decisiones con rapidez para no perder la venta.</p>
	<p>AUTORIDAD: Los operadores no ejercen autoridad sobre ninguna otra persona de la empresa, solo se trabaja en conjunto con el cadete y demás personal de back office.</p>
CONOCIMIENTOS:	<p>PROFESIONALES: No aplica.</p>
	<p>HABILIDADES DE PENSAMIENTO: Capacidad de resolución de problemas, capacidad de escucha y de dialogo con los clientes.</p>
	<p>DESTREZAS: empatía, simpatía, paciencia y buena locución.</p>
ESTANDARES DE CALIDAD:	<p>A los operadores se les informa cuáles serán los datos que no pueden omitir a la hora de ofertar, los cuales se dividen en errores y errores críticos. El personal de Calidad se vale de la planilla "Evaluación de Calidad" para determinar el puntaje que obtienen en cada llamada (explicado en planilla de Evaluación de Calidad").</p>

METODOS:

El proceso de venta sigue un formato que se encuentra expuesto en el diagrama de flujo.

OBSERVACIONES:

xiv. *Cuestionario al superior inmediato*

Análisis de Puesto

Con el presente formulario se pretende recabar información del puesto Operador de Venta, de la empresa "Shelltron S.A.", para proceder con un Análisis y Diseño del puesto.

DESCRIPCIÓN GRAL. DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa:

SHELLTRON S.A.

Marque el rubro correspondiente:

- Bancaria
- Industrial
- Sector Publico
- Comercial/Servicios
- Agricola
- Otro: CONTACT CENTER

Domicilio:

ESPEJO 111 CIUDAD DE MENDOZA

Identificación del Puesto

Sueldo mensual:

21200

Marque el tipo de puesto:

- De oficina
- De mantenimiento
- De supervisión
- De operario
- Ejecutivo
- Otro: EJECUTIVO DE VENTAS

Número de empleados en el puesto:

Especifique cantidad de mujeres y cantidad de hombres.

12

¿Realizan todos el mismo trabajo?

- Si.
- No.

Jornada laboral:

Especifique horarios y días laborales.

LUNES A VIERNES DE 09:00 A 15:00 Y DE 15:00 A 21:00 HS.

¿Tienen puestos a su cargo?

En caso afirmativo indique cuáles son.

NO

Jefe superior inmediato:

SUPERVISOR

Sus reportes se dirigen a:

Indique el puesto y el asunto del reporte.

NO REALIZAN REPORTES

Descripción genérica

En general, ¿en qué consiste el trabajo?

Comercialización de productos y servicios de manera masiva mediante plataforma automática de llamados.

Describa el objetivo general del puesto en términos de lo que se espera que el ejecutante realice.

Despertar el interés y posterior adquisición de productos, paquetes y o servicios comercializados por la organización.

Descripción específica

Describa las tareas diarias en términos de antecedentes (qué origina la actividad), conducta (qué se hace) y consecuencia (qué obtiene con la actividad).

Describa todas las tareas que realizan diariamente, enunciándolas en orden de importancia.

Diariamente los operadores deben ingresar al sistema de ventas, contactar a potenciales prospectos, describir el producto ofrecido comentando ventajas, beneficios y costos de los mismos (manteniendo los niveles de calidad determinados por la empresa) y lograr que los clientes acepten contratar dicho producto. En caso de no lograr la venta es trabajo diario del operador categorizar de manera correcta el llamado.

Describa las tareas periódicas en términos de antecedentes (qué origina la actividad), conducta (qué se hace) y consecuencia (qué obtiene con la actividad).

Trabajos que tienen que entregar en un tiempo fijo (cada tres días, cada una semana, un mes, etc.) indicando la periodicidad correspondiente.

Semanalmente los operadores deben realizar análisis de calidad de las llamadas realizadas, categorizadas de distintas formas (sean o no ventas).

Describa las tareas ocasionales en términos de antecedentes (qué origina la actividad), conducta (qué se hace) y consecuencia (qué obtiene con la actividad).

Enuncie las tareas que rara vez les encomiendan y que no están sujetas a una periodicidad fija.

ocasionalmente los operadores deben asistir a capacitaciones, actualizaciones o charlas relacionadas con los productos y servicios que comercializa la organización y técnicas variables de ventas.

Información recibida en el puesto:

Especifique el documento que les llega, de dónde proviene, el uso que le dan y adónde se envía.

Se le entrega al operador un dialogo de venta (scrip) en el cual figura el desarrollo de la venta. También se le entrega documentación técnica relacionada a la venta (manuales de productos, ofertas, tabla de costos, etc.)

Información emitida en el puesto:

Enumere los informes que se elaboran en el puesto y adónde se envían.

Del puesto se generan automáticamente informes a través del sistema CRM (Gestión de relaciones con los clientes) los cuales son emitidos por el sector de soporte y administrativo, del que se obtienen tiempos de llamados, estadísticas de contactación, información específica para el llenado de contratos de clientes que aceptan los productos, entre otros.

Conocimientos y formación

¿Qué tipo de maquinaria, aparato o instrumento se requiere para realizar las actividades del puesto?

Una PC con el sistema de gestión de ventas instalado CRM, un discador telefónico IP, un juego de headset (auriculares con micrófono), conectividad para navegar en las plataformas necesarias para acceder a la oferta y realizar consultas sobre la factibilidad de ventas a determinados clientes.

Marque los conocimientos indispensables (no deseables) para el desempeño del puesto.

- Primaria Completa
- Secundaria Completa
- Universitario
- Ventas
- Mecanografía
- Idiomas

Experiencia

¿En cuánto tiempo estima que una persona con los conocimientos señalados puede normalmente desarrollar el puesto?

El área de ventas es muy dinámica y requiere de perfiles específicos para combinar las técnicas de mercadotecnia con las de venta telefónica. Un tiempo estimado para el desarrollo de un vendedor ronda los 3 meses con constantes actualizaciones.

Marque la experiencia previa requerida.

- Menos de 6 meses
- De 6 meses a 1 año
- De 1 año a 2 años
- Más de 2 años

Responsabilidad en bienes

¿El puesto requiere responsabilidad en bienes?

- Si
- No

En caso afirmativo, indique sobre cuales de los siguientes:

- Escritorio
- Silla
- Computadora
- Headset (auricular)
- Teléfono
- Impresoras
- Papelería
- Archivo
- Herramientas
- Otro:

¿Hay responsabilidad en valores?

- SI
- No

Responsabilidad en supervisión

En caso de tener puestos a su cargo, indique qué actividades supervisan.

No, tienen puestos a cargo.

Marque la supervisión que recibe el ocupante del puesto.

	1	2	3	4	
Nula	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Mucha

¿Algún empleado no supervisor dirige el trabajo del operador?

En caso afirmativo indique el puesto y la frecuencia con que dirige el trabajo.

No. _____

Marque las condiciones bajo las cuales realizan el trabajo.

- Bajo supervisión directa, siguiendo instrucciones detalladas.
- Las funciones ocasionales pueden desarrollarse sin supervisión.
- Hay supervisión ocasional sobre lo que debe hacerse y cómo debe hacerse.
- Solo lo relativo a políticas y a métodos generales es supervisado.
- Otro: _____

Responsabilidad en datos confidenciales

¿Tienen acceso a información confidencial los ocupantes del puesto?

- Si
- No

En caso afirmativo, indique a qué información tienen acceso.

Información personal, de contacto y situación crediticia de los prospectos a contactar.

¿Qué clase de daño podría causar una indiscreción por parte de los operadores?

Incumplimiento a la ley de datos personales, pérdida de clientes, demandas en la oficina de defensa en el consumidor.

Responsabilidad en contacto con el público

Si el puesto tiene contacto con el público, marque el tipo de contacto:

Personal

Telefónico

Por internet

Otro: _____

¿Qué consecuencias podría causar un mal trato a esas personas?

Denuncias ante defensa al consumidor, falta de compra o adquisición de productos, reclamos en los clientes del servicio de call center con la consecuente baja de la cuenta.

Responsabilidad sobre métodos de trabajo

Los resultados de su trabajo afectan:

- Parcialmente a personas del mismo nivel.
- El servicio al público.
- El trabajo de la unidad.
- El proceso de dirección y políticas de la empresa.

Ambiente

Evalúe las siguientes condiciones:

	Pesimo	Deficiente	Bueno	Excelente
Iluminación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Ventilación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpieza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Marque los inconvenientes que deben soportar en el puesto:

- Olores
- Humedad
- Resequedad
- Frio
- Calor
- Ruido
- Espacios ruidosos
- Temperaturas extremas
- Materiales químicos
- Humos
- Otros

En la realización del trabajo deben mantener una posición (marcar el porcentaje que corresponde respecto a la jornada completa):

	0%	0% al 25%	25% al 50%	50% al 75%	Más del 75%
Agachado	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De rodillas	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parado	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Subiendo	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Corriendo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empujando	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Jalando	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Accidentes a los que están expuestos en sus puestos de trabajo (marque la probabilidad de ocurrencia):

	Remota	Escasa	Considerable	Elevada
Caidas	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Choques electricos	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quemaduras	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Golpes	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tendinitis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raspaduras	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Enfermedades a las que están expuestos en sus puestos de trabajo (marque probabilidad de ocurrencia):

	Remota	Escasa	Considerable	Elevada
Alergias	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oído	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vista	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aparato respiratorio	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aparto digestivo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema nervioso	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

b. Organización de los datos obtenidos.

Para la elaboración del análisis de puestos se toma como formato base el propuesto por Milkovich y Boudreau explicado en el marco teórico.

ANÁLISIS DE PUESTO



Fecha: __/__/__

Nombre del puesto: Operador de Venta

Área correspondiente: Ventas

Descripción del puesto:

El operador de venta es la persona encargada de comercializar los productos y servicios de manera masiva a través de la plataforma automática de llamados, debiendo despertar el interés y la consiguiente adquisición de los productos comercializados por la empresa. De su capacidad de persuasión dependen las ganancias propias y del grupo en general. Poseen soporte del área administrativa para completar la venta, por lo que deben realizar un seguimiento de sus clientes por cualquier eventualidad. Responden directamente al gerente general del call center y no tienen personal bajo supervisión. Deben trabajar en conjunto con el sector administrativo y con el gestor para la concreción real de las ventas.

Funciones diarias:

- Ofrecer los productos y servicios a los clientes, dando a conocer la oferta que tienen disponible.
- Calificar TODAS las llamadas, de acuerdo al criterio preestablecido.
- Corroborar datos de los clientes, en caso de llegar a este punto de la llamada.
- Verificar que los clientes cumplan los requisitos comerciales para acceder a las ofertas disponibles.
- Coordinar la firma del legajo con el cliente, priorizando el envío del gestor.
- Crear un evento en Google Calendar, en caso de corresponder, indicando nombre del cliente, ubicación a través de Google Maps, fecha y hora establecida.
- Enviar por mail propuestas ofrecidas, en caso de requerirse.

Funciones periódicas:

- Re agradecer firmas de legajos no concretados.
- Solicitar documentación adicional a los clientes, en caso de corresponder.
- Informar al cliente que puede retirar sus productos por la sucursal asignada.
- Informar al cliente que su solicitud ha sido rechazada.
- Semanalmente reunirse con el personal de calidad para evaluar la calidad de llamadas seleccionadas aleatoriamente.

Funciones ocasionales:

- Asistir a reuniones de capacitación y actualización sobre los productos y servicios ofrecidos y sobre técnicas de venta.
- “Barrer” una base de datos, es decir, depurarla eliminando números erróneos, inexistentes y demás.
- Re contactar a clientes que han desistido o clientes reales para actualizar la oferta.

Requisitos Mentales

Instrucción esencial: Se considera como tal al “secundario completo”, con la idea de que es la instrucción necesaria para poseer una adecuada pronunciación y gramática. Es fundamental que el operador posea habilidades de comunicación ya que la única herramienta con la que cuenta para realizar la venta es el sentido auditivo.

Experiencia anterior: existen dos tipos a evaluar, la experiencia en ventas y la experiencia en call center. Ambas son importantes, sin embargo, se prioriza la primera, ya que la segunda se puede adquirir rápidamente con la práctica. Otro punto importante, es la experiencia en venta de productos financieros, si el operador no ha trabajado vendiendo este tipo de productos, la empresa debe capacitarlo en primer lugar sobre este tema.

Adaptabilidad al cargo: el servicio que brinda la empresa es venta masiva a través de plataforma automática de llamados, por lo que, los operadores, deben estar predispuestos a ofrecer distintos productos o servicios. Actualmente se trabaja con dos productos diferenciados, pero anteriormente se realizó una campaña invitando a una base de clientes a una conferencia donde debían confirmar asistencia. Para ello se necesitó que el operador rápidamente deje de ofrecer productos financieros para empezar a obtener la confirmación a un evento.

Iniciativa necesaria: si bien el puesto en sí no permite que la iniciativa sea algo a resaltar, ha habido propuestas de operadores que han sido muy valiosas, por ejemplo, proponer a sus clientes que los recomienden a sus compañeros de trabajo contactar a clientes reales para ofrecerles un nuevo crédito, enviar las propuestas ofrecidas telefónicas por medio de correo electrónico. La empresa tiene la filosofía de mejora continua, por lo que siempre está abierta a nuevas ideas de sus trabajadores.

Aptitudes necesarias: Se considera como tal el respeto tanto hacia los clientes como a sus pares y superiores. Se evalúa constantemente el trato que tienen los operadores con los clientes, valorando la paciencia, la amabilidad y la empatía. El operador debe tener la capacidad de adaptar su discurso al tipo de cliente con el que se contacta. El cliente potencial de los créditos es el empleado de la administración pública, por lo que generalmente se trata de una persona de avanzada edad, a la cual no se pueden referir con palabras tan técnicas ni términos complejos. Debe ser una persona asertiva, para comunicar eficientemente sus ideas, saber tomar decisiones y relacionarse con los clientes. Debe poseer capacidad de escucha y de comunicación, como también ser persuasivo para lograr la venta.

Requisitos Físicos

Esfuerzo físico necesario: consiste en pasar gran parte de la jornada sentado frente a una computadora, lo que para algunas personas puede ser un inconveniente.

Capacidad visual: se trata de mantener los monitores actualizados, por lo que tienen una claridad y tamaño que no incomoda o hace forzar la vista.

Destreza o habilidad: se podría considerar como una destreza necesaria la mecanografía, ya que a medida que dialogan con el cliente deben navegar por distintas plataformas ingresando datos de aquel, pero en verdad no es un requisito excluyente, solo constituye una ventaja para el operador.

Responsabilidades

Material, herramientas y equipos: El operador dispone de una computadora completa y una vincha con micrófono, del cual debe cuidar su mantenimiento. A su vez, cuentan con material de apoyo, como son los scripts de venta, listado de errores críticos, manuales de producto y demás, que deben cuidar para facilitar las ventas.

Contactos internos o externos: a los operadores se les entrega un listado de sucursales a las cuales pueden derivar clientes en caso excepcionales, junto con el nombre de referencia de un ejecutivo de ventas y teléfono de contacto, es responsabilidad del operador hacer uso responsable de dicha información.

Información confidencial: los vendedores acceden a información personal de los clientes, quienes una vez que aceptan el producto entregan una certificación de haberes y copia del documento de identidad, por lo que es responsabilidad tanto de ellos como del personal administrativo, realizar un uso cuidadoso de dicho material.

Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo: el equipo humano está compuesto por personas de diversas edades, las cuales buscan fuera del horario laboral generar un vínculo. Esta unión a su vez, es fomentada por la dirección, quien una vez al mes permite festejar los cumpleaños entre ambos turnos, de modo que compartan todos juntos.

Riesgos: el único riesgo al que están expuestos es a molestias en la columna vertebral y en las muñecas, por la posición adoptada y por el uso permanente del mouse y el teclado. Hasta el momento no se han presentado problemáticas de este tipo.

c. Redacción previa del análisis, presentación para ratificación o rectificación, redacción y presentación definitiva.

A los fines prácticos del presente trabajo, los pasos anteriores se omiten ya que el orden de los mismos sigue la lógica de la presentación del trabajo de investigación. Para ello primero se elabora el trabajo con el seguimiento correspondiente del profesor tutor y del director de la empresa. Una vez aprobado el trabajo por la Facultad de Ciencias Económicas se presenta a la dirección de la empresa para que quede a disposición de la misma y puedan aplicarse las acciones correspondientes. Por último, después de aprobarse este trabajo, se pretende avanzar a nivel laboral con el análisis de otros puestos, donde los pasos omitidos se cumplirían como habían sido expuestos en la teoría.

3. DISEÑO DE PUESTOS

A. SATISFACCIÓN DE LAS TAREAS

En este apartado, como ya vimos en la parte teórica del trabajo, disponemos de varias técnicas que nos permiten elevar y potenciar aquellas variables que deben cumplir las tareas y que enumeramos como fundamentales: autonomía, variedad de habilidades, identidad de la tarea, significado o importancia y retroalimentación.

Lo que veremos es un análisis realizado en cuanto a las características nombradas en las tareas desempeñadas por el operador de venta.

	ESTADO ACTUAL	PROPUESTA DE MEJORA
AUTONOMIA	El puesto de trabajo no presenta autonomía ya que el procedimiento y los métodos están preestablecidos al igual que los insumos a emplear, el ocupante recibe supervisión directa y la movilidad física se encuentra restringida. Todo esto logra que el operador no posee una óptima sensación de responsabilidad por los resultados obtenidos. De igual modo, un claro reflejo de su desempeño lo encuentran en el sueldo mensual cobrado, el cual, en gran medida depende de las ventas que hayan cerrado.	Lamentablemente en este aspecto no hay mucho por hacer, ya que el proceso de venta ha quedado claramente definido y no se puede otorgar autonomía a la hora de decidir cómo ejecutar las tareas. Sin embargo, se les podría consultar si consideran que al procedimiento establecido se le pueden incorporar mejoras. También podría enfatizarse el reconocimiento de los logros, por ejemplo, exponiendo en una pizarra la cantidad de ventas cerradas semanalmente.

VARIEDAD DE HABILIDADES	No existe variedad en el puesto ya que las tareas son secuenciales y monótonas, como vimos tienen el proceso de trabajo estandarizado. Las tareas son más bien acotadas y claramente establecidas.	Podría existir variedad si existieran más productos para ofrecer, donde los procedimientos y la gama de operaciones fuera más diversa, pero por el momento no es algo posible.
IDENTIDAD DE LA TAREA	La identidad de la tarea del operador está dada por el hecho de que ejecutan un trabajo global e identifican claramente sus resultados. En el medio del proceso hay irregularidades que pretenden esclarecerse con el presente trabajo. El resultado de su labor es claramente observable, proporcionándoles una sensación de orgullo y logro.	Esta característica se potenciará una vez que se exponga el análisis de puestos ya que el operador podrá conocer exactamente cuáles son sus tareas y responsabilidades, como también el alcance y límites de su puesto. Por lo que la propuesta de mejora consiste en todo el trabajo en sí.
IMPORTANCIA DE LA TAREA	El puesto es significativo ya que el operador sabe cuál es la tarea más importante que desempeña para la consecución de los objetivos. Está más que claro que la subsistencia y la rentabilidad del call center depende en gran medida de las ventas que concreten, no basta solo con contactar a los clientes, sino que los productos deben ser finalmente aprobados por el banco. Son conscientes de que no solo su supervivencia económica y laboral depende de su desempeño, sino que afecta a todos los integrantes de la empresa. Por otro lado, los clientes que contratan alguno de los productos ofrecidos, por lo general, lo hacen por necesidades económicas, por lo que los operadores tienen una sensación de satisfacción al sentir que colaboran en la calidad de vida de esas personas al otorgarles una ayuda.	Para aumentar la importancia de la tarea es necesaria una explicación de las tareas, su utilidad y la interrelación con los demás puestos del call center. Todo esto se logrará con el conocimiento del análisis del puesto.
RETROALIMENTACION	La retroalimentación está claramente presente en el puesto de operador ya que éste conoce los resultados de su trabajo y puede conocer varios indicadores de su productividad. Le permite la autoevaluación continua y directa de su desempeño, sin significar	Si bien la retroalimentación es bastante efectiva, podría emitirse un reporte semanal donde se especifique el error más recurrente en cada operador, si es que lo hay, y el número de preventas y de ventas finalizadas. Acompañado de un reporte mensual

	<p>un juicio de sus superiores. Esta retroalimentación es directa e inmediata, al igual que la de los errores cometidos, donde diariamente se realiza auditoría de las ventas realizadas y de las categorizaciones aplicadas.</p>	<p>histórico, para poder visualizar los avances que tengan. De este modo los operadores podrán actuar en consecuencia en un plazo más corto y recibir ayuda en caso de ser necesario.</p>
--	---	---

Luego de investigar si las tareas de los operadores cumplen o no con las características enumeradas, procedemos a analizar si las técnicas de las que disponemos para evitar la desmotivación, el estancamiento y la poca productividad que puedan tener los operarios son aplicables.

Actualmente la empresa cuenta con solo dos productos para ofertar, por lo que la variedad de tareas de los operadores no es muy grande, ya que los procesos de venta de ambos son bastantes similares. En cuanto a la rotación de personal se podría decir que ya se está aplicando, debido a que durante un periodo estipulado por el director algunos operadores se encuentran en la campaña de paquetes financieros y luego rotan con los que se encuentran en código de descuento. Se trata de que la rotación no sea muy seguida, de manera tal que no se confundan los requisitos comerciales ni los beneficios correspondientes a cada producto.

La inclusión de nuevas tareas en la actualidad no podría aplicarse ya que todas las tareas no relacionadas a las ventas están distribuidas entre el personal administrativo, donde la inclusión de al menos una persona más significaría una disminución notable en la carga laboral del personal back office.

Con el enriquecimiento del puesto pasa algo similar, ya que para aplicar dicha técnica debe haber un aumento en la planeación y en el control de las tareas, situación que no puede darse ya que las mismas se encuentran estandarizadas y no existe la posibilidad de cambiarlas.

Por último, tenemos los grupos autónomos de trabajo, la cual es una técnica que a mi parecer podría llegar a aplicarse pero que demanda mucha predeterminación y su indispensable aprobación de la dirección. La misma implicaría formar un grupo de operadores, que por lo general van de 3 a 15 personas, a los que se les plantearía un objetivo a cumplir, ya no a nivel call center. Los integrantes deben tomar las decisiones necesarias para alcanzar la meta establecida, distribuyendo las responsabilidades y permitiendo un intercambio de tareas para evitar el tedio y la repetitividad. Esta técnica abarcaría tanto la venta del producto como el seguimiento de la misma hasta que el legajo sea presentado en el banco. Muchas compañías consideran que este es el mejor medio para aumentar la productividad y la satisfacción laboral. Considero que si se organiza de manera eficiente sería un incentivo muy importante para los

operadores, al poder salir de su labor habitual y ampliar sus tareas, con la correspondiente responsabilidad que conlleva. La aplicación de esta técnica generaría un ambiente de sana competencia, donde el grupo iría variando mes a mes, por lo que todos en algún momento formarían parte del grupo y el mismo, a su vez, iría mutando, permitiendo y potenciando el trabajo en equipo y forjando un mayor sentimiento de responsabilidad en los operadores.

B. ERGONOMÍA

Para el análisis práctico de este punto, se aplica el Método Lest explicado en el capítulo teórico. Para ello, se elabora un cuestionario que será contestado por cada uno de los operadores para evaluar las distintas variables que hacen a un ambiente laboral satisfactorio, evaluando aquellas que presenten conflicto para poder otorgar una solución a los empleados. Para simplificación del trabajo, solo veremos el modelo del cuestionario.

Método LEST

El siguiente formulario pretende evaluar las condiciones de trabajo en el que se desenvuelve el personal para determinar si las situaciones consideradas en el puesto son satisfactorias, molestas o nocivas.

El mismo se encuentra dividido en 5 áreas a evaluar, donde se deberá puntuar cada variable del 0 al 10, considerando 0, 1 y 2 "Situación satisfactoria"; 3, 4, y 5 "Débiles molestias. Convienen algunas mejoras"; 6 y 7 "Molestias medias. Riesgo de fatiga"; 8 y 9 "Molestias fuertes. Fatiga"; 10 "Nocividad"

1. Nombre y Apellido

Entorno físico

2. Ambiente térmico

Marca solo un óvalo por fila.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Velocidad del aire en el puesto	<input type="radio"/>										
Temperatura del aire	<input type="radio"/>										

Duración de exposición diaria a estas condiciones

Cambios de temperatura sufridos en la jornada

3. Ruido

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Satisfactorio Nocivo

4. Iluminación

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Satisfactorio Nocivo

5. Vibraciones

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Satisfactorio Nocivo

Carga física

6. Carga estática

Las posturas más frecuentemente adoptadas por el trabajador.

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Satisfactorio Nocivo

7. Carga dinámica

Existencia de una carga en kilogramos que provoca esfuerzo en el puesto de trabajo.

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Satisfactorio	<input type="radio"/>	Nocivo										

Carga mental

8. Apremio de tiempo

Marca solo un óvalo por fila.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Posibilidad de realizar pausas	<input type="radio"/>										
Recuperación de retrasos	<input type="radio"/>										
Posibilidad de parar el trabajo en caso de accidente	<input type="radio"/>										
Posibilidad de ausentarse fuera de las pausas previstas	<input type="radio"/>										
Necesidad de pedir ser reemplazado en su ausencia	<input type="radio"/>										

9. Complejidad

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Satisfactorio	<input type="radio"/>	Nocivo										

Aspectos psicosociales

10. Iniciativa

Marca solo un óvalo por fila.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Puede alterar el orden de las operaciones que realiza	<input type="radio"/>										
Puede controlar el ritmo de las operaciones que realiza	<input type="radio"/>										
Puede adelantar trabajo	<input type="radio"/>										
Existencia de responsabilidad en la calidad del servicio	<input type="radio"/>										
Posibilidad de cometer errores	<input type="radio"/>										

11. Estatus social

Marca solo un óvalo por fila.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capacitación recibida para el puesto	<input type="radio"/>										
Formación requerida para el puesto	<input type="radio"/>										

12. Comunicaciones

Marca solo un óvalo por fila.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Posibilidad de hablar con los compañeros	<input type="radio"/>										
Necesidad de hablar en el puesto en si	<input type="radio"/>										
Existencia de un vocabulario específico	<input type="radio"/>										

13. Relación con el mando

Marca solo un óvalo por fila.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Frecuencia de consignas recibidas en la jornada	<input type="radio"/>										
Intensidad del control recibido	<input type="radio"/>										

Tiempos de trabajo

14. Tiempo de trabajo

Marca solo un óvalo por fila.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Posibilidad de hacer horas extras	<input type="radio"/>										
Aceptación de retrasos	<input type="radio"/>										
Posibilidad de administrar las pausas	<input type="radio"/>										

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

A continuación, veremos la tabla resumen de los valores obtenidos en las variables principales analizadas, ya que la tabla completa de resultados se encuentra adjunta en el Anexo del trabajo:

xv. Resultados de cuestionario de Ergonomía

Variables	Nombre y Apellido	Duran Sofia	Gómez Romina	Díaz Elvis	Domínguez Soledad	Alux Paola	Navarrete Nahuel	Bustos Javier	Araya Agustín	Gómez Mariana	Arabi-Katbi Amira	Ojeda Anabela	Promedio	Final
Entorno Físico		2	3	1	1	2	3	4	1	1	3	1	1,96	2
Carga Física		3	4	4	0	4	0	1	1	2	7	3	2,27	2
Carga Mental		2	2	2	0	2	1	5	0	0	2	0	1,29	1

Aspectos Psicosociales	3	1	7	0	1	1	9	1	0	2	1	2,33	2
Tiempos de trabajo	2	1	10	0	0	1	8	2	0	1	7	2,82	3

Como podemos observar en primer lugar, tenemos una variable que representa una situación de débil molestia, por lo que se podrían incorporar algunas mejores para pasar rápidamente a una situación satisfactoria. Si ampliamos las variables, podremos ver que las tres componentes de **tiempos de trabajo** poseen puntuación 3, por lo que deberemos mejorar en todas:

xvi. Variables de Tiempos de Trabajo

Variables	Nombre y Apellido	Duran Sofia	Gómez Romina	Díaz Elvis	Domínguez Soledad	Alux Paola	Navarrete Nahuel	Bustos Javier	Araya Agustín	Gómez Mariana	Arabi-Katbi Amira	Ojeda Anabela	Promedio	Final
Posibilidad de hacer horas extras		6	1	10	0	0	0	5	2	0	0	10	3,09	3
Aceptación de retrasos		0	1	10	0	0	1	8	2	0	1	5	2,55	3
Posibilidad de administrar las pausas		0	2	10	0	0	1	10	2	0	1	5	2,82	3

La primera de ellas es "la posibilidad de hacer horas extras". Esto se debe a que la jornada laboral del call center se encuentra dividida en dos turnos de trabajo, ambos de 6 horas. El call center depende económicamente de sus inversores, quienes solo estaban dispuestos a pagar los sueldos mensuales correspondientes a dichas jornadas.

Propuesta de mejora: para poder realizar horas extras, se debería establecer un cambio en la política laboral adoptada por la empresa, lo cual no es una medida a ser analizada en el corto plazo, pero, se podría analizar con la dirección del call center la posibilidad de ofrecer asistir a contra turno si quedan

posiciones desocupadas, solo en caso de que se requiera esfuerzo adicional para alcanzar el objetivo mensual.

La segunda variable es “aceptación de retrasos”, como ya dijimos las jornadas son de 6 horas, contando con tiempos de break y de descanso para ir al baño y unos 10 minutos de tolerancia a la entrada, por lo que es necesario que el personal cumpla correctamente con el horario de ingreso para poder aprovechar al máximo el tiempo real de trabajo. Sin embargo, en caso de que los operadores tengan alguna necesidad personal por la cual solicitar un cambio de turno, siempre que se pueda se les da una respuesta positiva.

Propuesta de mejora: En este punto, no queda mucho por hacer más que trabajar en el compromiso y la comprensión del personal de la necesidad de incrementar la efectividad en las pocas horas laborales.

La última variable es “la posibilidad de administrar las pausas”. Los operadores cuentan con un determinado tiempo para ir al baño y para tomarse un recreo (break). Este tiempo es analizado por el sector de soporte para corroborar que los empleados hagan un uso correcto y responsable del mismo.

Propuesta de mejora: lamentablemente, no hay mucho que hacer para mejorar esta situación, ya que como no todos cumplen correctamente con su responsabilidad y no realizan un uso adecuado de estos tiempos, se trabaja con una supervisión bastante intensa en este punto. También hay que tener en cuenta, que los breaks que se controlan por sistemas, no pueden ser tomados por varios empleados al mismo tiempo, por lo que podría proponerse un sistema de descanso conjunto, para que los empleados puedan disfrutar del tiempo libre con sus pares.

Si bien, las demás variables principales muestran una situación satisfactoria, si analizamos más en profundidad su composición notaremos que algunos puntos podrían ser mejorados:

El **entorno físico** del puesto de trabajo del operador de venta se lo puede considerar en términos generales como una “situación satisfactoria”, ya que la mayoría de sus variables componentes arrojan un promedio de entre 0 (cero) y 2 (dos). Sin embargo, la variable “Ruido”, obtuvo un puntaje mayor a 3 (tres), considerándose una débil molestia, conviniendo implementar algunas mejoras.

Consideramos que los operadores han opinado de este modo, ya que la oficina del call center se encuentra en un punto céntrico de gran circulación vehicular. También podemos decir, que si bien el dialogo es necesario e indispensable en este puesto de trabajo, se presentan situaciones en las que el

mismo se da entre compañeros excediendo el ámbito laboral, perjudicando el contacto con el cliente a aquellos que están realizando una llamada.

Propuesta de mejorase podría establecer un supervisor inmediato para los operadores, que fomente un ambiente laboral que propicie una eficiente comunicación con los clientes. Otra mejora para reforzar este punto sería colocar algún tipo de aislante en las ventanas, las cuales rodean gran parte del call center, de modo que el ruido externo sea menor.

La **carga física**, compuesta por la estática y la dinámica, presenta un valor cercano al 3 (tres) en la primera, mientras que en la segunda se obtuvo uno cercano al 2 (dos). Por lo que en este punto debemos centrarnos en la débil molestia que genera el puesto en cuanto a la postura más frecuentemente adoptada por el operador, es decir, estar sentado frente a una computadora la mayor parte del tiempo.

Propuesta de mejora: si bien la naturaleza propia del trabajo requiere esta postura, se podrían llegar a implementar cursos y capacitaciones para cuidar la postura de la espalda y la cervical, para evitar lesiones a largo plazo. Se pueden complementar estas con algunas actividades de ejercicio físico fuera del horario laboral o, por lo menos, la promoción de su realización.

En cuanto a la **carga mental**, podemos sostener, basándonos en las puntuaciones, que el puesto de trabajo no conlleva mayores inconvenientes. El mismo permite al operador pausar una llamada en caso de ser necesario, cediéndola a algún compañero o pidiendo generar un contacto en otro momento. Si el operador necesita ausentarse fuera de las pausas ya previstas, siempre se le da autorización para hacerlo. En este caso, no es completamente necesario que solicite ser reemplazado, solo en aquellos cuando se compromete a realizar un contacto especial con sus clientes. El puesto en sí no presenta complejidades, el mismo necesita de habilidades interpersonales y de comunicación como también capacidad de venta.

Los **aspectos psicosociales** del puesto, han sido evaluados en su totalidad como situaciones satisfactorias, sin embargo, hay dos variables que presentan valores cercanos al 3 (tres), por lo que consideramos necesitan especial atención. Una de ellas es la “posibilidad de controlar el ritmo de las operaciones que realiza”; creemos que la consideran una situación de débil molestia debido a que cada contacto que se genera desencadena un proceso que debe cumplirse en cuanto a tiempo y forma. Una de las variables que analiza el sector de soporte, es el tiempo que se demora el operador en calificar la llamada una vez que la misma ha finalizado. Basándonos en la experiencia, algunos operadores implementaban el tiempo entre el fin de la comunicación y la categorización de la misma en ocio, sin tener en cuenta que esto afecta la productividad tanto del operador como del equipo de ventas. Otro caso similar se da cuando

la llamada entra directamente a un contestador automático, en lugar de categorizarla y finalizar la llamada, permitían que los segundos corrieran para ellos poder relajarse un momento. Como ya vimos anteriormente, el operador debe calificar todas y cada una de las llamadas realizadas en el momento indicado. Toda actividad esta predeterminada y analizada dentro de un proceso que debe cumplirse en su totalidad, lo que no da lugar a que el personal de ventas se desenvuelva de acuerdo a pasos y ritmos arbitrarios.

Propuesta de mejora: podría proponerse la opción de revisar los procesos establecidos escuchando opiniones y propuestas de los vendedores, quienes a fin de cuentas son los que llevan adelante este proceso y pueden detectar algunas falencias.

La otra variable que podríamos considerar como una potencial situación de débil molestia, es la “posibilidad de cometer errores”. Anteriormente explicamos que todo el personal, incluso el de las demás áreas, está informado sobre los errores críticos que no deben cometerse en una llamada. En primer lugar, un error puede llevarnos de una potencial venta a una no venta en cuestión de segundos, lo cual afecta directamente al vendedor, quien trabaja en base a comisiones y objetivos, los cuales también se plantean a nivel grupo, por lo que además afectaría el rendimiento del call center en general. El contacto que se genera con el cliente suele ser muy corto, por lo que deben tener un nivel muy alto de concentración para no cometer errores y que el cliente se desinterese por el producto que le están ofreciendo. Fuera de todo esto, no se toman medidas de represión o castigo contra aquellos operadores que han tenido desempeños bajos en el mes, al contrario, se intenta ayudarlos realizando retroalimentación de su trabajo, haciendo escuchas de sus llamadas para detectar falencias y haciéndolos desempeñar su trabajo al lado de algún compañero que se haya desenvuelto con éxito recientemente.

Propuesta de mejora: podríamos informar semanalmente y de modo individual los errores cometidos para lograr una mejora a corto plazo. Llevar un registro histórico de los errores para poder visualizar fácilmente la mejora o no en los puntos críticos.

Con la aplicación del presente método, se obtiene un diagnóstico preliminar de las condiciones negativas de las actividades desarrolladas en el puesto, que, como se ha podido observar, las mismas son mínimas y se está a tiempo de actuar en consecuencia para no agravar la situación.

C. INGENIERIA DEL TRABAJO

Especialización horizontal:

Los operadores de venta se encuentran más cerca de la especialización que de la ampliación horizontal. Esto es debido a la naturaleza de su trabajo, el cual consiste en varias tareas especializadas. El operador básicamente debe vender, categorizar, agendar y re agendar. Son tareas que están estandarizadas de ante mano, cada una de las situaciones a las que puede enfrentarse el vendedor ya están previstas. Es muy importante el tiempo que se toman en ejecutar cada una de sus tareas, tiempo que se encuentra medido por el sistema operativo del call center, por lo que los tiempos de trabajo son fundamentales y siempre intentan reducirse al mínimo para que los indicadores analizados arrojen resultados favorables. La naturaleza repetitiva de las tareas permite la estandarización de las mismas, así como su comprensión y aprendizaje. Por todo esto concluimos que el puesto de operador de venta no podría encuadrarse en ampliación horizontal, ya que no desempeña una sola tarea altamente especializada.

Especialización vertical:

El puesto del operador de venta requiere que el ocupante solo desempeñe la tarea. Al tratarse de un puesto de trabajo especializado horizontalmente se dificulta la posibilidad de tener una visión general del proceso, por lo que es necesario que una persona externa al puesto ejerza la supervisión del desempeño. Como hemos podido ver, los operadores poseen supervisión de la línea media y de la cúspide, por tratarse de una empresa pequeña. Son estas personas las encargadas de evaluar el proceso completo y a todos los empleados. Al realizar tareas estandarizadas es prácticamente imposible que el operador pueda ejercer control sobre las decisiones de dichas tareas, por lo que no podría pasarse nunca hacia el otro extremo del continuo, la ampliación vertical.

Podemos visualizar esta clasificación del puesto de trabajo en la siguiente imagen:



Antes de proceder a las conclusiones es necesario aclarar que cuando había finalizado la etapa de recolección de información, tanto para el análisis como para el diseño de puestos, fui desvinculada de la empresa. Hubo una reducción de personal importante, casi del 50%, por un cambio en la dirección de la compañía. En ese momento, pedí la aprobación de mi tutor, quien solicitó autorización al director de carrera, para poder proseguir con mi trabajo de investigación. Por otro lado, solicité a los nuevos directivos del call center que me autorizaran a presentarme en la empresa en caso de requerir más información.

De este modo mi investigación pudo seguir su curso, recurriendo cuando era necesario a mi antiguo puesto de trabajo, y, con la ayuda del tutor, organizando la información recolectada de manera que se convierta en información valiosa para la empresa.

CONCLUSIONES

A partir del presente estudio se puede afirmar que las personas son el recurso más importante y, sobre todo, complejo con el que cuentan las organizaciones. Se puede aseverar que de la potenciación de sus capacidades y de la adaptación de la persona al puesto y a la inversa, depende el nivel de motivación y satisfacción que tendrá el ocupante, y, por ende, el nivel de desempeño.

La situación que se observa en el call center del caso de estudio es la falta de formalización de las tareas de todas las áreas, considerando como primordial el puesto de operador de venta, en el cual se centra la investigación. En el área gerencial y operativa hay confusión en cuanto a los límites del puesto del operador de venta, estando solo clara la información en la cúspide organizacional, por lo que se decidió que era necesario que toda la organización conozca dicha información para evitar errores, duplicación de tareas, dualidad de mando y los costos de la no calidad que todo esto supone.

El objetivo del trabajo era establecer un análisis y diseño de puesto del operador de venta, de manera que tanto éste como el resto de los empleados puedan conocer cuáles son las tareas y responsabilidades que abarca el puesto y cuáles son los requisitos del mismo que exige al ocupante. Todo esto se puede concretar mediante la primera herramienta, mientras que buscar la adecuación del puesto al ocupante para potenciar su desempeño puede lograrse con la segunda.

A través del trabajo realizado, tanto en investigación bibliográfica como en recolección y análisis de información del caso de estudio, se obtuvo el análisis del puesto, el cual será comunicado a todo el personal, de manera que puedan conocer los límites del mismo. Considero que este documento es el primer valor agregado que puedo otorgar como estudiante a la organización, convirtiéndose en el primer elemento formal del que dispone la misma y se aspira a que sirva como modelo para futuros análisis. A su vez, servirá como alimento de otros procesos como el reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, entre otros que tampoco poseen formalización.

Luego de analizar lo que el puesto requiere, se procedió a evaluar si estaba potenciando las capacidades y aptitudes del personal y asegurar que sus exigencias no excedan las capacidades físicas del ocupante. Se concluyó en que se podría implementar una serie de cambios pequeños para aumentar aún más la retroalimentación, la identidad y el significado de las tareas, por más de que actualmente se considera que el puesto cumple con dichas dimensiones. Sin embargo, en cuanto a la variedad de habilidades y a la autonomía de la tarea no hay mucho por hacer ya que habría que incluir otros servicios que requieran nuevas aptitudes de los vendedores y el proceso de venta se encuentra claramente

estandarizado impidiendo que los operadores actúen con independencia y criterio personal. En cuanto a las demandas físicas y los riesgos biológicos del trabajo el mayor inconveniente se encuentra en los tiempos de trabajo, donde nuevamente aparece el inconveniente de un proceso de trabajo estandarizado, sin embargo, se realizaron propuestas de mejora, de manera que los empleados se sientan más cómodos en su ámbito laboral y pueda mejorar su motivación y satisfacción.

Finalmente se concluyó que el puesto analizado conlleva alta especialización vertical y horizontal, siendo el mismo susceptible de formalización, camino que se comienza a emprender con el presente trabajo de investigación.

ANEXO



SCRIPT CODIGO DE DESCUENTO



PRESENTACIÓN

Buenos días/tardes, se encuentra el Sr./Sra. **X?**, como esta Sr./Sra. **X** mi nombre es **Nombre y Apellido**, me estoy comunicando en nombre de **Banco Supervielle**.

INTRODUCCIÓN AL PRODUCTO

- ✓ Queremos informarle que **SUPERVIELLE** ha realizado un acuerdo exclusivo para favorecer a los agentes del Estado de la Provincia de Mendoza,
- ✓ Por lo cual Ud. tiene la posibilidad de acceder a un PRÉSTAMO PERSONAL de libre destino
- ✓ en 48hs. SIN LÍMITE DE MONTO hasta en 60 cuotas, mensuales, iguales y consecutivas.
- ✓ con precalificación online
- ✓ sencillo (solo con DNI y ultimo bono)
- ✓ con mínimos requisitos (no se verifica veraz y se tienen en cuenta situaciones irregulares en BCRA siempre y cuando no sean con el grupo SUPERVIELLE).
- ✓ Por sistema **FRANCES**, con una tasa fija en pesos, más baja que la de créditos hipotecarios o prendarios, que se actualizan con la inflación (Prestamos UVA).

Sr./Sra. **X** sin compromiso le puedo anticipar el monto al que puede acceder, el plazo para su devolución y el valor de la cuota para aprovechar este beneficio exclusivo de BANCO SUPERVIELLE. **SI/NO**

NO SE ENCUENTRA
¿Con quién tengo el gusto de hablar?
¿En qué horario puedo encontrar al Sr./Sra. **X**
para poder dialogar con él sobre un beneficio exclusivo con Banco Supervielle?

BENEFICIOS!!
No tiene CUOTA SOCIAL O DE AFILIACION (APROX \$250)

No tiene costos de otorgamiento!!! (SOLO INFERIOR \$100.000)

Posibilidad de adelantar cuotas (desde atrás hacia adelante)

Cancelación Anticipada desde la cuota 6 SOLO DEL CAPITAL (SOLO con un 3% de recargo)

RESPUESTA NEGATIVA. Consultar motivos y rebatir:

- Sería una lástima que desaproveche las condiciones que tiene disponible, que actualmente **NO** están ofreciendo otros bancos o entidades crediticias.
- Sr./Sra. **X**, le agradezco su tiempo y si está de acuerdo lo volveremos a contactar en otra ocasión.
- Como así también le podremos enviar información de nuestra propuesta vía digital. ¿Le gustaría le envíe la propuesta, pensarlo y contactarlo

RESPUESTA POSITIVA

1. SISTEMA DE DESCUENTOS
2. SIMULADOR Excel
3. BCRA
4. SISTEMA ONBOARDING (Agentes)

COTIZACIÓN: Señor Sr./Sra. **X**,

1. el monto disponible es de \$00
2. en 0 cuotas de
3. \$0 mensual

Prestamo que Necesita	\$ 20.000
Cantidad de Cuotas	48
CUOTA DISPONIBLE	\$ 940,00

- ✓ el trámite es muy simple, corroboramos sus datos personales y coordinamos el día y horario para la firma de la documentación por medio de un REPRESENTANTE al domicilio que a usted le quede cómodo, ya sea laboral o particular (en caso de **negativa** puede venir a firmar a Shelltron -Espejo 111 piso 2, Ciudad de Mendoza- pegado óptica DUCCI y en **ÚLTIMA** instancia en el banco),
- ✓ y en 24 hs. tendrá el crédito a su disposición (para retirarlo solo con su DNI en cualquier sucursal del banco).
- ✓ El mismo se acreditará en una caja de ahorro totalmente **BONIFICADA** a su nombre y
- ✓ para su beneficio y tranquilidad, las cuotas pactadas serán debitadas mensualmente de sus haberes por el estado provincial.

CORROBORAR DATOS

- ✓ Para validar su identidad, verificamos los siguientes datos: (Nombre completo, DNI, fecha de nacimiento, CONSULTA EDAD JUBILATORIA, CORREO ELECTRONICO, VERIFICAR CELULAR PRINCIPAL Y FIJO ALTERNATIVO1)
- ✓ Validar agenda. (Día y hora de visita del REPRESENTANTE)
- ✓ Consultar Sucursal de Interés. En caso de no saber, ofrecer al cliente la sucursal mas cercana a su domicilio o comodidad.

CIERRE

- Sr./Sra. **X**: NUESTRO REPRESENTANTE le entregara las condiciones del préstamo en sobre cerrado.
- en el **día y fecha estipulado** se presentará en el **lugar pactado** le requerirá copia de: **DNI Actualizado**. (Un servicio a su nombre, Solamente si **NO** coincide domicilio). **Ultimo Bono de sueldo**. (AMBOS dos puede enviarlos vía electrónica)
- Le recuerdo el monto es de \$000 en 0 cuotas de \$0 con una Tasa Nominal Anual (TNA) del **40%**, (y sellados del 2%)
- Dentro de las 24 hs. hábiles a la entrega de la documentación nos estaremos comunicando para que pueda pasar por la sucursal más cercana a retirar el préstamo.
- Deberá acercarse a la Sucursal solo con su DNI por caja y retirar el monto que Ud. desee.

Recuerde que mi nombre es **Nombre y Apellido** y que puede comunicarse con nosotros al **+54 261 4200421** por teléfono o vía WhatsApp al mismo número. En nombre de BANCO SUPERVIELLE le damos la bienvenida, esperamos disfrute mucho de nuestro servicio. **REFERIDO**. Muchas gracias por su tiempo, que tenga buenos días/ buenas tardes.

SIMULADOR DE CODIGO DE DESCUENTO

L29		f												
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M		
2	TASA ANUAL	40%	TNAV											
3	TASA MENSUAL	3,98%	TEM (IVA)											
4	COSTO OTORGAMIENTO	2,00%												
6	FECHA NAC.	SEXO	EDAD	EDAD JUBILATORIA	SUELDO	30%								
7	28/06/1980	F	45	60	\$ 30.000	\$ 9.000								
10	OPCION 1													
11	Cuota que Puede Pagar	\$ 500												
12	Cantidad de Cuotas	60	CON DESCUENTO											
13	PRESTAMO DISPONIBLE	\$ 11.358,86												
16	OPCION 2													
17	Prestamo que Necesita	\$ 197.600	CON DESCUENTO											
18	Cantidad de Cuotas	60												
19	CUOTA DISPONIBLE	\$ 8.698,00												
10						CUOTAS								
					12	24	36	48	60					
CUOTA	\$500	\$4.699	\$7.641	\$9.483	\$10.637	\$11.359								
	\$450	\$4.229	\$6.877	\$8.535	\$9.573	\$10.223								
	\$400	\$3.759	\$6.112	\$7.586	\$8.509	\$9.087								
	\$350	\$3.289	\$5.348	\$6.638	\$7.446	\$7.951								
	\$300	\$2.819	\$4.584	\$5.690	\$6.382	\$6.815								
10						CUOTAS								
					12	24	36	48	60					
PRESTAMO	\$197.600	\$21.028	\$12.931	\$10.419	\$9.289	\$8.698								
	\$177.840	\$18.925	\$11.638	\$9.377	\$8.360	\$7.828								
	\$158.080	\$16.822	\$10.345	\$8.335	\$7.431	\$6.958								
	\$138.320	\$14.720	\$9.052	\$7.293	\$6.502	\$6.089								
	\$118.560	\$12.617	\$7.759	\$6.251	\$5.573	\$5.219								
CALCULO PRESTAMO														



Evaluación de Calidad

SUPERVIELLE "Código de Descuento"

Tiempo y Eficiencia (balance perfecto entre tiempo y eficiencia.)	(10)
1. Utilizó efectivamente la apertura del llamado para generar empatía con el cliente.	(3)
2. Presento el llamado como una oportunidad de obtener beneficios de excelencia.	(5)
3. Se Presenta con Nombre y Apellido.	(2)
Claridad de la Información (Claridad y Transparencia en la información.)	(20)
1. Simplificó las condiciones del crédito para trasladarlos al cliente de una manera concisa y de forma comprensible.	(10)
2. Resumió o recapituló claramente para asegurarse la claridad de la información. Monto y cantidad de cuotas.	(5)
3. Identifica correctamente a la marca y al producto haciendo una oferta clara.	(5)
Escuchar al Cliente y Validar (Se ofrece un servicio distinto y excepcional)	(15)
1. El representante se focalizó completamente en lo que el cliente tenía para decir.	(3)
2. Dejó que el cliente se expresará.	(5)
3. Personalización del llamado.	(2)
4. Transmite seguridad y entusiasmo a través del tono de voz	(5)
Valor y Respeto (Acercamiento único y sincero a la situación del cliente.)	(10)
1. Demostró habilidad para crear una atmósfera amena e interactiva	(5)
2. Utiliza el lenguaje apropiado	(5)
Resolución y Cierre de Venta (Las objeciones son rebatidas y se cierra la venta)	(20)
1. Utilizo todas las oportunidades para manejar la objeción e influenciar positivamente en la resolución de la venta.	(5)
2. Correcta corroboración de datos.	(5)
3. Informar al cliente la posibilidad de elegir la sucursal más cercana.	(2)
4. Demostró positivamente conocimiento/ comprensión de los productos y servicios de Supervielle	(3)
5. Verificó que el cliente tenga un certificado de continuidad, en caso de corresponder.	(5)
Recomendación (se recomiendan beneficios y productos adaptados al perfil de cliente)	(25)
1. Informó las condiciones del préstamo (sistema, cuotas y tasa).	(8)
2. Informó que el primer semestre la caja de ahorros es gratuita.	(8)
3. Informo el monto máximo que se le puede prestar al cliente.	(9)

Errores críticos:

- 1 Revisión de las tasas y costos de otorgamiento.
- 2 Revisión de Plazos y forma de entrega (ventanilla o caja de ahorro).
- 3 Brindó información correcta sobre la documentación a presentar (DNI, impuesto y último bono).
- 4 Verificó situación de BCRA.
- 5 Brindó información incorrecta/incompleta
- 6 Brindó información engañosa.
- 7 Comento el envío de legajo mediante Gestor. Pregunto disponibilidad Horaria para agenda. Respetando logística.
- 8 Fomento que el cliente firme directamente en la sucursal.

TIEMPO Y EFICIENCIA (Balance perfecto entre Tiempo y Eficiencia.)		(10)
1.	Utilizó efectivamente la apertura del llamado para generar empatía con el cliente.	(3)
2.	Presento el llamado como una oportunidad de obtener beneficios de excelencia.	(5)
3.	Se Presenta con Nombre y Apellido.	(2)
CLARIDAD DE LA INFORMACIÓN (Claridad y Transparencia en la información.)		(20)
1.	Simplificó los beneficios del producto para trasladarlos al cliente de una manera concisa y de forma comprensible.	(10)
2.	Resumió o recapituló claramente para asegurarse la claridad de la información.	(5)
3.	Identifica correctamente a la marca y al producto haciendo una oferta clara.	(5)
ESCUCHAR AL CLIENTE Y VALIDAR (Se ofrece un servicio distinto y excepcional)		(15)
1.	El representante se focalizó completamente en lo que el cliente tenía para decir.	(3)
2.	Dejó que el cliente se expresará.	(5)
3.	Personalización del llamado.	(2)
4.	Transmite seguridad y entusiasmo a través del tono de voz	(5)
VALOR Y RESPETO (Acercamiento único y sincero a la situación del cliente.)		(10)
1.	Demostó habilidad para crear una atmósfera amena e interactiva	(5)
2.	Utiliza el lenguaje apropiado	(5)
RESOLUCIÓN Y CIERRE DE VENTA (Las objeciones son rebatidas y se cierra la venta)		(15)
1.	Utilizo todas las oportunidades para manejar la objeción e influenciar positivamente en la resolución de la venta.	(5)
2.	Correcta corroboración de datos.	(5)
3.	Informar al cliente la posibilidad de elegir la sucursal más cercana.	(2)
4.	Demostó positivamente conocimiento/ comprensión de los productos y servicios de Supervielle	(3)
RECOMENDACIÓN (Se recomiendan beneficios y productos adaptados al perfil del cliente)		(30)
1.	Informó los beneficios del paquete	(10)
2.	Informó que el primer año/semestre se encuentra bonificado el paquete	(10)
3.	Informo los Límites de crédito de la oferta.	(10)

Errores críticos:

- 1 Revisión de los costos, indicando que son mensuales.
- 2 Revisión de Plazos y forma de entrega (Plazos de entrega de la tarjeta)
- 3 Brindó información correcta sobre la documentación a presentar. (en caso de que el DNI no coincida el domicilio)
- 4 Informo al cliente sobre los topes de reintegro según los beneficios.
- 5 Brindó información incorrecta/incompleta
- 6 Brindó información engañosa.
- 7 Comento él envió de legajo mediante Gestor. Pregunto disponibilidad Horaria para agenda.
- 8 Fomento la baja del paquete de manera innecesaria.

RESPUESTAS CUESTIONARIO METODO LEST (1)

Nombre y Apellido	ENTORNO FISICO								CARGA FÍSICA		
	TOTAL	Ambiente térmico [Velocidad del aire en el puesto]	Ambiente térmico [Temperatura del aire]	Ambiente térmico [Duración de exposición diaria a estas condiciones]	Ambiente térmico [Cambios de temperatura sufridos en la jornada]	Ruido	Iluminación	Vibraciones	TOTAL	Carga estática	Carga dinámica
Duran Sofia	2	3	1	1	5	2	0	0	3	5	0
Gomez Romina	3	1	1	2	2	4	2	7	4	3	4
Diaz Elms	1	0	1	0	0	2	2	0	4	4	3
Dominguez Soledad	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
Alux Paola	2	0	1	1	1	7	5	2	4	8	0
Nahuel Navarrete	3	1	1	1	2	8	5	0	0	0	0
Javier Esteban Bustos	4	9	9	9	0	0	0	4	1	0	1
Agustín Araya	1	0	2	2	2	0	0	0	1	1	0
Mariana Gómez	1	1	1	0	0	3	2	2	2	2	1
Amira Arabi katbi	3	1	2	1	2	5	7	3	7	5	8
Ojeda Anabela	1	1	1	1	1	3	1	1	3	5	0
PROMEDIO	1,96	1,64	1,91	1,73	1,45	3,09	2,18	1,73	2,27	3,00	1,55
FINAL	2	2	2	2	1	3	2	2	2	3	2

RESPUESTAS CUESTIONARIO METODO LEST (2)

Nombre y Apellido	CARGA MENTAL						
	TOTAL	Apremio de tiempo [Posibilidad de realizar pausas]	Apremio de tiempo [Recuperación de retrasos]	Apremio de tiempo [Posibilidad de parar el trabajo en caso de accidente]	Apremio de tiempo [Posibilidad de ausentarse fuera de las pausas previstas]	Apremio de tiempo [Necesidad de pedir ser reemplazado en su ausencia]	Complejidad
Duran Sofia	2	0	0	0	2	3	4
Gomez Romina	2	2	2	2	1	1	4
Diaz Elvis	2	2	1	2	1	0	4
Dominguez Soledad	0	0	0	0	0	0	0
Alux Paola	2	2	1	0	2	1	5
Nahuel Navarrete	1	1	0	1	1	0	1
Javier Esteban Bustos	5	5	5	10	6	2	0
Agustín Araya	0	0	0	0	0	0	0
Mariana Gómez	0	0	0	0	1	0	0
Amira Arabi katbi	2	1	1	1	0	1	6
Ojeda Anabela	0	0	0	0	0	0	0
PROMEDIO	1,29	1,18	0,91	1,45	1,27	0,73	2,18
FINAL	1	1	1	1	1	1	2

RESPUESTAS CUESTIONARIO METODO LEST (3)

Nombre y Apellido	ASPECTOS PSICOSOCIALES												
	TOTAL	Iniciativa [Puede alterar el orden de las operaciones que realiza]	Iniciativa [Puede controlar el ritmo de las operaciones que realiza]	Iniciativa [Puede adelantar trabajo]	Iniciativa [Existencia de responsabilidad en la calidad del servicio]	Iniciativa [Posibilidad de cometer errores]	Estatus social [Capacitación recibida para el puesto]	Estatus social [Formación requerida para el puesto]	Comunicaciones [Posibilidad de hablar con los compañeros]	Comunicaciones [Necesidad de hablar en el puesto en sí]	Comunicaciones [Existencia de un vocabulario específico]	Relación con el mando [Frecuencia de consignas recibidas en la jornada]	Relación con el mando [Intensidad del control recibido]
Duran Sofia	3	9	6	10	5	8	0	0	0	0	0	0	0
Gomez Romina	1	1	1	0	1	0	2	2	2	2	1	2	1
Diaz Elvis	7	1	7	0	8	6	10	10	10	8	10	3	8
Dominguez Soledad	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alux Paola	1	2	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1
Nahuel Navarrete	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Diego Esteban Bustos	9	9	9	10	9	10	7	8	8	7	9	8	9
Agustín Araya	1	0	0	0	0	4	0	3	0	0	0	2	2
Mariana Gómez	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Amira Arabi katbi	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1
Ojeda Anabela	1	2	2	3	2	0	1	1	1	0	0	1	4
PROMEDIO	2,33	2,45	2,64	2,55	2,45	2,82	2,09	2,45	2,18	1,91	2,09	1,91	2,45
FINAL	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2

RESPUESTAS CUESTIONARIO METODO LEST (4)

Nombre y Apellido	TIEMPOS DE TRABAJO			
	TOTAL	Tiempo de trabajo [Posibilidad de hacer horas extras]	Tiempo de trabajo [Aceptación de retrasos]	Tiempo de trabajo [Posibilidad de administrar las pausas]
Duran Sofia	2	6	0	0
Gomez Romina	1	1	1	2
Diaz Elvis	10	10	10	10
Dominguez Soledad	0	0	0	0
Alux Paola	0	0	0	0
Nahuel Navarrete	1	0	1	1
Javier Esteban Bustos	8	5	8	10
Agustín Araya	2	2	2	2
Mariana Gómez	0	0	0	0
Amira Arabi katbi	1	0	1	1
Ojeda Anabela	7	10	5	5
PROMEDIO	2,82	3,09	2,55	2,82
FINAL	3	3	3	3

BIBLIOGRAFIA

- Alonso, Raquel. (2012). Gary Becker y su trabajo en el concepto de Capital Humano. *Teoría del Capital Humano*. Recuperado de <http://teoria-del-capital-humano.blogspot.com/>.
- Castillo Aponte, José (2006). *Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad (2 ed.)*. Colombia, Bogotá: Ecoe ediciones Ltda. Acceso en línea:
<https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=1aXmDqJpEc8C&oi=fnd&pg=PR3&dq=adminis+tracion+de+personal&ots=figbosZMsQ&sig=Hf1wBopUzi9QonyPGKbjglxbr6M#v=onepage&q=administracion%20de%20personal&f=false>
- Chiavacci, María C. (2008). *Análisis y Diseño de puestos*. Mendoza: Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo.
- Chiavenato, Idalberto (2007). *Introducción a la teoría general de la Administración (7 ed.)*. (C. L. de la Fuente Chávez y E. L. Montañó Serrano) México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Acceso en línea:
http://www.universidadcultural.com.mx/online/claroline/backends/download.php?url=L2FkbWl uaXN0cmFjaW9uLWRILXJIY3Vyc29zLWWh1bWFub3MtY2hpYXZlbnF0by04dGgucGRm&cidReset=true&cidReq=MLRH3_001
- Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión del Talento Humano (3 ed.)*. (Pilar Mascaró Sacristán) México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Acceso en línea:
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
- Chiavenato, Idalberto (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las Organizaciones (9 ed.)*. (P. M. Sacristán, M. del Carmen Enriqueta y M. del Pilar) México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Acceso en línea:
https://www.academia.edu/28898620/ADMINISTRACION_DE_RECURSOS_HUMANOS-Chiavenato_9na_ed
- Coelho, Fabián (s.f.). Etimología de administración. *Diccionario de dudas*. Recuperado de:
<https://www.diccionariodedudas.com/etimologia-de-administracion/>
- Dessler, Gary y Varela Juarez, Ricardo (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano (5 ed.)*. México: Pearson Educación. Acceso en línea:
<https://es.slideshare.net/MendozaLida/administracion-de-recursos-humanos-g-dessler-y-r-varela-50848427>

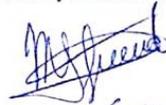
- Escalante, Magally (2009). *Evaluación ergonómica de puestos de trabajo*. Venezuela, San Cristobal: Universidad Nacional Experimental de Guayana. Acceso en línea:
<http://www.laccei.org/LACCEI2009-Venezuela/Papers/IE209.Escalante.pdf>
- Fayol, Henri (1987). *Administración Industrial y General (14 ed.)*. (Dr. Constantino Dimitru) Paris: Dunod Editeur. Acceso en línea:
https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf
- Fernández Ríos, Manuel (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Teoría, métodos y ejercicios*. España: Ediciones Diaz de Santos S.A. Acceso en línea:
<https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=bkCxroNqoMYC&oi=fnd&pg=PA1&dq=estructuración+de+puestos&ots=htUOJslgKH&sig=Lw7mDz2jpLGexYHTNB2yCgWfsHI#v=onepage&q=estructuración%20de%20puestos&f=false>
- Iranzo Enguádanos, María (2017). *Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI. Acceso en línea:
<https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24010/1/TFM000746.pdf>
- Mintzberg, Henry (1991). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations (7 ed)*. (Roxana M. Capmany de Frasch) Argentina: El Ateneo. Acceso en línea:
<https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2016/08/u2-mintzberg-e28093-disec3b10-de-organizaciones-eficientes.pdf>
- Mondelo Pedro R., Gregori Torada Enrique, Blasco Busquets Joan y Barrau Bombardó Pedro (1998). *Ergonomía 3: Diseño de puestos de trabajo*. Barcelona: Edicions UPC. Acceso en línea:
<http://direct.awardspace.info/directoriow/PedroMondeloErgonomia3DisenoDePuestosDeTrabajo.pdf>
- Padilla Loera, Raul Angel (2013). *Implementación de un modelo para el análisis y descripción de puestos de una empresa de giro metal-mecánica*. Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Psicología. Acceso en línea:
<http://eprints.uanl.mx/7264/1/1080259469.pdf>
- Reyes Ponce, Agustín (2007). *Administración Moderna*. México: Editorial Limusa S.A. Acceso en línea:
<https://educativoinsurgentes.files.wordpress.com/2018/01/administracion-moderna-reyes-ponce.pdf>

- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary (2005). *Administración (8 ed.)*. (Marisa de Anta, Trad.) México: Pearson Educación. Acceso en línea:
https://www.academia.edu/10380934/Administracion_8va_Edicion_Stephen_P_Robbins_y_Mary_Coulter
- Sachi, Daniel. (2019). Cuál es la diferencia entre Capital Humano y Recursos Humanos. *ROI Agile International*. Recuperado de:
<https://www.riskout-intl.com/post/2017/02/16/cual-es-la-diferencia-entre-capital-humano-y-recursos-humanos>
- Torres Taborde, Jose Luis y Jaramillo Naranjo, Olga Lucia (2014). *Diseño y Análisis de puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano*. Colombia, Barranquilla: Universidad del Norte. Acceso en línea:
<https://books.google.com.ar/books?id=Gr6QCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Valenzuela, Blanca y Ortiz Pacheco, Micaela (2004). *Análisis de Puestos de Trabajo*. México, Sonora: Mora-Cantúa Editores, S. A. de C. V. Acceso en línea:
https://books.google.com.ar/books?id=iajm-Bul8vcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Werther, William B. y Davis, Keith (2008). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano en las empresas (6 ed.)*. (Joaquín Mejía Gomez, Trad.) México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Acceso en línea:
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 31 de Agosto de 2020



Guerra, Maria Bden

Firma y aclaración

28.633

Número de registro

37.739.432

DNI