

**Universidad del Salvador**

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Maestría en Coaching y Cambio Organizacional**

**Reorganización de la estructura funcional de una empresa de servicios y tecnología**



**Autor: Hernán P. Santamaría**

USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

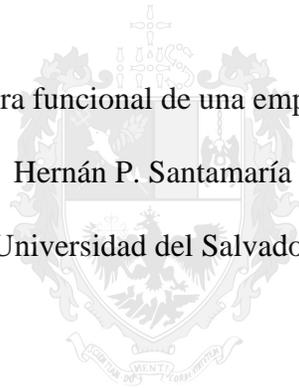
**XI Cohorte (2014-2015)**

**16/08/2018**

Reorganización de la estructura funcional de una empresa de servicios y tecnología

Hernán P. Santamaría

Universidad del Salvador



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## Índice

<b>Resumen.....</b>	<b>4</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>6</b>
<b>Reorganización de la Estructura Funcional de una Empresa de Servicios y Tecnología. ....</b>	<b>7</b>
<b>Situación al inicio de la investigación.....</b>	<b>8</b>
<b>Planteamiento del problema .....</b>	<b>12</b>
<b>Objetivo General.....</b>	<b>13</b>
<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>13</b>
<b>Preguntas de la Investigación .....</b>	<b>14</b>
<b>Evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema .....</b>	<b>16</b>
<b>Aportes de la Investigación.....</b>	<b>16</b>
<b>Diagnóstico.....</b>	<b>16</b>
<b>Análisis y Descripción de Puestos. ....</b>	<b>17</b>
<b>Rol laboral.....</b>	<b>18</b>
<b>Elementos de la cultura organizacional. ....</b>	<b>19</b>
<b>Dimensiones de la cultura organizacional.....</b>	<b>20</b>
<b>Aprendizaje en equipo y visión compartida.....</b>	<b>23</b>
<b>Marco Teórico.....</b>	<b>25</b>
<b>Análisis y Descripción de Puestos .....</b>	<b>25</b>
<b>Rol laboral.....</b>	<b>28</b>
<b>Elementos de la cultura organizacional .....</b>	<b>32</b>
<b>Dimensiones de la cultura organizacional.....</b>	<b>34</b>
<b>Aprendizaje en equipo y visión compartida.....</b>	<b>37</b>
<b>Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva .....</b>	<b>43</b>
<b>Metodología y Diseño de la Intervención .....</b>	<b>48</b>
<b>Enfoque Metodológico.....</b>	<b>48</b>
<b>Diseño de la intervención.....</b>	<b>49</b>
<b>Diseño de la Estrategia y Plan de Acción .....</b>	<b>50</b>
<b>Plan de Acción.....</b>	<b>54</b>
<b>Implementación del plan de acción.....</b>	<b>55</b>

<b>Reunión de cierre .....</b>	<b>71</b>
<b>Resultados indirectos.....</b>	<b>73</b>
<b>Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>75</b>
<b>Aprendizajes personales .....</b>	<b>76</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>78</b>
<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>78</b>
<b>Índice de Figuras.....</b>	<b>79</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>80</b>



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

### Resumen

El presente trabajo de investigación, consistió en realizar una intervención de Coaching organizacional en una organización real con el objeto de aplicar los conocimientos adquiridos durante los años de aprendizaje.

El objetivo general de la investigación fue elegido por la Dirección a partir del trabajo iniciado por la organización y como emergentes de este proceso de investigación. Las distorsiones ocurridas en el funcionamiento diario ocasionadas por el solapamiento de los diferentes puestos de la compañía, como la ausencia de otros, determinaban una falta de optimización de los recursos que redundaba en un rendimiento improductivo de los sectores de la empresa.

Asimismo la falta de identidad que reflejaba la ausencia de una misión, visión y valores de la organización representaba una carencia fundamental en el armado estratégico y los objetivos delineados por la dirección.

Por esta razón la dirección de la compañía determinó como objetivo general reorganizar la estructura funcional de la empresa, y como objetivos específicos, redactar la misión, visión y valores compartidos, realizar la descripción de funciones de los puestos, diseñar la estructura funcional y comunicar los cambios al personal. Para poder encarar el proceso de cambio se requería la formación de los mandos medios lo cual fue parte de la estrategia del investigador como Coach Organizacional.

La aplicación de las herramientas de Coaching Organizacional contribuyó en la reorganización de la estructura funcional. Optimizó los procesos y procedimientos, fortaleciendo y potenciando la cultura de la organización.

Palabras clave: Reorganización, alineación, Coaching y cambio Organizacional, Misión, Visión, Valores.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

### **Abstract**

The present research consisted in performing an organizational coaching intervention in a real organization in order to apply the knowledge acquired during the years of learning.

The general objective of the research was chosen by the Management from the work started by the organization and as emerging from this research process. The distortions that occurred in the daily operation, caused by the overlapping of the different positions of the company, such as the absence of others, determined a lack of optimization of resources.

That resulted in an unproductive performance of the company's sectors.

The lack of identity reflected in the absence of a mission, vision and values of the organization represented a fundamental deficiency in the strategic planning and the objectives outlined by the management.

For this reason, the company's management set as a general objective the reorganization of the functional structure of the company, and as specific objectives: write the mission, vision and shared values, perform the job description of the positions, design the functional structure and communicate the changes to the staff. Part of the researcher's strategy as Organizational Coach to face the process of change required was the training of middle managers.

The application of the Organizational Coaching tools contributed in the reorganization of the functional structure optimizing processes and procedures, strengthening and enhancing organization culture.

**Key words:** Reorganization, alignment, Coaching and Organizational change, Mission, Vision, Values.

## **Reorganización de la Estructura Funcional de una Empresa de Servicios y Tecnología.**

La empresa Maitek Servicios y Tecnologías S.R.L fue creada en el año 2004 como una empresa dedicada a la venta e instalación de aires acondicionados. A mediados del año 2006 incorpora la venta de calefactores marca Eskabe, esta misma empresa fabrica uno de los termotanques de mayor recuperación del mercado y deciden comercializarla.

Durante el transcurso del año 2008 introducen otras marcas de termotanques, Rheem, Orbis, Señorial, etc. Todos ellas de industria nacional y con el más amplio servicio técnico.

A mediados del año 2010 sumaron a su línea de productos climatización por calderas, radiadores y losa radiante, con marcas como Peisa, Euterma, Giacomini, entre otras. Cubriendo de este modo todas las necesidades de calefacción, refrigeración y agua sanitaria de sus Clientes.

En el año 2011 muchos de sus proveedores les proporcionaron climatizadores de piscinas y junto a la marca Vulcano completaban toda la línea para la construcción, confort y mantenimiento de las mismas.

A fines de ese año completaban la familia de productos con bombas de agua de las marcas Rowa, Grundfos, Czerweny, con el fin de proporcionar la bomba adecuada para cada tipo de instalación y con el correspondiente asesoramiento.

Al inicio de la investigación además de tener una amplia gama de productos, contaban con varios electrodomésticos y con la visión de que esta última incorporación fuera cada vez más amplia.

Maitek Servicios y Tecnologías S.R.L es un nombre de fantasía utilizado con el fin de preservar cualquier referencia que se haga del nombre de la organización real y los

nombres de cualquiera de los miembros que la integran, a efectos de resguardar la confidencialidad de todos los involucrados.

### **Situación al inicio de la investigación**

La compañía mantuvo un crecimiento sostenido que se vio potenciado fuertemente por los portales de venta online a través de internet, lo que facilitó un crecimiento en los ingresos y en la facturación posibilitando una ampliación de la estructura edilicia, puntos de venta y depósitos de mercadería, así como un desarrollo en las prestaciones del portal de internet institucional, que también era utilizado como un canal de venta directa.

No obstante, el mencionado crecimiento económico, no fue acompañado por una reorganización y profesionalización de la estructura funcional inicial, es más, se profundizaron las brechas al no realizar una planificación y reorganización de la estructura que diera sustento a los objetivos y metas perseguidos.

No contaban con una misión y visión de la compañía y la finalidad de toda la organización se centraba en perseguir, como único fin, el aumentar el nivel de ventas, lo que trajo aparejado un aumento en el volumen de trabajo diario sin una estructura de puestos y sectores que pudiera acompañar la dinámica diaria.

El objetivo general de la investigación fue acordado con el dueño de la firma y consistió en la reorganización de la estructura funcional de la empresa. El director de la compañía consideró que la informalidad de todos sus procesos y procedimientos se originaban a consecuencia de no tener una estructura de organización profesional y a la medida de sus necesidades y consideraba no tener y/o contar con las suficientes herramientas y conocimientos como para poder hacerlo él mismo así como tampoco alguna de las personas que trabajaban en la empresa, de lo contrario, remarcaba, ya lo habría encarado. Pero también manifestó que fue una falencia propia porque siempre se centró en

aumentar las ventas y dejó relegada la planificación funcional del negocio para más adelante, pero que con el ritmo de trabajo diario nunca pudo dedicarle el tiempo o, al menos, contratar una persona idónea que lo ayude en ese desarrollo estratégico.

Como emergentes principales y repetidos en las reuniones mantenidas con los responsables de depósito y del local de ventas ambos manifestaron, repetidas veces: “No tenemos el tiempo para supervisar al personal en todo momento ” (Eduardo), lo que ocasionaba que no tenían información precisa para determinar el rendimiento de cada empleado o si la carga operativa de cada uno de ellos estaba acorde con el puesto que ocupaban. También y en ambos casos, reconocieron que las tareas no estaban formalmente definidas y que muchas veces les solicitaban la realización de las mismas: “a quien tienen más a mano” (Facundo), reconocieron que esa situación confundía al personal, ya que nadie tenía claro si realmente eran parte de su puesto: “nada está escrito formalmente ni comunicado a la gente” (Facundo), comentó el responsable de depósito.

Ninguno de los responsables mencionó conocer si la empresa contaba con una misión y visión y ambos manifestaron que si la empresa contaba con esos lineamientos generales, ellos no las conocían.

Cuando se los consultó respecto a si la empresa tenía un organigrama funcional, las respuestas de ambos fueron similares: “si la empresa lo había desarrollado, a ellos nunca se lo habían hecho conocer. ” (Facundo) (Eduardo).

En las reuniones mantenidas con ambos surgió, de manera recurrente, que la carga operativa que tenían impedía cualquier otro tipo de supervisión al personal y que además no contaban con herramientas ni capacitación para realizar algo distinto a lo que estaban haciendo: “la empresa nunca me capacitó para mejorar mi desempeño en el puesto que ocupó” (Eduardo), comentó en una de las reuniones el responsable de local de ventas.

También dejó de manifiesto que: “Yo llegué a este puesto de responsable porque conocía mejor que otros el trabajo operativo, pero antes nunca había sido jefe” (Eduardo).

En las reuniones con los colaboradores los emergentes principales y repetidos estuvieron en la misma línea respecto de los temas mencionados por los responsables de sector. Manifestaron no conocer el alcance o finalidad de su puesto de trabajo, no conocer si su puesto tenía metas u objetivos definidos. No sabían si la empresa tenía un organigrama funcional.

Respecto de la misión y visión, las respuestas fueron de absoluto desconocimiento. Los colaboradores agregaron algunos emergentes que el autor de la presente investigación consideró de especial relevancia. En muchas de las conversaciones mantenidas con el personal manifestaron el malestar que ocasionaba: “trabajar de esta manera ” (José), este término fue utilizado en varias reuniones. Cuando se los consultó respecto a qué se referían con “Trabajar de esta manera”, en todos los casos mostraron un sentimiento de desgano y desmotivación. Mencionaron que había permanentemente cambios en directivas, asignación de tareas y desorganización, lo que generaba un clima de trabajo de “urgencia permanente” (Pablo), discusiones y malestar.

Esta información fue relevada con el personal de la compañía en las reuniones mantenidas desde iniciada la investigación.

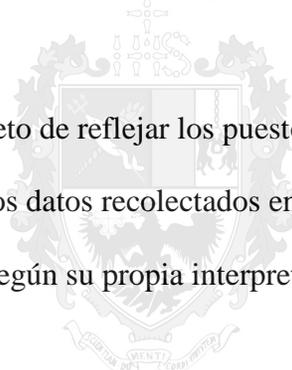
De acuerdo a las entrevistas mantenidas con la totalidad del personal de la empresa y como emergentes principales y repetidos en cada una de ellas, este investigador detectó, como información relevante, que las distorsiones ocurridas en el funcionamiento diario ocasionadas por el solapamiento de los diferentes puestos de la compañía, como la ausencia de otros, determinaban una falta de optimización de los recursos que llevaba a un rendimiento improductivo de los sectores de la empresa.

La incorrecta división de las tareas y sectores distorsionaba todo el sistema y cada área clave se veía arrastrada por las inconsistencias propias de esta situación. Como consecuencia varios puestos tenían a cargo las mismas tareas y en ocasiones había funciones que no estaban asignadas a ningún puesto ni sector, lo que revelaría lo improductivo e ineficiente y la precariedad de la estructura funcional.

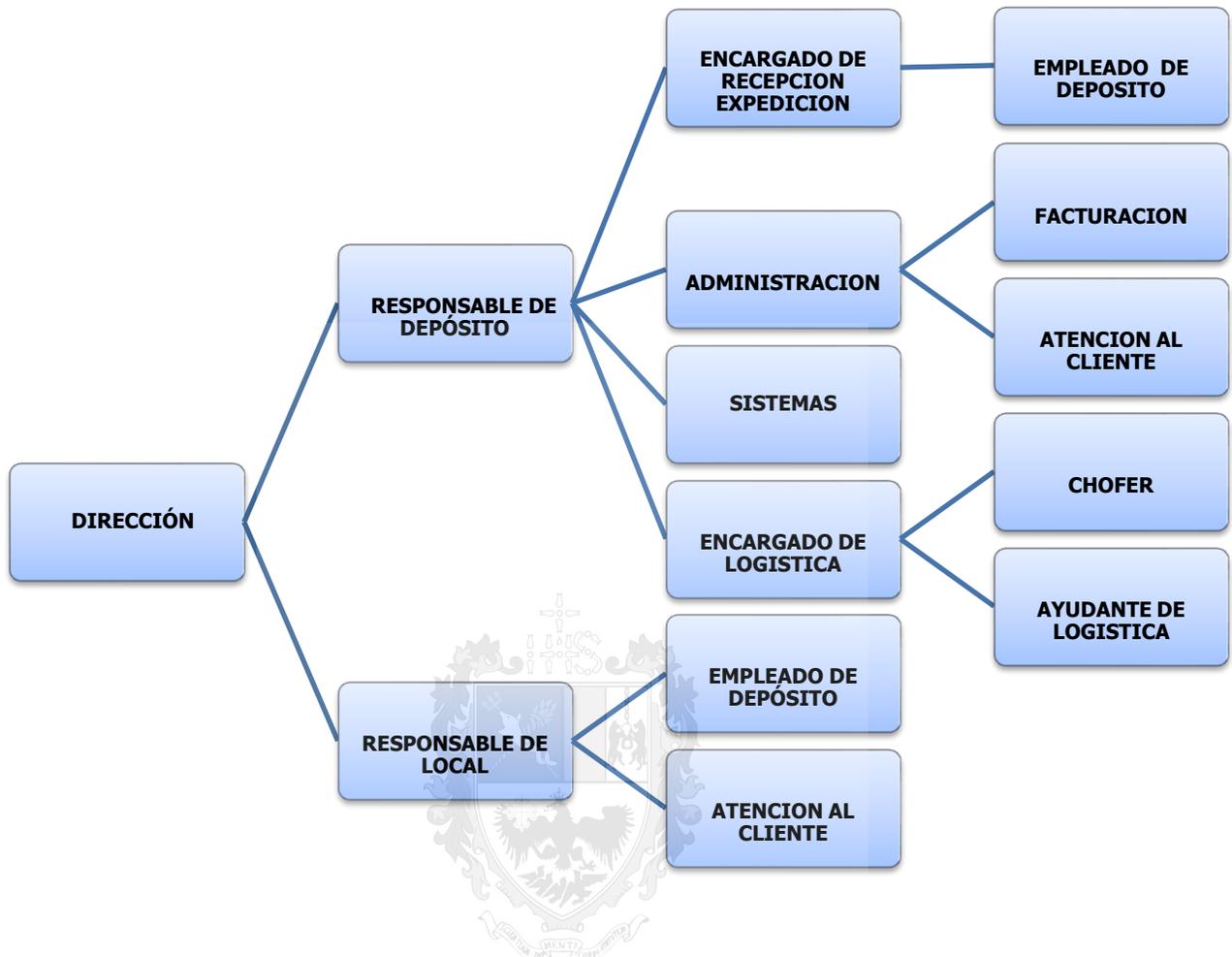
Así mismo la falta de identidad que reflejaba la ausencia de una misión, visión y valores de la organización representaba una carencia fundamental en el diseño de estrategias y formulación de objetivos por parte de la dirección.

Respecto a la dotación de personal, la compañía contaba a Julio de 2015, con 18 empleados.

El investigador, con el objeto de reflejar los puestos estables en la organización al inicio de la investigación, según los datos recolectados en las entrevistas, diseñó el siguiente organigrama funcional según su propia interpretación:



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR



**Figura 1:** Organigrama de la estructura estable de la empresa al inicio del proceso, según los datos recolectados en las entrevistas y de acuerdo a la interpretación del investigador.

### Planteamiento del Problema

Lo que se interpretó, a priori, es que la distribución de los puestos y los sectores de trabajo estaban en sintonía con lo declarado por el dueño. No había un análisis de puestos, asignación clara de tareas y responsabilidades, y las áreas y sectores de la empresa no estaban delimitados. No se sabía bien donde terminaba uno y comenzaba el otro, al igual que con cada uno de los puestos de trabajo, lo que ocasionaba de una manera recurrente que

muchas tareas quedarán sin hacerse porque ningún puesto consideraba, que la misma, estuviera a su cargo y dentro de sus responsabilidades.

Los mandos medios, de acuerdo a lo manifestado por ellos en las entrevistas, como por la dirección de la empresa, se percibían limitados en su alcance y responsabilidades y de acuerdo a lo manifestado por el director de la compañía, en muchísimas ocasiones no cumplían con sus expectativas, pero también reconocía que esta situación pudo estar sucediendo porque en el sistema imperante, prevalecía la improvisación y la actitud reactiva, ante lo que ocurría.

La supervisión diaria al personal, de cada mando medio, quedaba relegada por el trabajo operativo, es decir, los mandos medios tenían igual o más carga operativa que cualquiera de sus colaboradores lo que dejaba poco margen a la supervisión, asignación o delegación de las tareas. Esto repercutía directamente debido a que en pocas ocasiones el superior inmediato tenía clara conciencia de qué estaba haciendo su equipo de trabajo, cómo lo estaba haciendo, cuando terminara esas tareas, es decir, no se estipulaban de manera formal en qué tiempos y en qué formas se conseguían los objetivos y la supervisión al equipo de trabajo quedaba en un segundo plano lo que impactaba directamente en el desempeño y rendimiento del personal.

### **Objetivo General**

Reorganizar la estructura funcional de una empresa de servicios y tecnología.

### **Objetivos Específicos**

1. Clarificar y redactar la Visión, Misión y Valores compartidos de la empresa.  
Indicador verificable: Redacción de la visión, misión y valores compartidos declarados con fecha diciembre de 2015.
2. Rediseñar la estructura funcional de la empresa.

Indicador verificable: Rediseño de la estructura funcional reflejándolo en un organigrama con fecha diciembre de 2015.

3. Realizar la descripción de funciones de los puestos de la empresa de acuerdo a la nueva estructura.

Indicador verificable: Elaboración de un Manual con fecha febrero de 2016.

4. Comunicar a todo el personal la nueva estructura funcional y la misión, visión y valores declarados así como el manual de descripción de funciones.

Indicador verificable: Comunicación al personal a través de una presentación institucional a realizar en abril de 2016.

### **Preguntas de la Investigación**

Las siguientes preguntas orientaron y guiaron la investigación desde el comienzo hasta el final.

1. ¿Qué impide al equipo reorganizar la estructura funcional?
2. ¿Cómo, a través de las herramientas de coaching organizacional, se puede contribuir a reorganizar la estructura funcional de la empresa?
3. ¿Cómo desarrollar una visión organizacional compartida?
4. ¿Qué competencias necesitan desarrollar la dirección, los mandos medios y colaboradores para lograr los objetivos planteados?

### **Justificación**

Respecto de la organización elegida, se persiguió como finalidad profesionalizar la gestión a través de reorganizar la estructura funcional, ajustada y personalizada, a las necesidades planteadas por la dirección de la empresa.

Formar, capacitar y comunicar a todo el personal respecto de la necesidad de cambio, fundamentando los objetivos que se perseguían y la manera de llegar a ellos, invitando al personal a iniciar un proceso de aprendizaje, crecimiento y desarrollo continuo.

Asimismo, el poder integrar los conocimientos adquiridos durante los dos años de la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional y poder satisfacer una necesidad real combinando conocimientos, aprendizajes, coordinando acciones y lo más importante pasando de la información a la acción por parte del autor, justificaron la realización del presente trabajo de investigación.

### **Utilidad de la Investigación**

La investigación tenía una triple utilidad, por un lado integrar los conocimientos adquiridos por el investigador durante los años de estudio en la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional. Por otro lado, se buscó cubrir una brecha de efectividad de la organización bajo estudio. Y por último se consideró que este trabajo podía resultar de aporte a otras investigaciones de similares características.

### **Consecuencias Prácticas**

Las consecuencias de la investigación tuvieron un impacto determinante en el funcionamiento operativo y estratégico de la organización elegida para la investigación. Se esperaba que la reorganización y profesionalización de la estructura funcional tuvieran una implicancia directa en el clima y efectividad organizacional, el rendimiento de los equipos de trabajo y el desempeño de los empleados.

### **Viabilidad de la Investigación**

La viabilidad de la investigación fue factible debido a que por un lado hubo una decisión manifiesta de la dirección de la empresa, que aportó los recursos financieros y materiales, para llevar adelante la investigación. También y de acuerdo a los relevamientos

en las entrevistas iniciales con el personal, hubo una decisión de apoyo y acompañamiento de todo el plantel, lo que favoreció y fué determinante en la viabilidad de la misma.

Todo el personal de la organización entendió la necesidad de llevar adelante ese trabajo, desde la dirección, mandos medios y colaboradores lo que facilitó la intervención.

### **Evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema**

Hasta el inicio de este trabajo de investigación no se había realizado ninguna investigación previa que aportara información relevante.

### **Aportes de la Investigación**

La investigación realizada en una empresa de servicios y tecnología persiguió la finalidad de reorganizar la estructura funcional y que la misma se ajustara a las necesidades vigentes, como inicio a una planificación estratégica futura.

Se dotó de herramientas a la dirección de la empresa, sus mandos medios y colaboradores en general, en relación a la identidad, la eficiencia y eficacia organizacional.

Asimismo esta investigación aportó información respecto a cómo, a través de herramientas de coaching organizacional, se pudo realizar un cambio organizacional profundo que contribuyera a profesionalizar áreas y sectores, el rendimiento de los empleados, su desempeño y calidad de vida laboral. La información obtenida representó información valiosa que pudiera ser usada como antecedente para situaciones similares.

### **Diagnóstico**

En la instancia de diagnóstico se consideraron adecuados los siguientes modelos teóricos para describir la situación de la organización al inicio de este trabajo de investigación:

- Manual de Recursos Humanos (Daniel Patricio Jiménez, 2007).

- Rol laboral, (Rieznik, 2011).
- Elementos de la cultura organizacional, (Hofstede, 1991).
- Dimensiones de la cultura organizacional, (Hofstede, Jan, & Minkov, 2010).
- Aprendizaje en equipo y visión compartida, (Senge 1992).

### **Análisis y Descripción de Puestos.**

Basado en el modelo propuesto por Daniel P. Jiménez. (2007) y como se detalló para describir la situación de la organización al inicio de este trabajo de investigación en el apartado “Situación al inicio de la investigación” del presente trabajo, los emergentes principales y repetidos en las reuniones mantenidas con los responsables de depósito y del local de ventas manifestaron, repetidas veces, no tener el tiempo para supervisar a su personal en todo momento. Lo que ocasionaría que no posean información precisa para determinar el rendimiento de cada empleado y si la carga operativa de cada uno de ellos estuviera acorde con el puesto que ocupaban. También y en ambos casos, reconocieron que las tareas no estarían formalmente definidas y que muchas veces le solicitaban la realización de las mismas a quien tenían más a mano.

Reconocían que esa situación confundía al personal, ya que nadie tenía claro si realmente eran parte de su puesto. Nada estaba escrito formalmente ni comunicado a la gente, mencionaron, reiteradamente en las reuniones mantenidas.

Analizar un puesto implica un proceso de organización del trabajo que afecta a las tareas que son contempladas en un puesto de trabajo específico. Es el proceso de determinar mediante la observación y el estudio, los elementos componentes de un trabajo específico, la responsabilidad, capacidad y requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, es decir, se deciden las tareas de cada puesto y la responsabilidad

correspondiente, ellos se derivan de la división del trabajo y de la especialización de las funciones establecidas. Es un proceso por el cual la dirección investiga sistemáticamente las tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos dentro de una organización. Estas distinciones fueron puestas a consideración de la dirección y responsables de cada uno de los sectores y manifestaron nunca haber realizado este proceso de análisis y descripción de los puestos de trabajo lo que produjo un emergente y puso de manifiesto una necesidad que ellos mismos determinaron como prioritaria.

### **Rol laboral.**

Se analizó la empresa a través de las tres dimensiones del rol laboral presentadas por Horacio Rieznik (2014).

### ***Dimensión operativa.***

Se interpretó que la empresa se encontraba en el nivel 2. Los colaboradores, reciben feedback continuo de su trabajo por parte de los clientes, ese feedback muchas veces era determinante ya que por el sistema de ventas online utilizado los comentarios de los clientes en el portal se volvían decisivos.

Estos comentarios los mantenían alertas de realizar las modificaciones necesarias para mejorar las operaciones comerciales, hasta que el cliente expresaba su satisfacción con respecto al resultado.

### ***Dimensión estratégica.***

Se interpretó que la empresa se encontraba en el nivel 1. Los colaboradores desconocían la información del negocio o la estrategia de la compañía, su misión, visión, y valores.

En las entrevistas individuales muchos de ellos expresaron que les gustaría tener más información sobre cuál es la idea de la Dirección respecto a los objetivos y metas de la

compañía, ya que podrían aportar ideas o alinear su desempeño si tuvieran mayor información.

La dirección manifestaba entender la necesidad de definir estos aspectos y comunicarlos al personal, pero siempre se veían sobrepasados por la operatividad diaria. Aunque consideraban que este trabajo de investigación sería el disparador ideal para realizar y formalizar con el personal todas estas cuestiones estratégicas.

#### ***Dimensión organizativo – social.***

Se interpretó que la empresa se encontraba en el nivel 1. La competencia social de la persona se limitaba a su capacidad para insertarse en una estructura jerárquica en la que debía aceptar y/o impartir instrucciones a través relaciones eminentemente verticales.

Sería cada vez más necesario integrar puntos de vista diferentes y coordinar acciones entre personas que tomaban cada día más decisiones bajo incertidumbre, las habilidades para interactuar con otros comenzaban a hacerse críticas.

#### **Elementos de la cultura organizacional.**

Elementos fundamentales de la cultura organizacional de acuerdo Hofstede (1991).

#### ***Símbolos.***

La mayoría de la dotación del personal eran amigos, conocidos, parientes, conocidos de conocidos o amigos de amigos.

El director de la compañía era amigo personal del responsable de depósito. A su vez este último era amigo de uno de los empleados de logística. En ambos casos, con anterioridad respecto del inicio laboral en la empresa.

La responsable de facturación era la esposa del dueño de la empresa.

El encargado de depósito era primo de un personal operativo del mismo sector y amigo de otro colaborador, este último también con anterioridad del ingreso de ambos a la compañía.

El personal encargado de la atención al cliente era primo de la esposa del dueño de la empresa.

### ***Héroes.***

En las entrevistas con los empleados, colaboradores, mandos medios, etc. No se detectó claramente otra figura como “héroe” que no sea el dueño de la empresa, al que le dedicaban palabras de consideración, en general, casi todo el personal. Quizás también, pero en menor medida, consideraban como referente al responsable de depósito.

### ***Rituales.***

De las entrevistas realizadas con dirección y el personal en general no surgen rituales que sean lo suficientemente representativos o característicos como para mencionar.

### ***Valores.***

Tanto los valores, como la misión y visión fueron parte de los objetivos específicos a realizar y/o definir en la investigación. No obstante, que no los tengan declarados no significaba que no se manifestaban en sus comportamientos. El valor más representativo era la amistad. Los vínculos y la dinámica entre los colaboradores estaban fuertemente relacionados a los grados de amistad entre ellos.

### **Dimensiones de la cultura organizacional.**

Hofstede (2010) propone 6 dimensiones que pueden presentarse dentro de una cultura organizacional dándole una determinada identidad:

### ***Orientación a procesos- orientación a resultado.***

Se consideró que la empresa estaba orientada a los resultados. En este caso y por la actividad de la organización que era concretamente a la venta. No había procesos definidos formalmente, se visualizaban algunos muy precariamente establecidos en facturación, armado de pedidos y entrega. El resto estaban concentrados en los que requería el portal de ventas online que era una herramienta muy utilizada. Este portal determinaba algunos pasos para concretar las ventas, esos pasos que debía hacer el comprador y por ende administrar el vendedor era la única formalidad y requerimiento, que hacía las veces de proceso. En todos los demás sectores de la empresa, salvo los mencionados, la estructura de procesos se determinaba por la subjetividad del operativo de turno.

***Orientación al empleado – orientación a la tarea.***

Se observó que esta dimensión estaba equilibrada. Si bien la empresa ponía foco en las ventas y por momentos parecía su único interés, también el empleado era considerado por parte de la dirección, era flexible, respecto a necesidades que manifestaba el personal, permisos para ingresos más tardes al horario establecido, salidas más temprano, días con permiso por trámites particulares.

La jornada de trabajo se extendía en el horario que comenzaba a las 09:00hs. y hasta las 19:00hs. La dirección de la empresa estaba considerando adelantar los horarios de ingreso y egreso del personal por los pedidos de muchos colaboradores que manifestaban llegar muy tardes a sus hogares lo que les impedía, en muchos casos, realizar otras actividades de esparcimiento o incluso capacitación profesional.

***Orientación parroquial – orientación profesional.***

En este aspecto también la empresa se encontraba en un punto medio. Una de las razones, como se mencionó en los símbolos, dentro de los elementos de la cultura, gran parte del personal eran amigos o conocidos lo que hacía que la gente se identificara con lo

profesional, con la tarea o función pero también con la empresa, por esos vínculos entre ellos.

***Sistema abierto - sistema cerrado.***

Se detectó como un sistema cerrado, la rotación de personal era baja y los puestos que tenían cierta rotación eran extremadamente operativos o juniors, que también tenían relativamente bajo flujo de ingresos y egresos y un bajo impacto en la operatividad diaria.

***Control laxo - control estricto.***

Control laxo. Al no haber procesos y procedimientos los controles se hacían prácticamente imposibles. No había análisis de los puestos por lo que no se sabía con precisión qué hacía cada persona, cuáles eran sus tareas/ funciones y sus responsabilidades. No tenían políticas definidas de recursos humanos por lo que la gestión y el control eran imprecisos y subjetivos y tendían a la informalidad.

***Normativas- pragmáticas.***

Cultura pragmática, no existían manuales de procedimientos, no tenían organigrama funcional ni descripciones de puestos/ funciones y las áreas y sectores no estaban claramente definidas.

En varias entrevistas realizadas con los mandos medios y colaboradores surgía:

- “Hay falta de información” (Facundo).
- “No se tiene claro lo que se espera de nosotros” (Pablo).
- “Muchas veces no sabemos cómo proceder ante determinadas circunstancias” (Eduardo).

Esto fue detectado por la dirección y formó parte de la brecha planteada que dio sustento a este trabajo de investigación.

### **Aprendizaje en equipo y visión compartida.**

Utilizando herramientas propuestas por Peter Senge (2009) donde analizó, dentro del modelo de aprendizaje organizacional aspectos del aprendizaje en equipo y la visión compartida se pudo determinar que el Aprendizaje en equipo era inexistente. No había conexión formal entre sectores por lo que no se aprovechan las sinergias ni se utilizaban los resultados positivos de un área como inspiración o motivación de trabajo para las otras.

La dirección de la compañía no tenía una orientación que fomente, detecte o aproveche ese tipo de prácticas. Se tomaban decisiones aisladas de manera reactiva con una precaria comunicación entre los mandos medios de los diferentes sectores sin valorar o potenciar aquellas prácticas que produjeron un alto rendimiento o un desempeño virtuoso.

De igual manera la visión solo estaba en la “Cabeza” del dueño de la Empresa. Cuando en una de las entrevistas surgió el tema manifestó:

- “Yo la sé, sé a dónde quiero que vayamos pero nunca me preocupe en trasladarlo al resto del personal” (Juan Pablo).

Cuando le pregunte ¿Cuál fue la razón por la que no fue comunicada?, me dijo que no pensó que eso era tan importante, que no sabía que ayudaba tanto a alinear el trabajo en equipo.

- “Si no lo hubiera hecho mucho antes” (Juan Pablo).

### **Conclusiones del diagnóstico.**

Con el foco puesto en el objetivo general de la investigación y de acuerdo con los modelos teóricos utilizados para establecer un diagnóstico sobre la situación al inicio de la

investigación, se identificaron los siguientes elementos que dificultaban la reorganización de la estructura funcional, brecha que se trabajó en el presente trabajo:

- “Nada está escrito formalmente ni comunicado a la gente” (Facundo), mencionaron, reiteradamente en las reuniones mantenidas. La dirección y responsables de cada uno de los sectores manifestaron nunca haber realizado un proceso de análisis y descripción de los puestos de trabajo lo que produjo un emergente y puso de manifiesto una necesidad que ellos mismos determinaron como prioritaria.
- Los colaboradores desconocían la información del negocio o la estrategia de la compañía, su misión, visión, y valores.
- Cuando surgían emergentes con clientes y proveedores y, ante una misma situación, se tomaban decisiones diferentes dependiendo del puesto, persona o sector que sea protagonista del emergente, lo que crearía inconsistencias respecto a los lineamientos y políticas generales a seguir.
- No había procesos definidos formalmente.
- Al no haber procesos y procedimientos los controles se hacían prácticamente imposibles. No había análisis de los puestos por lo que no se sabía con precisión que hacía cada persona, cuáles eran sus tareas/ funciones y sus responsabilidades. No tenían unas políticas definida de recursos humanos por lo que la gestión y el control eran imprecisos y subjetivos y tendían a la informalidad.
- El aprendizaje en equipo era inexistente. No había conexión formal entre sectores por lo que no se aprovechan las sinergias ni se utilizaban los

resultados positivos de un área como inspiración o motivación de trabajo para las otras.

- La visión de la empresa solo estaba en la “Cabeza” del dueño.

### **Marco Teórico**

En el presente apartado la intención del autor fue reflejar la conexión existente entre los modelos teóricos usados para el desarrollo del diagnóstico, estrategia y plan de acción explicitando el tipo de información que se pretendía adquirir por medio de los mismos. Como el diseño de investigación fue el denominado “investigación-acción”, que se explica en el apartado siguiente, los modelos aquí presentados fueron aquellos que cuentan una relación con el objetivo general finalmente elegido.

### **Análisis y Descripción de Puestos**

Basado en el modelo propuesto por Daniel P. Jiménez. (2007), el puesto de trabajo significa: el punto de encuentro entre una posición, que es a la vez geográfica, jerárquica y funcional, y un nivel profesional, que se refiere a competencia, formación y remuneración. Compone un conjunto de actividades relacionadas con ciertos objetivos y supone en su titular ciertas aptitudes generales, ciertas capacidades concretas y ciertos conocimientos prácticos relacionados con las maneras internas de funcionar y con los modos externos de relacionarse.

El análisis y descripción de puestos es una técnica básica, tanto a efecto de planificación de personal y como referencia a otras herramientas de gestión tales como los perfiles de competencias, evaluación del desempeño, sistemas de retribución, formación, etc. Esta fue la razón por la cual, el autor, consideró que un estudio detenido de esta técnica era imprescindible e insustituible para la correcta comprensión de la organización.

El diseño de puestos de trabajo entendido como “un proceso de organización del trabajo que afecta a las tareas que son contempladas en un puesto específico”. Así también entendemos por descripción: “ el proceso de determinar mediante la observación y el estudio, los elementos componentes de un trabajo específico, la responsabilidad, capacidad y requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, los esfuerzos y riesgos que los componen y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve”, dicho de otra manera, es el proceso mediante el cual se deciden las tareas de cada puesto y la responsabilidad correspondiente, ellos se deriva de la división del trabajo y de la especialización de las funciones establecidas. Es un proceso por el cual la dirección investiga sistemáticamente las tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos dentro de una organización.

El proceso incluye la investigación del nivel de toma de decisiones de los empleados pertenecientes a una determinada categoría profesional, las habilidades que los empleados necesitan para ejercer su puesto adecuadamente, la autonomía del trabajo en cuestión y los esfuerzos mentales requeridos para desempeñar el puesto, en conclusión, el análisis de puestos de trabajo es el procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo.

### **Análisis y reflexión personal.**

Complementariamente a su uso más primario, relevar, analizar y definir los requerimientos de los distintos puestos de la empresa, la descripción formal del puesto puede utilizarse como una herramienta clave, en:

- **Inducción:** el personal que ingresa a la compañía cuenta con un panorama completo y pormenorizado sobre las expectativas del puesto, sobre lo que se espera del desempeño de sus funciones. Orienta e induce al empleado sobre sus tareas, expectativas empresarias, etc.
- **Búsqueda y selección de personal:** al momento de requerir un ingreso, el empleador dispone de una descripción que lo orientará al momento de definir y establecer el “Perfil” necesario para encarar la búsqueda. Se sabe qué se necesita.
- **Capacitación y desarrollo:** analizando los requisitos del puesto, se pueden generar acciones de formación para aquellas personas que ocupen la posición. La descripción de puestos permite trazar “gaps” o diferencias que se traducen en necesidades de capacitación.
- **Evaluaciones de desempeño:** el paso previo para evaluar desempeño es describir puestos; una vez descripta y analizada la “silla vacía”, se continúa evaluando al ocupante del puesto, centrándonos en su desempeño, su rendimiento, su potencialidad, etc.
- **Comunicación:** La descripción de puestos opera concretamente como herramienta comunicacional, por la cual la empresa pone de manifiesto su interés de que cada miembro se interiorice sobre sus tareas y sobre lo que se espera que realice. La empresa emite un mensaje de “interés” por conocer y dar a conocer los requisitos de cada uno de los puestos.

Por las razones mencionadas en esta reflexión, más todos los testimonios surgidos de la entrevistas con la dirección, mandos medios y colaboradores fue que este autor

consideró prioritario el desarrollo de esta herramienta en el proceso de reorganización de la estructura funcional de Maitek Servicios y Tecnología S.R.L.

### **Rol laboral**

Rieznik (2011), elaboró un modelo para el análisis de la cultura de gestión en una organización. Por cultura de gestión se entiende “el modo en que interpretamos y hacemos las cosas en una organización”: los valores, creencias, prácticas corrientes y competencias/habilidades que los integrantes de una organización asumen en un momento histórico determinado, referidas a las condiciones en que debe desenvolverse la vida del trabajo con el fin de sostener el “sistema empresa” en el contexto en el que le toca operar.

Bajo este concepto, una cultura de gestión conlleva todos los elementos que determinan el comportamiento de las personas en una organización (valores y creencias que sustentan las prácticas para cuyo ejercicio las personas desarrollan habilidades).

Particularmente, nos referiremos al comportamiento en tanto contribuye al valor objetivo y desarrolla el valor subjetivo del trabajo.

El Modelo del Rol Laboral permite integrar, de manera simplificada, una comprensión sobre:

Las competencias requeridas para trabajar (Dimensiones básicas: Técnicas y Genéricas)

El alcance y profundidad con que la organización espera que esas competencias sean puestas en juego, lo que vuelve la aplicación de estas últimas contingente al contexto.

La evolución en el tiempo de las anteriores.

Como herramienta de diagnóstico, el modelo permite: Identificar las características del ejercicio actual del rol laboral;

Identificar las características del rol laboral deseado, dados los desafíos de negocio que enfrenta la organización; A continuación se presentan las diferentes dimensiones:

**Dimensión Operativa:** refleja el alcance y profundidad con la que se espera que la persona “haga las cosas”, es decir, que lleve a cabo una tarea orientada al logro de objetivos comprobables y medibles.

**Dimensión Estratégica:** refleja el alcance y profundidad con que se espera que el individuo entienda el sentido, el “para qué” de lo que hace, trascendiendo su propia perspectiva personal y comprendiendo su realidad a distintos “niveles” en el espacio (mi puesto, mi área, mi empresa, negocio, mi contexto) y en el tiempo (corto, mediano y largo plazo).

**Dimensión Organizativo – Social:** refleja el alcance y profundidad de las interacciones que se espera que el sujeto establezca con otras personas, dentro o fuera de la organización, en cualesquiera de sus roles (como par, jefe, subordinado, cliente, proveedor).

En el siguiente detalle se presentan las características fundamentales de las dimensiones y niveles evolutivos:

#### Nivel 1

Contexto del negocio estático, previsible. Permanecen los criterios y formas de trabajo por largo tiempo. Nadie modifica su forma de trabajo, su comportamiento de manera drástica. En Argentina, hasta mediados de los años ‘70.

**Dimensión Operativa:** Implica la simple realización de las tareas de la forma establecida. La tarea está definida con claridad. No se modifica a lo largo del tiempo. Tampoco se espera que la persona lo haga por iniciativa propia.

Dimensión Estratégica: La persona ni piensa estratégicamente ni dispone de información sobre el negocio de la compañía. Asume que la estrategia es una tarea de la alta dirección. La visión de la persona, es eminentemente operativa y funcional, restringida a la función inmediata dentro de la cual la persona se inserta.

Dimensión Organizativo –Social: Organizaciones de tipo burocráticas. La persona se limita a su capacidad para insertarse en una estructura jerárquica en la que deberá aceptar y/o impartir instrucciones a través relaciones eminentemente verticales.

## Nivel 2

Periodo que se extiende desde 1973 (crisis del petróleo) hasta fines de la década del '80 (Caída del bloque socialista, globalización, influencia de la tecnología de la información y las comunicaciones). El contexto de los negocios comenzó a adquirir una creciente dinámica, producto de hechos de muy diversa naturaleza a nivel nacional e internacional.

Dimensión Operativa: Ya no basta con hacer la tarea, se hace indispensable controlar los resultados. Cambio de foco respecto a la responsabilidad primaria.

Dimensión Estratégica: Toda la organización debe preocuparse por la rentabilidad de la organización y cada miembro debe asumirlo como el criterio de validación de lo que hace. Los empleados participan de las decisiones aportando opiniones, pero es el jefe quien tiene la última palabra.

Dimensión Organizativo –Social: El trabajo en equipo de vuelve una condición clave. Se vuelve cada vez más necesario integrar puntos de vista diferentes y coordinar acciones entre personas que toman cada día más decisiones bajo incertidumbre. Las habilidades para interactuar con otras personas comienzan a hacerse críticas.

## Nivel 3

Primera mitad de la década de los años '90, intensificación de la velocidad de cambio y turbulencia del mundo de los negocios. Surgimiento de la globalización, tecnologías de la información y comunicación, revolución de internet. Volatilidad de los negocios, industrias enteras se reformulan, desaparecen, se crean.

Dimensión Operativa: Actitud de mejora continua. Ya no alcanza con hacer la tarea y controlar los resultados.

Dimensión Estratégica: Foco en el cliente como pre condición para el logro de la rentabilidad. Involucra desarrollar una visión de procesos que integre la cadena de valor agregado desde los proveedores hasta quienes consumen nuestros productos/servicios.

Dimensión Organizativo –Social: La habilidad del trabajo en equipo surgida en el Nivel 2 se refina hasta dar lugar a los equipos auto dirigidos (empowered). El equipo está facultado, y debe estar entrenado, para decidir. Puede existir un rol de guía o coach externo al equipo que sustituye el rol tradicional de un jefe.

#### Nivel 4

Se asocia al momento actual. Segunda mitad de la década del '90. Cambio radical en las formas del trabajo, en comparación con las modalidades que éste mantenía desde la revolución industrial. Explosión de Internet. Reingeniería de procesos. “base 0”.

Dimensión Operativa: La mejora continua no alcanza. Requiere que las personas se pregunten sobre el sentido de lo que están haciendo. Esto conduce a la reingeniería y a cambios de paradigmas en la producción.

Dimensión Estratégica: El “foco en el cliente”, característico del Nivel 3, no asegura por sí mismo la sustentabilidad de la empresa. Se busca el equilibrio de todos los factores sociales: clientes, proveedores, personal, accionistas, comunidad, gobierno, competencia.

La visión ahora será sistémica, comprendiendo no solo los intereses de cada actor social particularmente sino también en conjunto.

Dimensión Organizativo –Social: El rol del jefe es transitorio, pudiendo variar dependiendo de la necesidad de cada proyecto. La organización se adapta a las nuevas formas de interacción que impone la globalización: organización virtual, estructura matricial, flexibilidad horaria, cruces de culturas, idioma. Resulta clave la plasticidad y autogestión.

### **Análisis y reflexión personal.**

El análisis del rol laboral le apporto a la investigación información determinante respecto a lo que la empresa espera que las personas hagan en su puesto de trabajo, el alcance y la profundidad en cada puesto. Asimismo reveló que muchos integrante de la organización no sabían “para que” hacían lo que hacían o como y donde agregaba valor su tarea, es decir, desconocían que lugar ocupaba su puesto o sector en el organigrama y que sucedía o como afectaba el incumplimiento en las tareas asignadas a su cargo.

Conjuntamente con el análisis de los puestos fueron los dos modelos que brindaron información precisa respecto a la profundidad y alcance de cada puesto. Brindo información relevante respecto al perfil del puesto, es decir, las competencias que debía poseer o incorporar cada persona en el rol que le tocaba ocupar, respecto a las interacciones que debía tener con pares, jefes, otros sectores incluso clientes y/o proveedores.

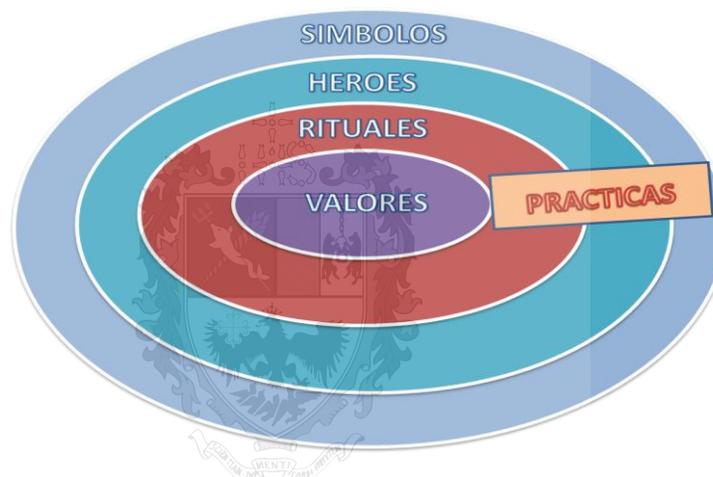
### **Elementos de la cultura organizacional**

Elementos fundamentales de la cultura organizacional de acuerdo Hofstede (1991). La cultura de una organización puede resumirse en un conjunto de normas de comportamiento (tácitas o explícitas). La cultura se constituye a partir de los mensajes que

los integrantes de la organización reciben de distintas fuentes, acerca de “cómo se valoran, interpretan y hacen las cosas aquí”.

Las fuentes típicas de los mensajes que forman cultura son:

- Comportamientos de los líderes [“Héroes”]
- Sistemas / Procesos [“Prácticas”]
- Símbolos [“Rituales”]



**Figura 2:** Elementos constitutivos de la cultura Organizacional. Adaptado de “Cultures and Organizations: Software of the Mind”. Por Hofstede, G & Hofstede, G-J, 1991.

Organizations: Software of the Mind”. Por Hofstede, G & Hofstede, G-J, 1991.

Símbolos: ¿Cuáles son las palabras que sólo “los de adentro” entienden?

Héroes: ¿Cuál es la gente que hace mejor carrera aquí? ¿Cuáles son las personas significativas de esta organización?

Rituales: ¿Qué eventos son celebrados en esta organización? ¿Qué reuniones periódicas se realizan? ¿Cómo se comporta la gente en dichas reuniones?

Valores: ¿Qué es lo que a la gente le gusta mucho que ocurra aquí? ¿Cuál es el peor error que uno puede cometer? ¿Qué problemas de trabajo te quitan el sueño por la noche?

**Análisis y reflexión personal.**

El análisis de los elementos de la cultura organizacional le apporto a la investigación, en mayor medida, información relevante sobre los modos de relacionamiento y comunicación del personal. Comprender que sus vínculos estaban dados por los grados de amistad o parentesco entre ellos estableció una aproximación a un perfil de empresa. Sus relaciones laborales y/o profesionales no se correspondían a compañeros, pares o dentro de una estructura jerárquica jefe y empleado, sino a sus diferentes grados de amistad o vínculos familiares y la dinámica entre ellos se determinaba fuertemente por estos modos o códigos culturales.

Puso en evidencia preferencias laborales y personales entre compañeros, pares o jefes de acuerdo al vínculo que tenían entre ellos, lo que afectaba muchas veces la efectividad operativa y la comunicación interna.

**Dimensiones de la cultura organizacional**

Hofstede (2010) propone 6 dimensiones que pueden presentarse dentro de una cultura organizacional dándole una determinada identidad:

1. Orientación a Procesos vs. Orientación a resultados
2. Orientación al empleado vs. Orientación a la tarea
3. Parroquial vs. Profesional
4. Sistema abierto vs. Sistema Cerrado
5. Control Laxo vs. Control estricto
6. Normativas vs. Pragmáticas

**Orientación a procesos - orientación a resultados.**

En las culturas organizacionales encaminadas al proceso los colaboradores evaden el riesgo y trabajan en un ambiente muy cotidiano, limitando el esfuerzo que invierten en su trabajo. Cada día es visto igual al anterior, como una rutina. Al contrario las culturas encauzadas hacia los resultados, los colaboradores se sienten más cómodos en situaciones de incertidumbre, se esfuerzan y ven el futuro como un reto.

**Orientación al empleado – orientación a la tarea.**

En las culturas organizacionales encaminadas hacia el empleado, sienten que son considerados como seres humanos, donde son tenidos en cuenta dentro del proceso de toma de decisiones y se interesan por su bienestar personal, familiar y calidad vida. Las culturas orientadas hacia las tareas, los colaboradores sienten presión por finalizar las actividades y alcanzar las metas, a la empresa sólo le interesa el trabajo que ellos realizan y la gente no siente que la organización se interese por su bienestar familiar y/o personal. La toma de decisiones sólo la realizan individuos.

**Orientación parroquial – orientación profesional.**

Las culturas organizacionales profesionales los empleados se identifican más con el rol que tienen en la organización y se limitan a ello. Los miembros no se sienten identificados con la organización sino con sus profesiones.

En las culturas organizacionales parroquiales existe por parte de los miembros una alta identificación con la organización. El seleccionar a un nuevo empleado de la organización es como seleccionar a un nuevo miembro del barrio, de la parroquia, a un nuevo vecino, por lo que se toma muy en cuenta los antecedentes sociales y familiares de sus empleados antes que la propia competencia profesional.

En este aspecto, la empresa, objeto del presente trabajo de investigación, se encontraría en un punto medio. Una de las razones es, como mencione en los Símbolos, dentro de los elementos de la cultura, gran parte del personal son amigos o conocidos lo que hace que la gente se identifique con lo profesional, con la tarea o función pero también con la Empresa por esos vínculos entre ellos.

#### **Sistema abierto – Sistema cerrado.**

En las culturas de sistemas abiertos, los miembros de la cultura consideran a la organización y a sus miembros como abiertos a la incorporación de nuevos miembros, abiertos a los otros, a los demás, a los de afuera. En las culturas abiertas, también las personas son abiertas y cualquier miembro nuevo no tarda mucho tiempo en adaptarse completamente.

En las culturas cerradas las personas son cerradas y tienden a manejarse con hermetismo, en secreto, como si desconfiasen unas de las otras.

#### **Control laxo – Control estricto.**

En las culturas de bajo control, como su nombre lo indica, hay escaso control, nadie se preocupa de los costos, los horarios son flexibles, y el trato es informal.

En las culturas de alto control, por el contrario hay un elevado grado de control. Todas las personas son conscientes de los costos, los horarios son rígidos, y existe un código de conducta mucho más formal y riguroso.

#### **Normativas – Pragmáticas.**

En las culturas normativas las personas tienden a ser más cumplidoras de las normas, y a desarrollar un comportamiento ético y de cumplimiento de las leyes.

En las culturas pragmáticas no importan tanto las normas, sino las conveniencias para satisfacer las necesidades de los clientes, para el logro de resultados concretos.

### **Análisis y reflexión personal.**

El análisis de las dimensiones de la cultura apporto certezas y elimino la subjetividad del investigador. Podía detectarse luego de un primer análisis la falta casi total de procesos y procedimientos en la empresa, de todo tipo, salvo algunos muy precarios en algunos sectores como facturación y depósito, o lo que determinaba el portal de ventas on line. Para todo el resto no había protocolos ni proceso de ningún tipo y quedaba todo condicionado al empleado u operativo de turno y de acuerdo a su subjetividad.

Este modelo también apporto claridad respecto a los tipos de controles que predominaban en toda la organización. Laxos, imprecisos, subjetivos e informales ya que nada estaba definido con anterioridad ni comunicado al personal. No había estándares contra que evaluar el desempeño. Todos los empleados habían aprendido a hacer su tarea de acuerdo a la subjetividad de un compañero ocasional o la persona que antes realizaba esa función, pero no por lineamientos definidos por la compañía con anterioridad.

### **Aprendizaje en equipo y visión compartida**

Peter Senge (2009) analizó, dentro del modelo de aprendizaje organizacional aspectos del aprendizaje en equipo y la visión compartida.

La visión compartida y el aprendizaje en equipo son disciplinas básicamente sustentadas en la calidad de las interacciones.

### **Aprendizaje en equipo.**

El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros desean.

La disciplina del aprendizaje en equipo implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión, es decir, las dos formas de conversar en equipo. En el diálogo existe la

exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles, donde se “escucha” a los demás y se suspenden las perspectivas propias.

En cambio, en la discusión, se presentan y defienden distintos puntos de vista y se busca la mejor perspectiva para respaldar las direcciones que se deben tomar. El diálogo y la discusión son potencialmente complementarios, pero la mayoría de los equipos carecen de aptitud para distinguir entre ambos y moverse conscientemente entre ambos.

El aprendizaje en equipo implica también el poder superar fuerzas opuestas al diálogo y la discusión productiva y que llamamos “rutinas defensivas”. Si bien las rutinas defensivas frenan el aprendizaje, encierran un gran potencial para alentar el aprendizaje, si aprendemos a liberar la energía que contienen.

Cuando un equipo logra un alineamiento, surge una dirección en común y la energía individual se armoniza, y así logra un propósito en común y una visión compartida que permite complementar los esfuerzos.

Luego entonces, la disciplina del trabajo en equipo requiere definitivamente práctica, lo que suele faltar en las organizaciones modernas. De ahí la importancia del aprendizaje en equipo en las organizaciones y su éxito para cumplimiento en las metas de la misma.

El aprendizaje en equipo es una disciplina compartida aunque supone aptitudes y conocimientos individuales.

¿Porque es importante el diálogo y la discusión para el aprendizaje en equipo?

Hay dos tipos primarios de discurso: el diálogo y la discusión.

En la discusión el propósito es ganar. Lograr que el grupo acepte nuestro punto de vista. En ocasiones podemos aceptar parte del punto de vista de otra persona para fortalecer el nuestro, pero fundamentalmente deseamos que prevalezca el nuestro. El énfasis en querer

ganar no es compatible con la prioridad de coherencia y verdad. Bohm, D. (1996) sugiere que para lograr este cambio de prioridades se necesita el diálogo.

En un diálogo no interesa ganar; todos ganamos si lo hacemos correctamente. En el diálogo los individuos tienen una comprensión que no se logra individualmente.

En un diálogo, un grupo explora asuntos complejos y dificultosos desde muchos puntos de vista. Los individuos ponen entre paréntesis sus supuestos pero los comunican libremente.

Equilibrio entre diálogo y discusión: En el aprendizaje en equipo, la discusión es la contrapartida necesaria del diálogo.

El propósito del diálogo según Bohm, D. (1996) consiste en revelar la incoherencia de nuestro pensamiento. En el diálogo las personas aprenden a observar sus propios pensamientos.

Uno de los indicadores más confiables de que un equipo aprende es el continuo conflicto de ideas. La diferencia entre los grandes equipos y los equipos mediocres radica en el modo de afrontar el conflicto y la actitud defensiva que rodea al conflicto.

Según Chris Argyris (1990), el origen de las rutinas defensivas es el miedo a exponer el pensamiento que subyace a nuestras opiniones. El razonamiento defensivo nos protege de aprender acerca de la validez de nuestro razonamiento. Para la mayoría, exponer el razonamiento es amenazador porque tenemos miedo de que otros descubran nuestros errores, y esto se muestra desde las primeras etapas de nuestra vida, por ejemplo, cuando nos llamaban en la escuela y no conocíamos la respuesta.

Los problemas causados por las rutinas defensivas se complican en organizaciones donde revelar una limitación es indicio de debilidad o incompetencia. En los modelos mentales de muchos managers está arraigada la creencia de que éstos siempre deben saber

qué está pasando. Es inaceptable que actúen como si no supieran dónde se origina un problema. Esto deriva en que se conviertan en especialistas en aparentar.

Los equipos inteligentes no se caracterizan por la ausencia de actitudes defensivas sino por el modo de encararlas. Estas son como cajas que debemos ir abriendo para liberar la energía y alcanzar una mayor lucidez.

### **Visión compartida.**

La visión compartida es el producto de ciertos procesos conversacionales puestos en práctica dentro de la Organización, y será viable en tanto sus miembros se ejerciten también en la disciplina del dominio personal.

La visión es compartida cuando genera compromiso en quienes la suscriben. Cuando los miembros de una organización o un equipo comparten la visión consiguen funcionar de forma sincronizada convirtiéndose en equipos de alto rendimiento y fuerte compromiso.

Una importante clave para desarrollar visiones compartidas consiste en alentar a los miembros de la organización o del equipo a que desarrollen visiones personales. Si la gente no tiene una visión propia, como mucho “suscribirá” la visión de otro. El resultado será el acatamiento, nunca el compromiso. Es decir, aceptarán la visión pero no la querrán de verdad. O quizá la quieran por alguna motivación externa, como una promoción o para mantener su empleo, pero no la querrán en sí misma.

Algunas actitudes frente a la visión pueden revelar que ésta no es profundamente compartida o libremente adoptada:

- Alistamiento
- Acatamiento Genuino

- Acatamiento Formal
- Acatamiento a regañadientes
- Desobediencia
- Apatía

Alistamiento: Queremos la visión. Haremos lo que sea posible dentro del "espíritu de la ley".

Acatamiento genuino: Vemos los beneficios de la visión. Hacemos todo lo que se espera y más. Seguimos la "letra de la ley", "al pie de la letra".

Acatamiento formal: Vemos los beneficios de la visión. Hacemos lo que se espera y nada más.

Acatamiento a regañadientes: No vemos los beneficios de la visión, pero tampoco queremos perder el empleo. Hacemos casi todo lo que se espera de nosotros porque no queda más remedio, pero damos a entender que no formamos parte del asunto.

Desobediencia: No vemos los beneficios de la visión y no hacemos lo que se espera. "No lo haré; no puedes obligarme".

Apatía: No estamos a favor ni en contra de la visión. No manifestamos interés ni energía. "¿Ya es hora de irse?".

Es compartida cuando genera:

Compromiso: Queremos la visión. Lograremos concretarla. Crearemos las "leyes" (estructuras) que sean necesarias.

La construcción de una visión compartida es el producto de varias interacciones de visiones individuales, que requieren conversaciones periódicas donde las personas se sienten libres de expresarse y sobre todo, aprenden del proceso de compartir experiencias y

buscar la forma en que cada individuo se responsabilice por hacer lo necesario para concretar la visión.

Hay herramientas y acciones concretas que pueden favorecer esta construcción: asegurarse de dar poder a los miembros de la organización (empowerment), otorgándoles confianza y mostrándoles que son parte importante de la empresa.

Alentar a los miembros de la organización a tener una visión personal.

Convocar a reuniones para describir una imagen futura de la organización que se quiere crear.

Preguntarles en voz alta ¿para qué existe la organización? escuchar y aclarar si los conceptos emitidos no se corresponden con los de la visión. Aclarar dudas y busca sinergias.

Hablar de sus valores y de cómo estos guían sus actos dentro y fuera de la organización.

Comentarles cómo queremos relacionarnos con los Clientes, proveedores, accionistas, colaboradores y en general con la sociedad.

Escuchar ideas sobre ¿cuál es la organización ideal que ellos tienen en mente?

Formular varias visiones y compartir con los integrantes de la organización sobre cambios futuros en los clientes, en los productos, en tecnología, etc.

Escuchar atentamente.

Describir entonces una visión que englobe el sentir de la gente y exprese en forma convincente el sueño de la organización y el de todos los que forman parte.

### **Análisis y reflexión personal.**

Incluir el desarrollo e internalización de estas distinciones fue una decisión estratégica por parte del investigador. Se consideró que estos lineamientos colaborarían en

dar sustento y apoyo en el marco general del proceso iniciado y en el transcurso de toda la investigación.

Como parte del aprendizaje organizacional el desarrollo conjunto de una visión compartida y un proceso sistemático de aprendizaje en equipo persiguieron la finalidad de poner de manifiesto las ventajas de aprovechar las sinergias, utilizando los resultados positivos de un área como inspiración o motivación de trabajo para las otras.

Estas distinciones aportaron a la empresa y sus integrantes y puso de manifiesto que el aprendizaje en equipo era inexistente. Sin conexión entre los diferentes sectores.

Dejo en evidencia que la visión solo estaba en la “cabeza” del dueño y que este no fomentaba ni promovía el aprendizaje. También revelo que la toma de decisiones eran aisladas y reactivas.

Finalmente persiguió la finalidad de alinear al personal de la empresa, mandos medios y colaboradores y desarrollar la capacidad para lograr los resultados que se proponían. Colaboro en gran medida a preparar conversaciones efectivas y superar rutinas defensivas, con un propósito común y compartido por todos.

### **Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva**

El diseño de la estrategia implementada se fundamentó en el modelo teórico propuesto por Covey, S. (2014), los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.

Este investigador consideró que dentro del marco de los 7 hábitos propuestos por el mencionado autor se encontraban contenidos los lineamientos generales y necesarios que actuarían como sustento y fundamento para dar cumplimiento, tanto al objetivo general como a los específicos de la investigación. El foco estuvo puesto en los primeros tres, la “victoria privada” a la que se refirió y analizó el autor.

Covey, S (2014) propone que todo cambio debe realizarse “desde adentro hacia afuera”, en otras palabras, trabajando al nivel del ser. Los lineamientos que guiaron la estrategia en el presente trabajo, fueron los siguientes.

### **Habito 1: Ser proactivo.**

Ser proactivo es el poder elegir nuestra propia actitud y respuesta ante cualquier circunstancia.

Las personas reactivas atribuyen su conducta a tres factores fundamentales: Genético (características que heredamos), psicológico (educación, crianza) o ambiental (lo que nos rodea).

Para las personas reactivas tiene conversaciones del tipo: No puedo, me sacó de mis casillas, yo soy así, me vuelve loco, no lo permitirán, etc.

Las personas proactivas comprenden que entre el estímulo y la respuesta existe un espacio donde encuentra libertad para elegir la acción de acuerdo a sus valores.

Las personas proactivas asumen responsabilidad. Son personas de acción. Su lenguaje es: examinemos nuestras alternativas, busquemos un enfoque distinto, controlo mis sentimientos, elegiré la respuesta adecuada.

### **Habito 2: Comenzar con un fin en mente.**

El segundo hábito es empezar con un fin en mente. El mismo consiste en tener una comprensión de nuestro destino, es saber a dónde estamos yendo, para comprender mejor donde se está y dar siempre los pasos adecuados en la dirección correcta.

Parte de la premisa de que todas las cosas se crean dos veces, primero a través de una creación mental y luego una creación física. Por lo tanto, si no desarrollamos autoconciencia y no nos hacemos responsables de las primeras creaciones, estaremos

permitiendo por omisión que otras personas y las circunstancias que están fuera del círculo de influencia, den forma a gran parte de nuestra vida.

Este hábito se basa en principios de liderazgo personal por eso es importante realizar la distinción entre liderazgo y administración. Esta última se centra en cómo puedo hacer mejor ciertas cosas, mientras que el liderazgo aborda cuáles son las cosas que quiero realizar.

La autoconciencia, la imaginación y la conciencia moral serán fundamentales para escribir nuestro propio guion. Es fundamental emitir nuestra misión personal que se centra en lo que uno quiere ser (carácter) y hacer (aportes y logros), y en los valores o principios que dan fundamento al ser y al hacer.

Nuestro propio guion deberá centrarse en nuestros principios que son verdades profundas, fundamentales, verdades clásicas, denominadores comunes.

Hay cuatro factores a considerar:

- Seguridad: representa nuestro sentido de la valía, nuestra identidad, nuestra base emocional, nuestra autoestima, nuestra fuerza personal básica.
- Guía: se entiende como la fuente de dirección en la vida.
- Sabiduría: es nuestra perspectiva de la vida, nuestro sentido del equilibrio, nuestra comprensión del modo en que se aplican los diversos principios y partes, y de las relaciones que establecen entre sí. Abarca el juicio, el discernimiento, la comprensión.
- Poder: es la capacidad o facultad de actuar, la fuerza y potencia para realizar algo. Es la energía vital para elegir y decidir. Incluye también la capacidad

para superar hábitos profundamente enraizados y cultivar otros superiores, más efectivos.

### **Habito 3: Poner primero lo primero.**

Matriz del Tiempo. Lo importante es tener claro en donde poner el foco, que no es fácil pero que si nos mantenemos focalizados en los cuadrantes correctos mejoraremos en gran medida nuestra efectividad, con todas las dificultades que representa, tener identificado el lugar donde debemos y sabemos que tenemos que estar posicionados nos abre la puerta a priorizar las cosas importantes, preparando, previniendo y planificando permanentemente. Capacidad de priorizar las actividades en tu vida para enfocarte en lo realmente importante.

Actividades Importantes: Son aquellas contribuyen con tu misión, valores y metas de alta prioridad.

Actividades Urgentes: Necesitan atención inmediata.

Lo que debemos buscar lograr es invertir la mayor parte de nuestro tiempo en el cuadrante II (Actividades Importantes y No Urgentes).

Si logramos:

Ser Proactivos: No somos víctimas de la vida. Elegimos la actitud y la respuesta ante las circunstancias.

Empezamos con el Fin en Mente: Estamos claros con nuestra misión en la vida y enfocamos nuestras actividades diarias en pos de llevar a cabo nuestro propósito.

Ponemos Primero lo Primero: Priorizamos las actividades de nuestra vida. Proactivamente planificamos nuestra semana con el objetivo de minimizar crisis y emergencias e invertir nuestro mayor tiempo en las actividades importantes.

Con esto experimentaremos la “Victoria Privada” a la que se refiere Covey (2014) Nos convertiremos en individuos Independientes y con los fundamentos correctos para cimentar nuestra “Victoria Pública”.

### **Análisis y reflexión personal**

Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, fue parte de la estrategia del presente trabajo. Este modelo propone experimentar una victoria privada primero que marque los cimientos de la victoria pública.

El investigador considero que el marco contenido y detallado daría sustento y lineamientos generales para dar cumplimiento a los objetivos generales y específicos acordados con la dirección de la organización.

Comenzar a trabajar “desde adentro hacia afuera”, desde el nivel del Ser, creó el contexto adecuado para la implementación del plan de acciones y las actividades específicas tendientes a superar la situación al inicio y recorrer el camino necesario para llegar al estado deseado, superando, bajo estos lineamientos, la brecha de aprendizaje. Más allá de estos objetivos esenciales y primarios se persiguió como finalidad estratégica “Un cambio de observador” por parte de la dirección, mandos medios y colaboradores en general para que no solo se modifiquen acciones. Comprender que ciertas experiencias no podían ser interpretadas bajo el sistema de creencias de ese momento, es decir, logrando una reflexión de segundo orden, un cambio de observador.

Este modelo apporto información determinante respecto a la actitud y capacidad de respuesta que tenía el personal en general ante los emergentes y las circunstancias. Puso en evidencia “la historia que se contaban”, creencias, prejuicios. Reconocimiento de su espacio de libertad entre el estímulo de una situación y las acciones para corregirla. Así mismo puso de manifiesto que no había ningún conocimiento del personal de la empresa

hacia donde iba esta y para qué se elegía ese camino y aporto claridad de las consecuencias de no tenerlo definido y comunicado a todos. Apalanco todos los talleres y actividades y fue el fundamento que sustentó cada etapa del proceso.

### **Metodología y Diseño de la Intervención**

#### **Enfoque Metodológico**

El modelo de investigación que se aplicó en este trabajo fue de tipo cualitativo. El enfoque cualitativo es un proceso sistemático, en la búsqueda intencionada del conocimiento para su posterior análisis e interpretación, donde la toma de datos carece de objetividad mensurable.

- Es inductiva, subjetiva, orientada al proceso.

La investigación se ajustó al método de investigación – acción, un proceso con pasos “en espiral”, en el que se investiga al mismo tiempo que se interviene. Los ciclos son:

- Detección del problema de investigación, clarificarlo y diagnosticarlo.
- Formulación de un plan para resolver el problema o introducir el cambio.
- Implementación del plan y evaluación de resultados.
- Retroalimentación, lo cual conduce a un nuevo diagnóstico y a una nueva espiral de reflexión – acción.

Para Sandín (2003), este tipo de investigación construye el conocimiento por medio de la práctica y contiene tres características principales:

- Envuelve la transformación y mejora de una realidad.
- Parte de problemas prácticos y vinculados con un ambiente o entorno.
- Implica la total colaboración de los participantes en la detección de necesidades (ellos conocen mejor que nadie la problemática a resolver, la estructura a modificar, el

proceso a mejorar, y las prácticas que requieren transformación) y en la implementación de los resultados del estudio.

### **Diseño de la intervención**

La empresa Maitek Servicios y Tecnología S.R.L no ha realizado antes un proceso de coaching organizacional, por lo que este investigador consideró necesario realizar una presentación formal al personal de la organización y dar a conocer primeramente los lineamientos generales del proceso, modalidad y finalidad. Dadas las características y actividad de la empresa esta presentación se realizó por áreas debido a que algunos sectores no podían concurrir al mismo momento y alejarse de la operatividad diaria.

La finalidad de la presentación, fue crear un contexto para la intervención, dar a conocer al personal como se desarrolla un proceso de estas características.

Para la recolección de datos se tomaron las sugerencias de Stringer que se manifiestan en el trabajo de Hernández Sampieri (2010, pág. 511). Las mismas son: entrevistar a actores claves, observar sitios en el ambiente, eventos y actividades que se relacionen con el problema, además de revisar documentos, registros y materiales pertinentes.

Para la recolección de datos, se utilizaron las siguientes herramientas:

- Entrevistas individuales: De acuerdo al organigrama realizado bajo el criterio de este investigador, Figura 1, se realizaron entrevistas personalizadas con todo el personal de la empresa (dirección, mandos medios y colaboradores).
- Revisión de documentación brindada por la dirección de la empresa.
- Relevamiento y revisión del sistema de gestión de la empresa.

- Relevamiento y revisión del portal de ventas on line: Mercado Libre.
- Relevamiento y revisión de la página web institucional.
- Relevamiento y revisión de las redes sociales institucionales: Twitter y Facebook.
- Observación de una jornada de trabajo, en cada sector. De acuerdo al organigrama inicial.
- Observación de la estructura edilicia, espacios de trabajo, seguridad y limpieza.

### **Diseño de la Estrategia y Plan de Acción**

El diseño de la estrategia llevada adelante se fundamentó en el modelo propuesto por Covey, S. (2014), los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.

Este investigador consideró que dentro del marco de los 7 hábitos propuestos por el mencionado autor se encontraron contenidos los lineamientos generales y necesarios que actuarían como sustento y fundamento para dar cumplimiento, tanto al objetivo general como a los específicos de la presente investigación. El foco estuvo puesto en los primeros tres, la “Victoria Privada” a la que se refiere y analizó el autor.

Covey, S (2014) propuso que todo cambio debe realizarse “desde adentro hacia afuera”, en otras palabras, trabajando al nivel del ser. Los lineamientos que guiaron la estrategia para la posterior implementación del plan de acción fueron, a modo de resumen, los siguientes.

#### **Hábito 1: Ser proactivo.**

Ser proactivo es el poder elegir nuestra propia actitud y respuesta ante cualquier circunstancia.

Los mandos medios, la empresa en general tenían una marcada tendencia reactiva. Como se detalla en “situación al inicio de la investigación”.

No surgía de la dirección, mandos medios y colaboradores en general tomar la iniciativa para buscar o solicitar capacitación o en el caso de los responsables de sector fijar procedimientos, formalizarlos y comunicarlos al personal.

Se trabajó este hábito fundamentalmente con dirección y los mandos medios de la organización. Se les ofrecieron distinciones. Se delineó en conjunto un plan de acción para el cumplimiento de una agenda de trabajo. A partir de este plan de acción se prepararon conversaciones y pedidos. Se delineó en conjunto una estrategia de comunicación para informar al personal respecto de cada acción que se llevaría adelante en la persecución del cumplimiento del objetivo general y los específicos del trabajo de investigación.

Asimismo se determinó quienes debería realizar cada tarea, como llevarla adelante y en qué tiempo, de acuerdo a criterios META2, es decir, medibles, específicos, definidos en tiempo, ambiciosos y alcanzables.

También y como ejercicio entre dirección y los mandos medios se simuló posibles consecuencias de la falta de planificación de la agenda de trabajo acordada. Fue especialmente gratificante para el investigador los emergentes de este proceso. La toma de conciencia por parte de todos de las consecuencias de actuar reactivamente y el cambio de observador respecto a cómo se manejarían en el futuro.

### **Hábito 2: Comenzar con un fin en mente.**

Este segundo hábito, empezar con un fin en mente, consiste en tener una comprensión de nuestro destino, es saber a dónde estamos yendo, para comprender mejor donde se está y dar siempre los pasos adecuados en la dirección correcta.

Parte de la premisa de que todas las cosas se crean dos veces, primero a través de una creación mental y luego una creación física. Por lo tanto, si no desarrollamos autoconciencia y no nos hacemos responsables de las primeras creaciones, estaremos permitiendo por omisión que otras personas y las circunstancias que están fuera del círculo de influencia, den forma a gran parte de nuestra vida.

Estos lineamientos mencionados fueron las distinciones compartidas con los mandos medios y dirección. Como fue mencionado en al Hábito 1 se trabajaron en reuniones mantenidas en conjunto. El investigador se ofreció como facilitador del proceso. Los encuentros se focalizaron en determinar donde se está y cuáles serían los pasos correctos, en cada caso, para el cumplimiento de los objetivos acordados por todos.

### **Habito 3: Poner primero lo primero.**

Como emergentes principales y repetidos en las reuniones mantenidas con los responsables de depósito y del local de ventas ambos manifestaron, repetidas veces:

- “No tenemos el tiempo para supervisar al personal en todo momento”  
(Facundo) (Eduardo).

También y en ambos casos, reconocieron que las tareas no están formalmente definidas y que muchas veces les solicitan la realización de las mismas:

- “A quien tenían más a mano” (Facundo).

Reconocían que esa situación confundía al personal, ya que nadie tenía claro si realmente eran parte de su puesto:

- “Nada está escrito formalmente ni comunicado a la gente” (Facundo),  
comento el responsable de depósito.

Ninguno de los responsables menciono conocer si la empresa contaba con una misión y visión y ambos manifestaron que si la empresa había definido estos lineamientos generales, ellos no los conocían.

Cuando se los consulto respecto a si la empresa tenía un organigrama funcional, las respuestas de ambos fueron similares:

- “Si la empresa lo había desarrollado a ellos nunca se lo habían hecho conocer” (Facundo) (Eduardo).

Comento en una de las reuniones el responsable de local de ventas. También dejo de manifiesto que:

- “Yo llegue a este puesto de responsable porque conocía mejor que otros el trabajo operativo, pero antes nunca había sido jefe” (Eduardo).

También comentaron, no conocer si su puesto tiene metas y objetivos definidos. No conocer si la empresa tiene un organigrama funcional.

Matriz del Tiempo. Lo importante en este hábito analizó Covey, S (2014) es tener claro en donde poner el foco, que no es fácil pero que si nos mantenemos focalizados en los cuadrantes correctos mejoraremos en gran medida nuestra efectividad, con todas las dificultades que representa. Tener identificado el lugar donde debemos y sabemos que tenemos que estar posicionados nos abre la puerta a priorizar las cosas importantes, preparando, previniendo y planificando permanentemente. Capacidad de priorizar las actividades en tu vida para enfocarte en lo realmente importante.

Actividades Importantes: Son aquellas contribuyen con tu misión, valores y metas de alta prioridad.

Actividades Urgentes: Necesitan atención inmediata.

Lo que debemos buscar lograr es invertir la mayor parte de nuestro tiempo en el cuadrante II (Actividades Importantes y No Urgentes).

Poner Primero lo Primero: Priorizar las actividades de nuestra vida. Proactivamente planificamos nuestra semana con el objetivo de minimizar crisis y emergencias e invertir nuestro mayor tiempo en las actividades importantes.

Con esto experimentaremos la “Victoria Privada” a la que se refiere Covey (2014) Nos convertiremos en individuos Independientes y con los fundamentos correctos para cimentar nuestra “Victoria Pública”.

Para transitar el proceso de aprendizaje de este hábito se realizó especialmente un taller con todo el personal. Los contenidos se encuentran detallados en la actividad 3 del plan de acción de este trabajo de investigación.

### **Plan de Acción**

El plan de acción se acordó con la dirección de la organización. Las actividades fueron presentadas y propuestas, por este investigador, al dueño de la empresa para su aprobación y las devoluciones realizadas sirvieron de ajustes para adecuarlas a las necesidades manifestadas, delineadas y acordadas.

#### **Actividad 1. Taller: Misión, Visión y Valores.**

Contenido: Conceptos de identidad, misión, visión y valores compartidos. Razón de existir de la organización. Importancia de la enunciación de los mismos.

Finalidad: Facilitar un espacio de introspección por parte del dueño de Maitek Servicios y Tecnología S.R.L y la importancia de que sean compartidos por toda la organización.

#### **Actividad 2. Taller: Organigrama Funcional. Análisis de Puestos.**

Contenido: Análisis de los puestos de la empresa. Perfil del puesto y descripción de funciones.

Finalidad: Facilitar un espacio de análisis y reflexión por parte del dueño y los mandos medios de Maitek Servicios y Tecnología S.R.L. Importancia de su definición y comunicación formal al personal de la empresa.

### **Actividad 3. Taller: Poner primero lo primero.**

Contenido: Matriz del Tiempo. Poner primero lo primero.

Finalidad: La importancia de mantenerse focalizados en los cuadrantes correctos y cómo repercute en la efectividad. Facilitación de un espacio de análisis para identificar el cuadrante correcto. Lo urgente y lo importante. Priorizar las cosas importantes, preparando, previniendo y planificando permanentemente.

### **Actividad 4. Taller: Presentación Institucional.**

Finalidad: Presentación y comunicación a todo el personal de la reorganización de la estructura funcional: Organigrama, Misión, Visión y Valores así como la descripción de funciones de cada puesto.

### **Actividad 5 transversal. Coaching: Encuentros de Coaching.**

Finalidad: Como actividad transversal a los talleres se propusieron encuentros de Coaching al dueño de la empresa y mandos medios con el fin de brindar una herramienta que facilite la transformación personal y acompañe el proceso de cambio iniciado por la organización.

## **Implementación del plan de acción**

### **Taller 1: Misión, Visión y Valores.**

El taller había sido coordinado con el dueño de la empresa para que tuviese una duración de tres encuentros de dos horas cada uno. En el primer encuentro se compartieron

distinciones concretas sobre cada uno de los conceptos, su finalidad e importancia. Así mismo se dieron ejemplos de otras compañías que definieron e internalizaron estos principios en sus organizaciones como pilares fundamentales y fundacionales al profesionalizar sus sistemas y procedimientos y la importancia que estos cumplen para la cultura organizacional.

Se concluyó, respecto de la misión, que definía el negocio al cual se focalizaba una empresa; su “Leiv Motiv”. Regirá e influirá todas y cada una de las decisiones que se tomen. Se la considera el “para qué” de la organización, qué busca, para qué fue concebida por sus fundadores, su razón de existir y que a su vez es un factor diferenciador entre distintas empresas.

Con esta información el director de la compañía solicitó que quería tomarse un tiempo y desarrollarla “a conciencia” (utilizando sus palabras).

Cuando se realizó el segundo encuentro del taller, la trajo escrita en una libreta. Al comenzar dijo, “creo que la tengo, te la comparto y la analizamos juntos”.

Texto compartido:

Con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales, Maitek Servicios y Tecnologías S.R.L ha definido específicamente sobre qué Misión se sostendrá para perseguir la consecución de estos objetivos:

**MISION** Maitek Servicios y Tecnologías S.R.L:

Ofrecer a todos nuestros clientes asesoramiento profesional, productos de alta calidad al mejor costo, cumpliendo siempre con los más altos estándares de calidad y seguridad.

Al momento de desarrollar las distinciones sobre la visión y analizarlas el dueño de la empresa mencionó que le habían hecho sentido algunos puntos en particular.

Especialmente le solicite si me las quería compartir. Menciono las siguientes:

- “La visión es compartida cuando genera compromiso en quienes la suscriben”
- “Cuando una organización o un equipo comparten la visión consiguen funcionar de forma sincronizada”.
- “Para desarrollar visiones compartidas consiste en alentar a los miembros de la organización o del equipo a que desarrollen visiones personales”
- “Si la gente no tiene una visión propia, como mucho “suscribirá” la visión de otro. El resultado será el acatamiento, nunca el compromiso”.

Al terminar de detallarlas manifestó “si quiero hacerlo bien debo conversar con la gente y que me cuenten sus visiones personales, sus proyectos, sus aspiraciones, al menos con algunas personas claves” (Juan Pablo).

Comentó que se reuniría con al menos siete personas y que conversaría con ellos. El investigador se ofreció a participar, pero con una sonrisa manifestó “si no lo hago solo, como vos lo hiciste conmigo, no aprendo más” (Juan Pablo). Fue gratificante ver su intención y compromiso de querer pasar de la información a la acción.

Esas conversaciones con el personal fueron llevadas adelante entre dirección y el personal elegido por el dueño.

Llevo más tiempo del acordado pero finalmente, al momento del último día del taller, al igual que con la misión, trajo en la misma libreta la visión y la compartió:

**VISION** Maitek Servicios y Tecnologías S.R.L:

Convertirnos en la empresa líder del mercado de Climatización, Agua y Gas, apuntando siempre al cumplimiento de nuestra misión: la satisfacción del cliente.

Respecto de los Valores Organizacionales se concluyó, en el rescate final del taller, que como criterio para definirlos al dueño le habían hecho sentido los siguientes fundamentos:

- Deben ser compartidos por los miembros de una organización. Como así también creencias y comportamientos que se comparten y que determinan el transcurrir de una empresa.
- Aquellas intenciones compartidas que son propias del personal de la misma y que a su vez la distinguen de otra.
- Estilos de trabajo, sistemas de conducta, los modos en que se actúa ante determinados problemas y oportunidades de gestión, adaptación a los cambios, procedimientos etc.,
- Los mismos son transmitidos y enseñados a los nuevos miembros como una forma de pensar, actuar y vivir.

No obstante los criterios mencionados, el dueño solicitó que los quería determinar el, que serían muy concretos y que luego haríamos acciones para lograr que sean compartidos por todo el personal. De igual forma que con la misión y visión al momento del último encuentro del taller los trajo escritos, en su libreta de trabajo:

**VALORES** Maitek Servicios y Tecnologías S.R.L:

En nuestro esquema de crecimiento son fundamentales los pilares en los cuales nos basamos: Honestidad, Profesionalidad y Respeto.

## **Taller 2: Organigrama Funcional. Análisis de Puestos.**

El presente taller fue el más extenso de los desarrollados en la empresa. Se realizó durante tres meses, una vez por semana. Participaron la dirección de la compañía y los mandos medios, responsables de depósito y local de ventas. Duración: dos horas semanales.

Se acordó entre todos los participantes y el investigador que el análisis inicial se haría sectorizado. Cada área funcional se analizaría según los criterios de todas las distinciones compartidas por el investigador. Los fundamentos seleccionados para el análisis que hicieron sentido en el equipo de trabajo fueron los siguientes:

- **Puesto de trabajo:** punto de encuentro entre una posición, que es a la vez geográfica, jerárquica y funcional.
- Requiere competencia, formación y remuneración.
- Conjunto de actividades relacionadas con ciertos objetivos. Su titular debe poseer ciertas aptitudes generales, ciertas capacidades concretas y ciertos conocimientos prácticos relacionados.
- **El diseño del puesto de trabajo:** proceso de organización del trabajo que afecta a las tareas que son contempladas en un puesto de trabajo específico.
- **Análisis del puesto:** determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo.
- **Descripción de Funciones:** proceso mediante el cual se deciden las tareas de cada puesto y la responsabilidad correspondiente. Se deriva de la división del trabajo y de la especialización de las funciones establecidas.

Estos, de todas las distinciones trabajadas, fueron los criterios seleccionados, para realizar el análisis funcional. El equipo decidió utilizar estos conceptos como guía y fundamento. Serían los pilares que guiarían el análisis de cada área y luego de toda la estructura funcional, el organigrama y la definición de la descripción de funciones.

Al momento de clarificar los conceptos que servirían de guía el dueño propuso que cada uno de ellos realizara un organigrama tentativo, para ver que visión tenía cada uno de cómo debía ser la estructura funcional de la empresa. Luego se compararían, se verían puntos en común para finalmente juntos realizar el organigrama final.

A raíz de este trabajo acordado en común, tanto el dueño como los responsables de depósito y local de ventas se comprometieron a la realización de esta tarea. Había transcurrido aproximadamente la mitad del tiempo asignado al taller.

Luego de comparar cada uno de los organigramas presentados, analizarlos y conversar en profundidad de cada una de las ventajas y desventajas, fortalezas y debilidades, decidieron que el más apropiado para alcanzar los objetivos actuales y con un plan de trabajo a cinco años, sería el siguiente:



**Figura 3:** Organigrama de la estructura luego del proceso de intervención organizacional.

La realización de este taller determinó que la estructura funcional de la organización cambie considerablemente. Fue este trabajo realizado en equipo del cual surgió la necesidad de ingresar un responsable de administración, hecho que sucedió poco tiempo después del mismo. Varios puestos se re definieron y otros se re ubicaron dependiendo de un responsable funcional diferente.

Luego de la definición del organigrama funcional se prosiguió con la descripción de funciones de cada puesto. Las distinciones habían sido definidas al comienzo del taller. Los responsables de depósito y local de ventas propusieron que cada ocupante del puesto lo realice primero de manera individual. Luego lo trabajarían ellos en conjuntos con cada persona para finalmente elevarlo a dirección. El responsable de local volvió a manifestar:

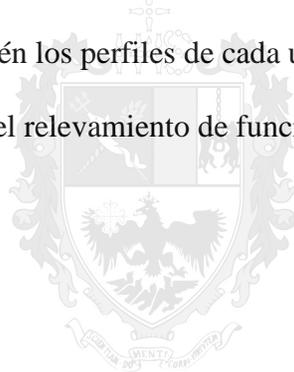
- “Nadie conoce mejor las tareas del puesto que quien lo ocupa” (Eduardo).

Se acordó que esa sería la modalidad para realizarlas. No obstante serian revisadas, una por una, al finalizar el proceso.

Este trabajo fue intenso. Participaron todos los integrantes de la organización. Se detectaron varios beneficios de haber hecho participar a todo el personal. La dirección y los responsables manifestaron en varias oportunidades que el compromiso de la gente era superior a lo que ellos esperaban. Fue un proceso de mucho trabajo pero más simple del que se habían presupuestado y el que hayan participado todos reducía cierta resistencia que ellos consideraban que podría existir a priori.

Como valor agregado, que no era un objetivo específico del presente trabajo de investigación, se definieron también los perfiles de cada uno de los puestos (ver anexo A).

Formulario utilizado para el relevamiento de funciones del puesto:



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR



### **Actividad 3. Taller: Poner primero lo primero.**

Del presente taller participo toda la empresa, personal operativo, responsable de depósito, local de ventas y dirección. Se realizó durante una mañana de 4 horas. Este taller fue especialmente relevante para el investigador.

La dinámica proponía que un personal operativo de cada sector mencionara lo que consideraba importante de las tareas de las cual era responsable en su puesto de trabajo, luego se darían las distinciones teóricas respecto a la matriz del tiempo y se volvería a analizar lo expuesto por dicho personal pero ya contando con todas las distinciones trabajadas.

La finalidad del taller perseguía que de la comparación de la teoría, de las distinciones y lo manifestado por el personal surjan las brechas para trabajar juntos en el taller. Lo sucedido en dicho taller fue diferente a lo esperado por este investigador. En ambos casos, el personal elegido de los dos sectores importantes, depósito y local de ventas, manifestaron que lo relevante del puesto era lo que habían detallado en el taller donde se elaboraron las descripciones de funciones del puesto y que podíamos tomar esos formularios y leer las tareas bajo su responsabilidad. Así fue como se realizó. Luego se comparó con la matriz y se trabajó, a modo didáctico, para todos los presentes.

Este investigador presenció algo especialmente gratificante. El personal había internalizado la importancia de haber formalizado la estructura funcional de la empresa a través de la realización del organigrama y las descripción de funciones elaboradas en el taller anterior y se pasó de la información a la acción al momento de tener que determinar lo importante de las tareas y responsabilidades de cada puesto. Lo

importante, no importante, lo urgente y no urgente se podía desprender del análisis de dichos formularios, que unió de manera natural ambos talleres.

Las distinciones del taller determinadas como importantes y relevantes para el personal y dirección fueron las siguientes:



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

	Urgente	No Urgente
Importante	<p style="text-align: center;"><b><u>Cuadrante I</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Crisis</li> <li>● Presiones</li> <li>● Proyectos con fecha de vencimiento</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Cuadrante II</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Relaciones personales</li> <li>● Nuevas oportunidades</li> <li>● Planificación futuro</li> <li>● Actividades preventivas</li> <li>● Crecimiento personal</li> <li>● Ocio, diversión</li> </ul>
No Importante	<p style="text-align: center;"><b><u>Cuadrante III</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Interrupciones</li> <li>● Email, reuniones, llamadas</li> <li>● Actividades populares</li> <li>● Presiones familiares</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Cuadrante IV</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Detalles</li> <li>● Ladrones del tiempo</li> <li>● Algunos emails y llamadas</li> <li>● Actividades placenteras</li> </ul>

**Figura 5:** Matriz del Tiempo. Adaptado de “Siete hábitos de la gente altamente efectiva”, Covey, S., 2014.

Matriz del Tiempo. Lo importante en este hábito analiza Covey, S (2014) es tener claro en donde poner el foco, que no es fácil pero que si nos mantenemos focalizados en los cuadrantes correctos mejoraremos en gran medida nuestra efectividad, con todas las dificultades que representa.

Tener identificado el lugar donde debemos y sabemos que tenemos que estar posicionados nos abre la puerta a priorizar las cosas importantes, preparando, previniendo y planificando permanentemente. Capacidad de priorizar las actividades para enfocarte en lo realmente importante.

Actividades Importantes: Son aquellas contribuyen con tu misión, valores y metas de alta prioridad.

Actividades Urgentes: Necesitan atención inmediata.

Lo que debemos buscar lograr es invertir la mayor parte de nuestro tiempo en el cuadrante II (Actividades Importantes y No Urgentes).

Poner Primero lo Primero: Priorizar las actividades de nuestra vida. Proactivamente planificamos nuestra semana con el objetivo de minimizar crisis y emergencias e invertir nuestro mayor tiempo en las actividades importantes.

Con esto experimentaremos la “Victoria Privada” a la que se refiere Covey (2014) Nos convertiremos en individuos Independientes y con los fundamentos correctos para cimentar nuestra “Victoria Pública”.

#### **Actividad 4. Taller: Presentación Institucional.**

La presentación institucional de todo el trabajo realizado en la intervención, misión, visión y valores organizacionales, nuevo organigrama funcional y la descripción de funciones de cada puesto fue un evento muy gratificante para el investigador por el tiempo y dedicación que la empresa le asignó, desde la coordinación con todos los sectores, como la logística de recursos para dar forma a la presentación.

Se realizó, por cuestiones operativas y funcionales, en dos etapas. Una presentación para la administración y depósito, ya que ambos se encontraban situados en el mismo lugar físico, y otra en la sucursal y punto de venta.

La dinámica fue similar en ambos casos (ver anexo B). Se presentaron formalmente la misión, visión y valores. El investigador considera importante destacar que esta etapa de la presentación fue llevada adelante por el dueño de la empresa y transmitida por él directamente al personal.

El investigador colaboró y facilitó en la presentación de la nueva reorganización de la estructura funcional, organigrama y descripción de funciones de cada puesto.

#### **Actividad 5 transversal. Coaching: Encuentros de Coaching.**

Se inició un ciclo de encuentros de Coaching con el dueño de la empresa y los responsables de cada sector, depósito y local de ventas. En cada caso, en la primera sesión se dieron distinciones de la finalidad de Coaching como proceso de aprendizaje y transformación personal.

Se ofreció a cada uno de ellos las siguientes distinciones:

El Coaching es una modalidad de aprendizaje orientada a transformar el tipo de observador que somos de la realidad con el objetivo de expandir nuestras posibilidades y capacidad de acción y, por lo tanto, de incrementar nuestra efectividad y bienestar.

Es un proceso de aprendizaje que busca potenciar el desarrollo de máximo desempeño. Nos permite transformar el observador que somos. Al transformar cómo actuamos, transformamos nuestra “manera de ser”.

El Coaching busca promover aptitudes y actitudes que la persona desconoce que posee, aquellas que no utiliza o no están bien orientadas, o más aun, desaprovechadas.

La misión del Coaching es entonces la de acompañar procesos de transformación personal y profesional, en busca de una nueva y más efectiva manera de hacer las cosas.

***Proceso de Coaching N1 (Juan Pablo - dueño de la empresa).***

Este proceso tuvo una duración de 9 encuentros. Cada sesión se extendió entre 60 y 90 minutos, aproximadamente.

Se transitaron varias etapas diferentes detectadas y detalladas por el investigador (ver anexo C). El proceso inicialmente fue de descubrimiento por parte del Coachee. No tenía conocimiento alguno respecto a la disciplina del Coaching y su modalidad, por lo que las distinciones ofrecidas favorecieron el contexto y la entrega al proceso en gran medida.

Hubo gran disposición y apertura por parte del dueño de la empresa para con cada una de las sesiones. No obstante llevó cierto tiempo la clarificación de la brecha.

El dueño consideraba que su brecha de trabajo más importante era su incapacidad de comunicar al personal de una manera precisa lo que necesitaba o las tareas que necesitaba que hagan, en general percibía, que el personal no cumplía con lo solicitado en tiempo y forma.

Esta situación fue determinada por él como su estado actual y su estado deseado era modificar esa realidad, ser más eficiente y eficaz en su comunicación y el cumplimiento de lo solicitado al personal.

Al clarificar la brecha surgieron como emergentes que su forma de hacer los pedidos no cumplía con los requerimientos necesarios, de acuerdo a las distinciones que fueron ofrecidas. También surgió que nunca verificaba la escucha ni chequeaba inquietudes.

No hubo un espacio entrenamiento formal pero si se trabajó la preparación de conversaciones, la forma de hacer los pedidos y la importancia de chequear la escucha.

El investigador constato que trabajar las brechas surgidas en este proceso fue determinante y colaboro en gran medida para el cumplimiento tanto del objetivo general como los específicos de la investigación. El rol del dueño en la reorganización de la estructura funcional marcó los lineamientos generales que fueron seguidos y acompañados por todos. Se comprometió con el plan de acción surgido en el proceso de Coaching y lo puso en práctica ante cada pedido y conversación mantenida posteriormente con el personal, mandos medios y colaboradores.

#### ***Proceso de Coaching N2 (Facundo – Responsable de Deposito).***

La brecha manifestada por el Coachee como importante y que quería trabajar era su informalidad. Sentía que desde que trabajaba en la empresa había incorporado hábitos

propios de esta, desmejorando mucho su forma de trabajo, su comunicación y hasta su presencia personal.

Comentaba que había vivido durante varios años en España y trabajado en ese país incorporando competencias de trabajo y formación importantes y que cuando llegó acá y comenzó a trabajar en Maitek perdió gran parte de esas prácticas, la formalidad de dejar por escrito los pedidos, la forma de comunicarse con sus colaboradores y pares. La imagen que daba con su presencia personal tampoco estaba acorde con lo que él sentía que debía ser su profesión. Tenía aspiraciones de acceder a un puesto comercial en el futuro dentro de Maitek y consideraba que era una gran ocasión para modificar esta situación.

Se trabajó en un plan de acción que siguió con mucho compromiso. Tanto la dirección como sus colaboradores hablaban del cambio que había tenido e inspiró a otros a comenzar con prácticas que hasta ese momento eran impensadas. Colaboro en gran medida con el registro y seguimiento de análisis de los puestos y fue clave en la estrategia para el armado del organigrama funcional.

Fue gratificante para el investigador y coach constatar las virtudes del proceso de Coaching y ver que muchas veces logra, no solo transformar al coachee sino también a las personas que lo rodean.

Bitácora del proceso (ver anexo D).

***Proceso de Coaching N3 (Eduardo – Responsable de Local).***

Al momento de la reinterpretación de la brecha surgió que deseaba trabajar una brecha de aprendizaje. Consideraba que ocupaba el puesto de responsable de local a raíz de que poseía experiencia en ventas, fue vendedor inicialmente durante varios años, pero no poseía conocimientos ni competencias como supervisor en administración y manejo de personal.

El proceso para lograr clarificarla transito varias instancias, desafiar juicios, creencias, trabajar la emocionalidad en cada etapa. Finalmente se comprometió con un plan de acción que comenzó en la etapa de entrenamiento, simulando conversaciones que puso en práctica a partir del cierre de cada sesión, así como también comenzó una capacitación externa para incorporar herramientas en su rol como supervisor. Formo parte de los pilares de la comisión rectora que conformaban junto con el dueño de la empresa y el responsable de depósito y colaboro con esfuerzo, dedicación y compromiso en la búsqueda de alcanzar el objetivo general y específicos del trabajo de investigación.

Bitácora del proceso (ver anexo E).

### **Reunión de cierre**

La reunión de cierre fue la etapa final de la presentación institucional de todo el trabajo realizado en la intervención, misión, visión y valores organizacionales, nuevo organigrama funcional y la descripción de funciones de cada puesto.

### **Preparación y Análisis de Datos**

Cada uno de los objetivos, tanto el general como los específicos se cumplieron, y se pueden constatar a través de su indicador verificable, a saber:

1. Clarificar y redactar la Visión, Misión y Valores compartidos de la Empresa.

Indicador verificable: Redacción de la visión, misión y valores compartidos declarados.

2. Rediseñar la estructura funcional de la empresa.

Indicador verificable: Rediseño de la estructura funcional reflejándolo en un organigrama funcional.

3. Realizar la descripción de funciones de los puestos de la empresa de acuerdo a la nueva estructura.

Indicador verificable: Elaboración de un Manual de descripción de funciones.

4. Comunicar a todo el personal la nueva estructura funcional y la misión, visión y valores declarados así como el manual de descripción de funciones.

Indicador verificable: Se realizó una comunicación al personal a través de una presentación institucional.

### **Consideraciones Generales**

Es importante mencionar que hacia el final y posterior presentación institucional al personal del trabajo realizado el investigador comenzó a notar cambios en los comportamientos de trabajo de la dirección y mandos medios, sobre todo.

Ante dificultades o problemas operativos cotidianos y reiterativos comenzaron a manifestar que se debían hacer protocolos o procedimientos escritos, los que debían ser presentados formalmente al personal. Es importante destacar que este tipo de manifestaciones hubieran sido impensadas al comienzo de esta investigación.

Asimismo, la dirección mencionó en varias oportunidades que debía comenzar a cambiar la forma en que seleccionaba el personal. Muchos de las personas contratadas eran familiares o conocidos de conocidos. El dueño manifestó en varios encuentros la convicción de profesionalizar la empresa, al menos en los puestos claves.

De igual manera el dueño decidió buscar opciones de capacitaciones para el personal, inicialmente para los mandos medios, responsable de depósito y local de ventas en competencias de supervisión y trabajo en equipo.

El relevamiento de debilidades en los conocimientos en las distintas personas claves comenzó a manifestarse como prioridad y se buscaron alternativas de capacitación.

Este investigador detectó un compromiso para el cambio de todos los protagonistas y una convicción de la dirección apalancada por el reconocimiento de una real necesidad de cambio iniciada fuertemente por este trabajo pero que debía seguir profundizándose.

### Resultados Indirectos

En el final y como cierre de la presentación institucional al personal, de todo el trabajo realizado, la dirección detalló tres cuestiones que el investigador registró como importantes y que surgían como consecuencia de la intervención.

La primera fue la reorganización del sector de administración, en palabras del dueño de la compañía:

- “Hemos detectado la importancia del sector de administración, lo hemos reorganizado y estructurado de una manera profesional. Esto dio lugar a la creación de una nueva área, con su respectivo responsable y personal a cargo” (Juan Pablo).

La segunda fue la comunicación interna:

- “Creíamos que nuestra comunicación interna era buena y en realidad estaba obsoleta, comenzamos a cambiar eso también” (Juan Pablo).

La tercera fue el clima laboral:

- “El clima laboral se vio siempre distorsionado por no tener definidos los puestos de trabajo. Al no tener bien definidas las tareas y responsabilidades de cada puesto se generaban malos entendidos, discusiones y poca efectividad en nuestra capacidad de respuesta. Esto nos trajo muchos problemas. Hoy estamos varios pasos adelante con el análisis que hemos hecho todos juntos de cada puesto de trabajo” (Juan Pablo).

- A raíz del trabajo realizado el dueño solicito que determinados procesos y protocolos de venta sean detallados por escrito y comunicados a todo el personal. Se entregaron documentos escritos y avalados por la dirección. Cada empleado debió firmar la recepción del mismo y cada documento fue archivado en su legajo personal.
- Luego de la presentación institucional los diferentes sectores, mandos medios y dirección continuaron con las mismas dinámicas de trabajo para la resolución de temas operativos, con colaboradores, clientes y proveedores inclusive.
- Se comenzó con el desarrollo de un manual de políticas internas de recursos humanos así como la confección de un código de ética institucional.
- Se definió una reunión semanal entre mandos medios y dirección para el análisis general de las operaciones y las problemáticas de los diferentes sectores.
- Asimismo se definieron reuniones quincenales entre mandos medios y colaboradores.
- Se instrumentaron canales formales de comunicación y se realizaron procedimientos para la comunicación y pedidos entre los diferentes sectores de la empresa. Se definió e informó al personal que toda comunicación debía, primero, tener un registro escrito, como antecedente respaldatorio.
- Se abrieron canales de sugerencias para el personal. El dueño formalmente los invitó a realizar propuestas de mejora en todas las áreas, incluso remuneraciones y comisiones por venta.

### Conclusiones y Recomendaciones

En las distintas etapas de la presente investigación y como conclusión en la preparación y análisis de datos se dejó constancia que los objetivos definidos y propuestos por la dirección y el personal de la empresa fueron alcanzados con éxito.

El investigador consideró necesario e importante destacar que un logro fundamental y determinante para alcanzar los objetivos mencionados fue el compromiso asumido desde la etapa inicial por todos los protagonistas. Creyeron en la necesidad de cambiar y en el proceso independientemente que desconocían hacia donde los conducía.

Vencieron el miedo de lo nuevo y eligieron cambiar aunque ello les requiriera un mayor esfuerzo diario, con tareas y responsabilidades nuevas.

Se presentaron avances y retrocesos en muchas etapas, pero pudieron tolerar la ansiedad e incertidumbre incluso la resistencia inicial al desarrollo de tareas y herramientas nuevas que nunca habían utilizado.

Las recomendaciones realizadas fueron las siguientes:

- Disciplina, compromiso y responsabilidad para con el proceso iniciado. Disciplina para mantenerlo. Compromiso para continuarlo y responsabilidad para valorar el trabajo y esfuerzo de cada uno de los compañeros de trabajo que lo hacen con dedicación cada día.
- No figura en el presente trabajo pero a la dirección y mandos medios se le dieron las distinciones para realizar pedidos correctamente y chequear la escucha. Se les mencionó la importancia de continuarlo de manera metódica y sistemática en el tiempo.

- La importancia de definir el “para qué” de todo lo que se propongan como objetivos. Definir el cómo, en cuánto tiempo. Aplicación de criterios META2 para la formulación de objetivos.
- Relevamiento de las necesidades de capacitaciones al personal, en cuestiones operativas como actitudinales.
- Mantener los canales de comunicaciones, profundizarlos y perfeccionarlos cada día.
- Validar al otro como un legítimo otro.
- Pasar de la información a la acción.
- La importancia de valorar el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas que forman parte de la organización para el logro de los objetivos de la compañía en su conjunto.

### **Aprendizajes Personales**

El primer aprendizaje que este investigador desea manifestar es haber podido realizar todo este proceso desde las herramientas aprendidas en la Maestría en Coaching y cambio Organizacional.

Fue especialmente gratificante poder llevar adelante una intervención en una organización real desde la humildad de quien se considera un aprendiz siempre pero con el deseo de inspirar a otros al logro de objetivos comunes y resultados extraordinarios.

Asimismo el aprendizaje de saber convivir con la incertidumbre de las circunstancias en muchas etapas pero con la convicción y la confianza en la estrategia y las virtudes del proceso.

Confiar en el proceso, en que las respuestas están en cada uno de los protagonistas fue para este investigador gratificante y revelador.

Validar al otro como un legítimo otro siempre y que todo proceso de intervención es un aprendizaje mutuo y permanente.

La importancia de las distinciones permanentes, el “para qué” de cada cosa a desarrollar, la escucha empática fueron herramientas determinantes y aprendizajes fundamentales.

La importancia del cumplimiento del compromiso asumido, de la promesa realizada, de la responsabilidad incondicional y del respeto hacia el otro.

El logro del trabajo realizado genera una gran alegría, más aún cuando esa alegría es compartida y valorada por todos.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## Bibliografía

### Referencias Bibliográficas

Hofstede, Geert & Hofstede, Gert-Jan (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. United Kingdom: Mc Graw Hill.

Senge, P. (2009). *La Quinta Disciplina* (2da ed.). Buenos Aires: Granica.

Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C; Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (cuarta edición). México, Iztapalapa: Mc Graw-Hill.

Covey, S. (2014). *Siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós.

Daniel P. Jiménez,( 2007) *Manual de Recursos Humanos*. Buenos Aires: ESIC.

Argyris, C. (1990). *Cómo vencer las barreras organizativas*. Madrid: Diaz de Santos, S. A.

Bohm, D. (1996). *Sobre el diálogo*. Buenos Aires. Editorial Kairós.

### Referencias No Bibliográficas

Garay Linares, R. (Septiembre de 2013). Pasos de una Reunión Efectiva. Buenos Aires, Argentina.

Rieznik, H. (2011). El rol laboral Hoy: Evolución del Rol Laboral. Buenos Aires.

**Índice de Figuras**

Figura 1. Organigrama de la estructura estable de la empresa al inicio del proceso.....	11
Figura 2. Cultura.....	33
Figura 3. Org. de la estructura luego del proceso de intervención organizacional.....	61
Figura 4. Formulario de Descripción de Funciones del puesto... ..	63
Figura 5. Matriz del Tiempo.....	66



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

**Anexos**

Anexo A. Manual de descripción de funciones de puestos.....	82
Anexo B. Presentación Institucional.....	96
Anexo C. Bitácora del proceso de Coaching – dueño de la empresa.....	103
Anexo D. Bitácora del proceso de Coaching – responsable de depósito.....	105
Anexo E. Bitácora del proceso de Coaching – responsable de local.....	106



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

**Anexos**

**Anexo A: Manual de descripción de funciones de puesto de MAITEK Servicios y  
Tecnologías S.R.L**



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

<b>DESCRIPCION DE PERFIL - FUNCIONES DEL PUESTO</b>											
R(PYF.01) REV .00											
<b>Importante:</b> Completar <b>todos los datos</b> consignados. Agregar toda <b>información complementaria</b> que se considere relevante para una adecuada descripción del puesto. Especificar qué <b>requisitos</b> son <b>excluyentes</b> .											
<b>NOMBRE DEL PUESTO DE TRABAJO:</b>	RESPONSABLE DE ADMINISTRACION										
<b>SECTOR:</b>	Administración										
<b>REPORTA A:</b>	Dirección										
<b>PERSONAS A CARGO:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">SI</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">x</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">NO</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"><b>CANTIDAD:</b></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">4</td> </tr> </table>		SI	x	NO					<b>CANTIDAD:</b>	4
	SI	x	NO					<b>CANTIDAD:</b>	4		
<b>MISION DEL PUESTO:</b>	Planificar, desarrollar, coordinar y controlar los procesos Administrativos y Financieros.										
<b>REQUISITOS DEL OCUPANTE:</b>											
<b>EDAD:</b>	Entre 22 y 45 años										
<b>SEXO:</b>	Indistinto										
<b>ZONA DE RESIDENCIA:</b>	Capital Federal   Gran Bs. As. (Preferentemente)										
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN:</b>											
<b>INSTRUCCION SECUNDARIA:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">SI</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">x</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">NO</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table>		SI	x	NO						
	SI	x	NO								
<b>TITULO:</b>	Bachiller (Preferentemente)										
<b>INSTRUCCION UNIVERSITARIA / TERCARIA:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">SI</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">x</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">NO</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table>		SI	x	NO						
	SI	x	NO								
<b>TITULO:</b>	Ciencias económicas (Contador   Lic. en Administración, Lic. en Ciencias Económicas, etc. - (Recibido o Estudiante avanzado - Preferentemente)										
<b>CAPACITACION PROFESIONAL ESPECIFICA O COMPLEMENTARIA:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">SI</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">x</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">NO</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table>		SI	x	NO						
	SI	x	NO								
<b>DE TALLE:</b>	Contabilidad Gral.   Asientos contables   Conciliaciones Bancarias   Conciliaciones de cuentas   Balances mensuales   Altas, bajas y modificaciones al personal   Confección de Legajos   Retención de ganancias a proveedores   Liq. De IVA e Ingresos Brutos   Pago a Proveedores   Gestión de cheques y efectivo.										
<b>EXPERIENCIA PREVIA:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">SI</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">x</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">NO</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table>		SI	x	NO						
	SI	x	NO								
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">0 a 2</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">2 a 5</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">5 a 10</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">X</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">10 a 15</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">15 o más</td> </tr> </table>		0 a 2	2 a 5	5 a 10	X	10 a 15	15 o más			
	0 a 2	2 a 5	5 a 10	X	10 a 15	15 o más					
<b>DETALLE DE LA EXPERIENCIA REQUERIDA:</b>	Administración General. Conciliación   Contabilidad   Balances   IVA   Ingresos Brutos   Pago a Proveedores   Gestión de cheques y efectivo. Administración de Personal.										
<b>PRINCIPALES TAREAS A DESARROLLAR:</b>											
1) Responsable de la administración en general y de la custodia de documentos. (archivo de facturas, contratos, etc.).											
2) Optimizar los procesos de compras, ventas, pagos y archivos (realizar esquema de flujos de información).											
3) Brindar apoyo a lo procesos del sector y control de los mismos.											
4) Responsable de garantizar informes económicos y Financieros al Directorio.											
5) Supervisión de los procesos a su cargo (Atención al Cliente; Facturación; Sistemas; Analista Administrativo).											
6) Supervisión de los Estados Financieros.											
7) Supervisión de la Contabilidad.											
8) Supervisión de las Liquidaciones Impositivas y su Pago.											
9) Evaluación continua del desenvolvimiento del personal a cargo.											
10) Gestión y desarrollo del personal a cargo (cursos de capacitación).											
11) Nexos con Estudio Contable externo.											
12) Nexos con RRHH externo.											
13) Desarrollar mecanismos de cobertura de puestos de contingencia.											
14) Desarrollo de manual de procedimientos escritos.											
15) Responsable de los pagos a proveedores.											
16) Control de cartera de cheques y su posterior ingreso al banco.											
17) Dar soporte al Estudio contable en la confección del Balance anual.											
18) Interlocutor con auditores externos.											
19) Responsable de la caja, adelantos de sueldo.											
20) Confección de las comunicaciones internas al personal.											
21) Supervisión de ingresos y Egresos de Personal - Relevamiento y pedido de documentación (Legajos)											
22) Supervisión del control de Ausentismo del personal.											
23) Cumplir y hacer cumplir el Manual de Normativas Internas, Código de Ética y Descripción de Funciones del Puesto.											
<b>ATRIBUTOS DE LA PERSONA:</b> (como ser Responsabilidad, Habilidad para Trabajar en Equipo, etc.)											
<b>DE TALLE:</b>	Compromiso, planificación permanente, organizar y trabajar en equipo. Proactiva, ordenada. Capacidad de análisis y de síntesis. Seguimiento y control permanente de su equipo de trabajo.										
<b>OTROS DETALLES RELEVANTES:</b> referidos al horario de trabajo, particularidades del Puesto, etc.											
Conocimientos de Inglés Técnico (Excluyente)											
Horario de trabajo: lunes a Viernes de 9hs. a 18hs. Sábados de 9hs. a 13hs.											

<b>DESCRIPCION DE PERFIL - FUNCIONES DEL PUESTO</b>							
R(PYF.01) REV .00							
<b>Importante:</b> Completar <i>todos los datos</i> consignados. Agregar toda <i>información complementaria</i> que se considere relevante para una adecuada descripción del puesto. Especificar qué <i>requisitos</i> son <i>excluyentes</i> .							
<b>NOMBRE DEL PUESTO DE TRABAJO:</b>	ANALISTA ADMINISTRATIVO CONTABLE						
<b>SECTOR:</b>	Administración						
<b>REPORTA A:</b>	Responsable de Administración						
<b>PERSONAS A CARGO:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">SI</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">NO</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">x</td> </tr> </table>		SI	NO	x		
	SI	NO	x				
<b>MISION DEL PUESTO:</b>	Participar Activamente en los distintos procesos dentro de la Gestión administrativa.						
<b>REQUISITOS DEL OCUPANTE:</b>							
<b>EDAD:</b>	Entre 22 y 45 años						
<b>SEXO:</b>	Indistinto						
<b>ZONA DE RESIDENCIA:</b>	Capital Federal   Gran Bs. As. (Preferentemente)						
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN:</b>							
<b>INSTRUCCION SECUNDARIA:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">SI</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">X</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">NO</td> </tr> </table>		SI	X	NO		
	SI	X	NO				
<b>TITULO:</b>	Bachiller   Perito Mercantil						
<b>INSTRUCCION UNIVERSITARIA/ TERCIARIA:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">SI</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">NO</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">X</td> </tr> </table>		SI	NO	X		
	SI	NO	X				
<b>TITULO:</b>	Estudiante: Contador   Lic. en Administración   Economía - Preferentemente.						
<b>CAPACITACION PROFESIONAL ESPECIFICA O COMPLEMENTARIA:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">SI</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">X</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">NO</td> </tr> </table>		SI	X	NO		
	SI	X	NO				
<b>DETALLE:</b>	Conocimientos impositivos   Manejo de cheques   Tesorería   Tareas administrativas grales.   Facturación   Ctas. Ctes.   Cobranzas   Preferentemente.						
<b>EXPERIENCIA PREVIA:</b>							
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;">X</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">0 a 2</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">2 a 5</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">5 a 10</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">10 a 15</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">15 o más</td> </tr> </table>	X	0 a 2	2 a 5	5 a 10	10 a 15	15 o más
X	0 a 2	2 a 5	5 a 10	10 a 15	15 o más		
<b>DETALLE DE LA EXPERIENCIA REQUERIDA:</b>	Tareas administrativas Generales.						
<b>PRINCIPALES TAREAS A DESARROLLAR:</b>							
1) Controlar, ingresar e imputar facturas de proveedores.							
2) Controlar, ingresar e imputar gastos, impuestos y servicios.							
3) Analizar y conciliar las cuentas corrientes de clientes y proveedores.							
4) Realizar conciliaciones bancarias.							
5) Realizar imputaciones contables.							
6) Realizar informes para liquidación de impuestos al Estudio Contable (IVA, IIBB, Gcias)							
7) Reclamar documentación y archivar mensualmente.							
8) Manejo y control de fondo fijo asignado.							
9) Atención telefónica de proveedores y del sector de administración en general.							
10) Revisión de documentación Legal y Fiscal							
11) Pedido de Facturas, Sobres y Material de oficina.							
12) Dar soporte a las tareas de Facturación							
13) Archivar documentación en general.							
14) Cumplimiento del Manual de Normativas Internas, Código de Ética y Descripción de Funciones del Puesto.							
<b>ATRIBUTOS DE LA PERSONA:</b> (como ser Responsabilidad, Habilidad para Trabajar en Equipo, etc.)							
<b>DETALLE:</b>	Planificación permanente. Iniciativa; Trabajo en equipo, Administración eficaz del tiempo. Ordenado.						
<b>OTROS DETALLES RELEVANTES:</b> referidos al horario de trabajo, particularidades del Puesto, etc.							
Horario de trabajo: lunes a Viernes de 9hs. a 18hs. Sábados de 9hs. a 13hs.							
Conocimientos de Ingles Técnico (Excluyente)							

<b>DESCRIPCION DE PERFIL - FUNCIONES DEL PUESTO</b>							
R(PYF.01) REV .00							
<b>Importante:</b> Completar <b>todos los datos</b> consignados. Agregar toda <b>información complementaria</b> que se considere relevante para una adecuada descripción del puesto. Especificar qué <b>requisitos son excluyentes</b> .							
<b>NOMBRE DEL PUESTO DE TRABAJO:</b>	ATENCION AL CLIENTE						
<b>SECTOR:</b>	Administración						
<b>REPORTA A:</b>	Responsable de Administración.						
<b>PERSONAS A CARGO:</b>	<table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td>NO</td> <td>X</td> <td><b>CANTIDAD:</b></td> </tr> </table>	SI	NO	X	<b>CANTIDAD:</b>		
SI	NO	X	<b>CANTIDAD:</b>				
<b>MISION DEL PUESTO:</b>	Establecer un nexo entre el Cliente y la Empresa. Velar por la solución de problemas en tiempo, forma y de acuerdo a los lineamientos y políticas de la Empresa.						
<b>REQUISITOS DEL OCUPANTE:</b>							
<b>EDAD:</b>	Entre 20 y 55 años						
<b>SEXO:</b>	Masculino						
<b>ZONA DE RESIDENCIA:</b>	Capital Federal   Gran Bs As. (Preferentemente)						
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN:</b>							
<b>INSTRUCCION SECUNDARIA:</b>	<table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td>X</td> <td>NO</td> </tr> </table>	SI	X	NO			
SI	X	NO					
<b>TITULO:</b>	Comercial (Preferentemente)						
<b>INSTRUCCION UNIVERSITARIA / TERCIARIA:</b>	<table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td>NO</td> <td>X</td> </tr> </table>	SI	NO	X			
SI	NO	X					
<b>TITULO:</b>							
<b>CAPACITACION PROFESIONAL ESPECIFICA O COMPLEMENTARIA:</b>	<table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td>NO</td> </tr> </table>	SI	NO				
SI	NO						
<b>DETALLE:</b>	Instalación de Aires acondicionados, calefactores, termotanques, calderas, radiadores, climatizadores de piscinas, bombas de agua, etc. (preferentemente)						
<b>EXPERIENCIA PREVIA:</b>	<table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td>NO</td> </tr> </table>	SI	NO				
SI	NO						
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b>	<table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>0 a 2</td> <td>2 a 5</td> <td>5 a 10</td> <td>10 a 15</td> <td>15 o más</td> </tr> </table>	X	0 a 2	2 a 5	5 a 10	10 a 15	15 o más
X	0 a 2	2 a 5	5 a 10	10 a 15	15 o más		
<b>DETALLE DE LA EXPERIENCIA REQUERIDA:</b>	Venta e instalación de Aires acondicionados, calefactores, termotanques, calderas, radiadores, climatizadores de piscinas, bombas de agua, etc. (preferentemente)						
<b>PRINCIPALES TAREAS A DESARROLLAR:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Atención telefónica, y gestión de la llamada.</li> <li>Contactar telefónicamente o por e-mail para concretar la venta.</li> <li>Informar cambios: Ej. Cambio de dirección, horarios, etc.</li> <li>Contestar preguntas de Mercado Libre ( mínimo 6 )</li> <li>Coordinar días de entregas según zonas y Seguimiento de las mismas.</li> <li>Atención de reclamos sobre entregas.</li> <li>Soporte de tareas del puesto de Facturación</li> <li>Administrar cuenta de Mercado Libre, calificaciones y Reclamos</li> <li>Cumplimiento del Manual de Normativas Internas, Código de Ética y Descripción de Funciones del Puesto.</li> </ol>						
<b>ATRIBUTOS DE LA PERSONA:</b> (como ser Responsabilidad, Habilidad para Trabajar en Equipo, etc.)							
<b>DETALLE:</b>	Buena presencia, aseo personal, responsabilidad, trabajo en equipo, respeto al prójimo, puntualidad, buen vocabulario. Trato amable y cordial. Conocimiento técnico básico, compromiso.						
<b>OTROS DETALLES RELEVANTES:</b> referidos al horario de trabajo, particularidades del Puesto, etc.	De lunes a Viernes de 9 a 18 Sábados de 9 a 13hs.						

<b>DESCRIPCION DE PERFIL - FUNCIONES DEL PUESTO</b>											
R(PYF.01) REV .00											
<b>Importante:</b> Completar <b>todos los datos</b> consignados. Agregar toda <b>información complementaria</b> que se considere relevante para una adecuada descripción del puesto. Especificar qué <b>requisitos</b> son <b>excluyentes</b> .											
<b>NOMBRE DEL PUESTO DE TRABAJO:</b>	EMPLEADO ADMINISTRATIVO DE FACTURACION										
<b>SECTOR:</b>	Administración										
<b>REPORTA A:</b>	Responsable de Administración										
<b>PERSONAS A CARGO:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%; text-align: center;"><b>SI</b></td> <td style="width: 33%; text-align: center;"><b>NO</b></td> <td style="width: 33%; text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> </table>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<input checked="" type="checkbox"/>						
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<input checked="" type="checkbox"/>								
<b>MISION DEL PUESTO:</b>	Administración, gestión y control de la facturación de la empresa, velando por el cumplimiento en tiempo y forma siguiendo los lineamientos y políticas de la compañía.										
<b>REQUISITOS DEL OCUPANTE:</b>											
<b>EDAD:</b>	Entre 25 y 45 años										
<b>SEXO:</b>	Indistinto										
<b>ZONA DE RESIDENCIA:</b>	Capital Federal   Gran Bs. As. (Preferentemente)										
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN:</b>											
<b>INSTRUCCION SECUNDARIA:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%; text-align: center;"><b>SI</b></td> <td style="width: 33%; text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="width: 33%; text-align: center;"><b>NO</b></td> </tr> </table>		<b>SI</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>NO</b>						
	<b>SI</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>NO</b>								
<b>TITULO:</b>	Bachiller   Comercial   Administración y gestión.										
<b>INSTRUCCION UNIVERSITARIA / TERCIARIA:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%; text-align: center;"><b>SI</b></td> <td style="width: 33%; text-align: center;"><b>NO</b></td> <td style="width: 33%; text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<input checked="" type="checkbox"/>						
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<input checked="" type="checkbox"/>								
<b>TITULO:</b>											
<b>CAPACITACION PROFESIONAL ESPECIFICA O COMPLEMENTARIA:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%; text-align: center;"><b>SI</b></td> <td style="width: 33%; text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="width: 33%; text-align: center;"><b>NO</b></td> </tr> </table>		<b>SI</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>NO</b>						
	<b>SI</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>NO</b>								
<b>DETALLE:</b>	Cursos o Capacitaciones en Facturación, créditos y cobranzas, cuentas corrientes, etc. (Pref.)										
<b>EXPERIENCIA PREVIA:</b>											
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">0 a 2</td> <td style="width: 25%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">2 a 5</td> <td style="width: 25%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">5 a 10</td> <td style="width: 25%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">10 a 15</td> <td style="width: 25%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">15 o más</td> </tr> </table>	<input checked="" type="checkbox"/>	0 a 2	<input type="checkbox"/>	2 a 5	<input type="checkbox"/>	5 a 10	<input type="checkbox"/>	10 a 15	<input type="checkbox"/>	15 o más
<input checked="" type="checkbox"/>	0 a 2	<input type="checkbox"/>	2 a 5	<input type="checkbox"/>	5 a 10	<input type="checkbox"/>	10 a 15	<input type="checkbox"/>	15 o más		
<b>DETALLE DE LA EXPERIENCIA REQUERIDA:</b>	Facturación, Cuentas corrientes. Gestión de Cobranzas.										
<b>PRINCIPALES TAREAS A DESARROLLAR:</b>											
1) Facturación general.											
2) Archivo de pagos (Flexus y ML). Calificación.											
3) Modificación de precios.											
4) Preparación de sobres con información de envío. ( Facturas, remitos)											
5) Respuesta de e-mails cuenta de ML.											
6) Cumplimiento del Manual de Normativas Internas, Código de Ética y Descripción de Funciones del Puesto.											
<b>ATRIBUTOS DE LA PERSONA:</b> (como ser Responsabilidad, Habilidad para Trabajar en Equipo, etc.)											
<b>DETALLE:</b>	Expeditivo, metódico, detallista. Alta capacidad de revisión y control.										
<b>OTROS DETALLES RELEVANTES:</b> referidos al horario de trabajo, particularidades del Puesto, etc.											
Conocimientos de Ingles Técnico (Preferentemente)											
Horario de trabajo: lunes a Viernes de 9hs. a 18hs. Sábados de 9hs. a 13hs.											

<b>DESCRIPCION DE PERFIL - FUNCIONES DEL PUESTO</b>							
R(PYF.01) REV .00							
<b>Importante:</b> Completar <b>todos los datos</b> consignados. Agregar toda <b>información complementaria</b> que se considere relevante para una adecuada descripción del puesto. Especificar qué <b>requisitos son excluyentes</b> .							
<b>NOMBRE DEL PUESTO DE TRABAJO:</b>	SISTEMAS						
<b>SECTOR:</b>	Administración						
<b>REPORTA A:</b>	Responsable de Administración.						
<b>PERSONAS A CARGO:</b>	<table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td>NO</td> <td>X</td> <td>CANTIDAD:</td> </tr> </table>	SI	NO	X	CANTIDAD:		
SI	NO	X	CANTIDAD:				
<b>MISION DEL PUESTO:</b>	Responsable de la seguridad y resguardo de información. Análisis de las problemáticas en el flujo de trabajo. Velar por el funcionamiento del parque informático. Creación y administración de usuarios, mantenimiento y administración.						
<b>REQUISITOS DEL OCUPANTE:</b>							
<b>EDAD:</b>	Entre 22 y 45 años						
<b>SEXO:</b>	Indistinto						
<b>ZONA DE RESIDENCIA:</b>	Capital Federal   Gran Bs. As. (Preferentemente)						
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN:</b>							
<b>INSTRUCCION SECUNDARIA:</b>	<table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td>X</td> <td>NO</td> </tr> </table>	SI	X	NO			
SI	X	NO					
<b>TITULO:</b>	Indistinto						
<b>INSTRUCCION UNIVERSITARIA / TERCIARIA:</b>	<table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td></td> <td>NO</td> <td>X</td> </tr> </table>	SI		NO	X		
SI		NO	X				
<b>TITULO:</b>	Estudiante avanzado. ( Lic. En Sistemas, programación, administración de redes, etc)						
<b>CAPACITACION PROFESIONAL ESPECIFICA O COMPLEMENTARIA:</b>	<table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td>X</td> <td>NO</td> </tr> </table>	SI	X	NO			
SI	X	NO					
<b>DETALLE:</b>	Community manager, marketing digital, e-commerce, etc (Preferentemente)						
<b>EXPERIENCIA PREVIA:</b>							
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b>	<table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>0 a 2</td> <td>2 a 5</td> <td>5 a 10</td> <td>10 a 15</td> <td>15 o más</td> </tr> </table>	X	0 a 2	2 a 5	5 a 10	10 a 15	15 o más
X	0 a 2	2 a 5	5 a 10	10 a 15	15 o más		
<b>DETALLE DE LA EXPERIENCIA REQUERIDA:</b>	Seguridad y resguardo de información. Redes. Administración de parque informático. Creación y administración de usuarios, mantenimiento y administración. E-commerce. Community manager.						
<b>PRINCIPALES TAREAS A DESARROLLAR:</b>							
01 - confección de las planillas para despacho (GR)							
02 - C10, desarrollo, puesta en marcha y mantenimiento de sistemas para dinamisar el mismo.							
03 - Análisis de la competencia, desarrollo de estrategias comerciales en las plataformas de E-commerce.							
04 - SEO de la pagina web de servitek, aplicación de la optimización de ingeniería de búsquedas a través del análisis de datos provistos por distintas herramientas.							
05 - Creación y administración de usuarios de cuentas de mail, mantenimiento y administración de permisos de los mismos.							
06 - Confección de publicaciones para pagina web y mercadolibre.							
07 - Respuestas a las preguntas que realizan los clientes a través de la plataforma de mercado.							
08 - Soporte técnico y asistencia a los usuarios.							
09 - Actualización de lista de precios en lista, mercadolibre, página web sistema flexus y para la aplicación en desarrollo para tablets, PC y celulares.							
10 - Diseño de las plantillas para email marketing.							
11 - Back up y resguardo de bases de datos del sistema y archivos de los usuarios en gral.							
12 - Cierre de lote.							
13 - Administración de datos de usuarios en la página web de Servitek (interno).							
14 - Recolección de datos para base interna de los usuarios de la página web y mercadolibre.							
15 - E-mail MKT.							
16 - Activación   Pasusa de items.							
17 - Bonificaciones en ML.							
18 - Republicación de productos en ML.							
19 - Dar soporte a tareas de Atención al Cliente.							
20 - Cumplimiento del Manual de Normativas Internas, Código de Ética y Descripción de Funciones del Puesto.							
<b>ATRIBUTOS DE LA PERSONA:</b> (como ser Responsabilidad, Habilidad para Trabajar en Equipo, etc.)							
<b>DETALLE:</b>	Expeditivo, metódico, detallista. Alta capacidad de revisión y control.						
<b>OTROS DETALLES RELEVANTES:</b> referidos al horario de trabajo, particularidades del Puesto, etc.							
Conocimientos de Inglés Técnico (Preferentemente)							
Horario de trabajo: Lunes a Viernes de 9hs. a 18hs. Sábados de 9hs. a 13hs.							

<b>DESCRIPCION DE PERFIL - FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
R(PYF.01) REV .00	
<b>Importante:</b> Completar <b>todos los datos</b> consignados. Agregar toda <b>información complementaria</b> que se considere relevante para una adecuada descripción del puesto. Especificar qué <b>requisitos son excluyentes</b> .	
<b>NOMBRE DEL PUESTO DE TRABAJO:</b>	RESPONSABLE DE LOCAL
<b>SECTOR:</b>	Local de Ventas
<b>REPORTA A:</b>	Dirección.
<b>PERSONAS A CARGO:</b>	SI X NO CANTIDAD:
<b>MISION DEL PUESTO:</b>	Supervisión general del personal del Local. Control de ingreso y egreso de mercadería al depósito. Coordinación, control y seguimiento del armado de los pedidos realizados por los Clientes.
<b>REQUISITOS DEL OCUPANTE:</b>	
<b>EDAD:</b>	25 a 50 <b>SEXO:</b> Indistinto
<b>ZONA DE RESIDENCIA:</b>	Capital federal o Gran Bs As Cerdón 1 o 2 (preferentemente)
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN:</b>	
<b>INSTRUCCION SECUNDARIA:</b>	SI X NO
<b>TITULO:</b>	Indistinto
<b>INSTRUCCION UNIVERSITARIA / TERCIARIA:</b>	SI NO NO
<b>TITULO:</b>	-
<b>CAPACITACION PROFESIONAL ESPECIFICA O COMPLEMENTARIA:</b>	SI NO
<b>DETALLE:</b>	Atención telefónica. Atención al Público. Gestión y administración de Ventas. Recepción y expedición de Mercadería. (Preferentemente)
<b>EXPERIENCIA PREVIA:</b>	
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b>	SI NO 0 a 2 x 2 a 5 5 a 10 10 a 15 15 o más
<b>DETALLE DE LA EXPERIENCIA REQUERIDA:</b>	Gestión y administración de Ventas. Administración de Stock. Recepción y expedición de mercadería. Control de Inventarios.
<b>PRINCIPALES TAREAS A DESARROLLAR:</b>	
1 - Responsable del personal haciendo cumplir las normas internas.	
2 - Organizar diseñar y estructurar las tareas del personal, atendiendo los reclamos y consultas de los mismos.	
3 - Establecer procesos de trabajo verificando que posean las herramientas para el mismo o bien proveer las	
4 - Planificación de estrategia de venta.	
5 - Capacitación del personal de venta.	
6 - Atención personalizada al Cliente. Atención telefónica.	
7 - En caso de inasistencia, licencias o vacaciones del personal de deposito, colabora en la carga y descarga de la mercadería.	
8 - Ejercer el liderazgo para guiar y motivar a las personal.	
9 - Comunica y representa a la dirección dentro del local de ventas.	
10 - Responsable de las casilla de e-mail que tengan venta directa en el local (ventas@servitek.com.ar/info@servitek.com.ar).	
11 - Controlar como se realizan las ventas telefónicas y en mostrador.	
12 - Selecciona motiva, integra y evalúa a las personas dentro de la estructura organizacional.	
13 - Establece las medidas correctivas para la venta dentro de su ámbito.	
14 - Responsable de las llaves del local.	
15 - Realiza la caja, pago a proveedores deposito de cheques, adelanto de sueldos.	
16 - Pedido de documentación del personal en ausencias.	
17 - Hacer el pedido de mercadería a los depósitos centrales.	
18 - Velar por el mantenimiento de las instalaciones del local de ventas y deposito. Control de luces, portones, alarmas, etc.	
19 - Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene del local de ventas y Deposito.	
20 - Responsable de cumplir y hacer cumplir el Manual de Normativas Internas, Código de Ética y Descripción de Funciones del Puesto.	
<b>ATRIBUTOS DE LA PERSONA:</b> (como ser Responsabilidad, Habilidad para Trabajar en Equipo, etc.)	
<b>DETALLE:</b>	Buena presencia, aseo personal, responsabilidad, trabajo en equipo, respeto al prójimo, puntualidad, buen vocabulario, trato cordial, Conocimiento técnico, compromiso.
<b>OTROS DETALLES RELEVANTES:</b> referidos al horario de trabajo, particularidades del Puesto, etc.	
De lunes a Viernes de 9hs. a 19hs. Sábados de 9hs. a 14hs.	
Deberá cumplir y hacer cumplir todas las normas de seguridad laboral expresadas en el manual de la empresa. Utiliza siempre los elementos de seguridad entregados:( Faja de seguridad, zapatos, casco, etc.)	

DESCRIPCION DE PERFIL - FUNCIONES DEL PUESTO							
R(PYF.01) REV .00							
<b>Importante:</b> Completar <b>todos los datos</b> consignados. Agregar toda <b>información complementaria</b> que se considere relevante para una adecuada descripción del puesto. Especificar qué <b>requisitos</b> son <b>excluyentes</b> .							
<b>NOMBRE DEL PUESTO DE TRABAJO:</b> ATENCION AL CLIENTE							
<b>SECTOR:</b>	Atención al Cliente						
<b>REPORTA A:</b>	Responsable de Local						
<b>PERSONAS A CARGO:</b>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;"><b>SI</b></td> <td style="width: 25%; text-align: center;"><b>NO</b></td> <td style="width: 25%; text-align: center;"><b>X</b></td> </tr> </table> <b>CANTIDAD:</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>X</b>		
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>X</b>				
<b>MISION DEL PUESTO:</b>	Establecer un nexo entre el Cliente y la Empresa. Velar por la solución de problemas en tiempo y forma, de acuerdo a los lineamientos y políticas de la Empresa.						
<b>REQUISITOS DEL OCUPANTE:</b>							
<b>EDAD:</b>	Entre 20 y 55 años						
<b>SEXO:</b>	Masculino						
<b>ZONA DE RESIDENCIA:</b>	Capital Federal   Gran Bs As. (Preferentemente)						
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN:</b>							
<b>INSTRUCCION SECUNDARIA:</b>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;"><b>SI</b></td> <td style="width: 25%; text-align: center;"><b>X</b></td> <td style="width: 25%; text-align: center;"><b>NO</b></td> </tr> </table>		<b>SI</b>	<b>X</b>	<b>NO</b>		
	<b>SI</b>	<b>X</b>	<b>NO</b>				
<b>TITULO:</b>	Comercial (Preferentemente)						
<b>INSTRUCCION UNIVERSITARIA / TERCIARIA:</b>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;"><b>SI</b></td> <td style="width: 25%; text-align: center;"><b>NO</b></td> <td style="width: 25%; text-align: center;"><b>X</b></td> </tr> </table>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>X</b>		
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>X</b>				
<b>TITULO:</b>							
<b>CAPACITACION PROFESIONAL ESPECIFICA O COMPLEMENTARIA:</b>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;"><b>SI</b></td> <td style="width: 25%; text-align: center;"><b>X</b></td> <td style="width: 25%; text-align: center;"><b>NO</b></td> </tr> </table>		<b>SI</b>	<b>X</b>	<b>NO</b>		
	<b>SI</b>	<b>X</b>	<b>NO</b>				
<b>DETALLE:</b>	Instalación de Aires acondicionados, calefactores, termotanques, calderas, radiadores, climatizadores de piscinas, bombas de agua, etc. (preferentemente)						
<b>EXPERIENCIA PREVIA:</b>							
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;"><b>X</b></td> <td style="width: 25%; text-align: center;"><b>0 a 2</b></td> <td style="width: 25%; text-align: center;"><b>2 a 5</b></td> <td style="width: 25%; text-align: center;"><b>5 a 10</b></td> <td style="width: 25%; text-align: center;"><b>10 a 15</b></td> <td style="width: 25%; text-align: center;"><b>15 o más</b></td> </tr> </table>	<b>X</b>	<b>0 a 2</b>	<b>2 a 5</b>	<b>5 a 10</b>	<b>10 a 15</b>	<b>15 o más</b>
<b>X</b>	<b>0 a 2</b>	<b>2 a 5</b>	<b>5 a 10</b>	<b>10 a 15</b>	<b>15 o más</b>		
<b>DETALLE DE LA EXPERIENCIA REQUERIDA:</b>	Venta e instalación de Aires acondicionados, calefactores, termotanques, calderas, radiadores, climatizadores de piscinas, bombas de agua, etc. (preferentemente)						
<b>PRINCIPALES TAREAS A DESARROLLAR:</b>							
1 - Atención al público y telefónica.							
2 - Facturación / cobranza.							
3 - Tareas bancarias y Administrativas.							
4 - Limpieza y Orden de su sector de trabajo.							
5 - Manejo de e-mail.							
6 - Verificar que los teléfonos funcionen de manera correcta y se encuentren en su base en el momento de no estar en uso.							
7 - Cierre de Lote y Z de la impresora fiscal.							
8 - Conocer los productos.							
9 - Cierre y apertura de Cortina mecánica en caso de ser necesario (el encargado principal será el personal de deposito).							
10 - En caso de inasistencia, vacaciones o que personal de deposito requiera ser solidario en la carga y descarga de la mercadería.							
11 - Explicar promociones y ofertas disponibles.							
12 - Resolver dudas sobre funcionamiento orientando al cliente.							
13 - Ser claros con el cliente informando Garantías, tiempo de entrega (en el caso de ser envió a domicilio).							
14 - Cumplimiento del Manual de Normativas Internas, Código de Ética y Descripción de funciones del puesto.							
<b>ATRIBUTOS DE LA PERSONA:</b> (como ser Responsabilidad, Habilidad para Trabajar en Equipo, etc.)							
<b>DETALLE:</b>	Buena presencia, aseo personal, responsabilidad, trabajo en equipo, respeto al prójimo, puntualidad, buen vocabulario. Trato amable y cordial, Conocimiento técnico básico, compromiso						
<b>OTROS DETALLES RELEVANTES:</b> referidos al horario de trabajo, particularidades del Puesto, etc.							
De lunes a Viernes de 9hs. a 19hs. Sábados de 9hs. a 14hs.							

<b>DESCRIPCION DE PERFIL - FUNCIONES DEL PUESTO</b>							
R(PYF.01) REV .00							
<b>Importante:</b> Completar <b>todos los datos</b> consignados. Agregar toda <b>información complementaria</b> que se considere relevante para una adecuada descripción del puesto. Especificar qué <b>requisitos</b> son <b>excluyentes</b> .							
<b>NOMBRE DEL PUESTO DE TRABAJO:</b>	EMPLEADO DE DEPOSITO						
<b>SECTOR:</b>	Deposito sucursal.						
<b>REPORTA A:</b>	Responsable de Local.						
<b>PERSONAS A CARGO:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><b>SI</b></td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><b>NO</b></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">X</td> <td style="width: 30%;"><b>CANTIDAD:</b></td> </tr> </table>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	X	<b>CANTIDAD:</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	X	<b>CANTIDAD:</b>			
<b>MISION DEL PUESTO:</b>	Velar por el control de ingreso y egreso de mercadería. Gestión del layout general de la mercadería en el Deposito de la sucursal.						
<b>REQUISITOS DEL OCUPANTE:</b>							
<b>EDAD:</b>	20 a 50						
<b>SEXO:</b>	Masculino						
<b>ZONA DE RESIDENCIA:</b>	Capital Federal o Gran Bs As. (cordón 1 o 2 preferentemente)						
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN:</b>							
<b>INSTRUCCION SECUNDARIA:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><b>SI</b></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">X</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><b>NO</b></td> </tr> </table>		<b>SI</b>	X	<b>NO</b>		
	<b>SI</b>	X	<b>NO</b>				
<b>TITULO:</b>	Indistinto.						
<b>INSTRUCCION UNIVERSITARIA / TERCIARIA:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><b>SI</b></td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><b>NO</b></td> <td style="width: 50%; text-align: center;">X</td> </tr> </table>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	X		
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	X				
<b>TITULO:</b>							
<b>CAPACITACION PROFESIONAL ESPECIFICA O COMPLEMENTARIA:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><b>SI</b></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">X</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><b>NO</b></td> </tr> </table>		<b>SI</b>	X	<b>NO</b>		
	<b>SI</b>	X	<b>NO</b>				
<b>DETALLE:</b>	Recepción y expedición de Mercadería (Preferentemente). Instalación de Aires acondicionados, calefactores, termotanques, calderas, radiadores climatizadores de piscinas, bombas de agua, etc. (preferentemente)						
<b>EXPERIENCIA PREVIA:</b>							
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%; text-align: center;">x</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">0 a 2</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">2 a 5</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">5 a 10</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">10 a 15</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">15 o más</td> </tr> </table>	x	0 a 2	2 a 5	5 a 10	10 a 15	15 o más
x	0 a 2	2 a 5	5 a 10	10 a 15	15 o más		
<b>DETALLE DE LA EXPERIENCIA REQUERIDA:</b>	Recepción y expedición de Mercadería (Preferentemente)						
Administración de Stock. Recepción y expedición de mercadería. Control de Inventarios. (preferentemente)							
<b>PRINCIPALES TAREAS A DESARROLLAR:</b>							
1 - Manejo y estivo de mercadería.							
2 - Control de stock.							
3 - Recepción de mercadería. Verificación del estado de la misma.							
4 - Control de estados de los depósitos y local, realizando mantenimiento de ser requerido.							
5 - Limpieza de Garaje/baño/cocina/depósitos/vereda.							
6 - Diferenciar e identificar la mercadería.							
7 - Entrega de mercadería verificando el estado de la misma junto con el cliente.							
8 - Solicitar la firma junto con los datos en el momento de entrega de mercadería.							
9 - Ayuda telefónica derivando al sector que corresponda o bien solicitando los datos al cliente.							
10 - Apertura y cierre de los Depósitos.							
11 - En el caso de inasistencia o vacaciones, colaborara con el personal de atención al cliente atendiendo los teléfonos.							
12 - Apertura y cierre de la cortina mecánica.							
13 - Tareas Administrativas.							
14 - Realiza pedidos de mercadería junto con el encargado de local.							
15 - Cumplimiento al Manual de Normativas Internas, Código de Ética y Descripción de Funciones del Puesto.							
<b>ATRIBUTOS DE LA PERSONA:</b> (como ser Responsabilidad, Habilidad para Trabajar en Equipo, etc.)							
<b>DETALLE:</b>	Buena presencia, aseo personal, responsabilidad, trabajo en equipo, respeto al prójimo, compromiso, puntualidad, buen vocabulario, trato amable y cordial.						
Cumplimiento de las normas de seguridad laborar expresadas en el manual de la empresa. Utiliza siempre los elementos de seguridad entregados.							
<b>OTROS DETALLES RELEVANTES:</b> referidos al horario de trabajo, particularidades del Puesto, etc.							
De lunes a Viernes de 9hs. a 19hs. Sábados de 9hs. a 14hs.							

<b>DESCRIPCION DE PERFIL - FUNCIONES DEL PUESTO</b>					
R(PYF.01) REV .00					
<b>Importante:</b> Completar <b>todos los datos</b> consignados. Agregar toda <b>información complementaria</b> que se considere relevante para una adecuada descripción del puesto. Especificar qué <b>requisitos</b> son <b>excluyentes</b> .					
<b>NOMBRE DEL PUESTO DE TRABAJO:</b>	RESPONSABLE DE DEPOSITO				
<b>SECTOR:</b>	Deposito				
<b>REPORTA A:</b>	Dirección.				
<b>PERSONAS A CARGO:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">SI</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">X</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">NO</td> </tr> </table>		SI	X	NO
	SI	X	NO		
<b>CANTIDAD:</b>	7				
<b>MISION DEL PUESTO:</b>	Supervisión general del personal. Control de ingreso y egreso de mercadería al depósito. Coordinación, control y seguimiento del armado y distribución de los pedidos a la sucursal y Clientes.				
<b>REQUISITOS DEL OCUPANTE:</b>					
<b>EDAD:</b>	Entre 22 y 45 años				
<b>SEXO:</b>	Indistinto				
<b>ZONA DE RESIDENCIA:</b>	Capital Federal   Gran Bs. As. (Preferentemente)				
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN:</b>					
<b>INSTRUCCION SECUNDARIA:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">SI</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">X</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">NO</td> </tr> </table>		SI	X	NO
	SI	X	NO		
<b>TITULO:</b>	Bachiller (Preferentemente)				
<b>INSTRUCCION UNIVERSITARIA / TERCIARIA:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">SI</td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">NO</td> </tr> </table>		SI		NO
	SI		NO		
<b>TITULO:</b>	X				
<b>CAPACITACION PROFESIONAL ESPECIFICA O COMPLEMENTARIA:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">SI</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">X</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">NO</td> </tr> </table>		SI	X	NO
	SI	X	NO		
<b>DETALLE:</b>	Recepción y expedición de Mercadería. (Preferentemente)				
<b>EXPERIENCIA PREVIA:</b>					
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">SI</td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">NO</td> </tr> </table>		SI		NO
	SI		NO		
<b>DETALLE DE LA EXPERIENCIA REQUERIDA:</b>	Administración de Stock. Recepción y expedición de mercadería. Control de Inventarios.				
<b>PRINCIPALES TAREAS A DESARROLLAR:</b>					
1) Relevamiento y registro de las situaciones diarias, consultas, pedidos y/o reclamos del Personal.					
2) Administración de personal: Supervisión de los Ingresos y egresos de personal. Relevamiento y pedido de la documentación necesaria al Empleado ingresante para la confección de los Legajos de Personal.					
3) Supervisión del control de ausentismo de personal: (Seguimiento de ausencias reiteradas, certificados médicos, comprobantes.)					
4) Confección de las comunicaciones internas al Personal.					
5) Generación de informes y realización de tareas tendientes a satisfacer los controles solicitados por Dirección.					
6) Atención Telefónica y gestión de la llamada.					
7) Programación de envíos.					
8) Administrar cuenta MercadoLibre, calificaciones, reclamos, etc.					
9) Responsable de la caja, adelantos, pago a proveedores.					
10) Acargo de las llaves del deposito.					
11) Carga de los teléfonos y del lapos así como.					
12) Pedido de facturas, sobres y material de oficina.					
13) Control de envíos entregados por remito (guía de reparto)					
14) Gestiones varias.					
15) Responsable de cumplir y hacer cumplir el Manual de Normativas Internas, Código de Ética y Descripción de Funciones del Puesto.					
<b>ATRIBUTOS DE LA PERSONA:</b> (como ser Responsabilidad, Habilidad para Trabajar en Equipo, etc.)					
<b>DETALLE:</b>	Compromiso, planificación permanente, organizar y trabajar en equipo. Proactivo, ordenado. Capacidad de análisis y de síntesis. Seguimiento y control permanente de su equipo de trabajo.				
<b>OTROS DETALLES RELEVANTES:</b> referidos al horario de trabajo, particularidades del Puesto, etc.					
Conocimientos de Inglés Técnico (Preferentemente)					
Horario de trabajo: lunes a Viernes de 9hs. a 18hs. Sábados de 9hs. a 13hs.					
Cumplir con todas las normas de seguridad laboral expresadas en el manual de la empresa. Utiliza siempre los elementos de seguridad entregados: ( Faja de seguridad, zapatos, etc.)					

<b>DESCRIPCION DE PERFIL - FUNCIONES DEL PUESTO</b>						
R(PYF.01) REV .00						
<b>Importante:</b> Completar <b>todos los datos</b> consignados. Agregar toda <b>información complementaria</b> que se considere relevante para una adecuada descripción del puesto. Especificar qué <b>requisitos</b> son <b>excluyentes</b> .						
<b>NOMBRE DEL PUESTO DE TRABAJO:</b>	ENCARGADO RECEPCION EXPEDICION					
<b>SECTOR:</b>	Deposito					
<b>REPORTA A:</b>	Responsable de Deposito					
<b>PERSONAS A CARGO:</b>	<table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td>X</td> <td>NO</td> </tr> </table> <b>CANTIDAD:</b> 2	SI	X	NO		
SI	X	NO				
<b>MISION DEL PUESTO:</b>	Planificar, desarrollar, coordinar y controlar los procesos y procedimientos de la recepción y expedición de mercadería. Velar por el cumplimiento en tiempo y forma de las tareas del personal a su cargo.					
<b>REQUISITOS DEL OCUPANTE:</b>						
<b>EDAD:</b>	Entre 22 y 45 años <b>SEXO:</b> Masculino					
<b>ZONA DE RESIDENCIA:</b>	Capital Federal   Gran Bs. As. (Preferentemente)					
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN:</b>						
<b>INSTRUCCION SECUNDARIA:</b>	<table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td>X</td> <td>NO</td> </tr> </table>	SI	X	NO		
SI	X	NO				
<b>TITULO:</b>	Industrial (Preferentemente)					
<b>INSTRUCCION UNIVERSITARIA / TERCIARIA:</b>	<table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td></td> <td>NO</td> </tr> </table> X	SI		NO		
SI		NO				
<b>TITULO:</b>						
<b>CAPACITACION PROFESIONAL ESPECIFICA O COMPLEMENTARIA:</b>	<table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td>X</td> <td>NO</td> </tr> </table>	SI	X	NO		
SI	X	NO				
<b>DETALLE:</b>	Recepción y expedición de mercadería. Control de Stock. Armado de pedidos.					
<b>EXPERIENCIA PREVIA:</b>						
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b>	<table border="1"> <tr> <td>0 a 2</td> <td>2 a 5</td> <td>5 a 10</td> <td>10 a 15</td> <td>15 o más</td> </tr> </table>	0 a 2	2 a 5	5 a 10	10 a 15	15 o más
0 a 2	2 a 5	5 a 10	10 a 15	15 o más		
<b>DETALLE DE LA EXPERIENCIA REQUERIDA:</b>	Venta e instalación de Aires acondicionados, calefactores, termotanques, calderas, radiadores, climatizadores de piscinas, bombas de agua, etc. (preferentemente)					
<b>PRINCIPALES TAREAS A DESARROLLAR:</b>						
1) Control de ingreso de mercadería por parte del fabricante.						
2) Control de stock.						
3) Organizar la mercadería en el deposito, ( ubicar los productos en los lugares definidos de acuerdo a marca, tipo de producto, etc. )						
4) Control de carga a las camionetas de transporte.						
5) Recepción, envío y entrega de reparaciones.						
6) Armar y supervisar pedidos para envíos, despachos, etc.						
7) Entrega de compras y archivo de remitos						
8) Cambio de productos dañados.						
9) Recepción y manejo de garantías.						
10) Mantenimiento de las instalaciones del Deposito. Control de luces, portones, alarmas,etc.						
11) Coordinar y registrar envíos a local de ventas.						
12) Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene el Deposito.						
13) Responsable de cumplir y hacer cumplir el Manual de Normativas Internas, Código de Ética y Descripción de Funciones del Puesto.						
<b>ATRIBUTOS DE LA PERSONA:</b> (como ser Responsabilidad, Habilidad para Trabajar en Equipo, etc.)						
<b>DETALLE:</b>	Compromiso, planificación permanente, organizar y trabajar en equipo. Proactivo, ordenado. Capacidad de análisis y de síntesis. Seguimiento y control permanente de su equipo de trabajo.					
<b>OTROS DETALLES RELEVANTES:</b> referidos al horario de trabajo, particularidades del Puesto, etc.						
Horario de trabajo: lunes a Viernes de 9hs. a 18hs. Sábados de 9hs. a 13hs.						
Cumplir con las normas de seguridad laboral expresadas en el manual de la empresa. Utiliza siempre los elementos de seguridad entregados: ( Faja de seguridad, zapatos, etc.)						

<b>DESCRIPCION DE PERFIL - FUNCIONES DEL PUESTO</b>											
R(PYF.01) REV .00											
<b>Importante:</b> Completar <b>todos los datos</b> consignados. Agregar toda <b>información complementaria</b> que se considere relevante para una adecuada descripción del puesto. Especificar qué <b>requisitos</b> son <b>excluyentes</b> .											
<b>NOMBRE DEL PUESTO DE TRABAJO:</b>	ENCARGADO DE LOGISTICA										
<b>SECTOR:</b>	Logística										
<b>REPORTA A:</b>	Responsable de Deposito										
<b>PERSONAS A CARGO:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">SI</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">X</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">NO</td> <td style="width: 30%;"></td> </tr> </table>		SI	X	NO						
	SI	X	NO								
<b>MISION DEL PUESTO:</b>	Planificación, control y seguimiento de la logística de la empresa. Velar por el correcto transporte de la mercadería. Evaluación permanente de todos los procesos en busca de la excelencia y la mejora continua.										
<b>REQUISITOS DEL OCUPANTE:</b>											
<b>EDAD:</b>	Entre 22 y 45 años										
<b>SEXO:</b>	Masculino										
<b>ZONA DE RESIDENCIA:</b>											
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN:</b>											
<b>INSTRUCCION SECUNDARIA:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">SI</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">X</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">NO</td> <td style="width: 30%;"></td> </tr> </table>		SI	X	NO						
	SI	X	NO								
<b>TITULO:</b>	Bachiller/Comercial/Industrial - Indistinto.										
<b>INSTRUCCION UNIVERSITARIA / TERCIARIA:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">SI</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">NO</td> <td style="width: 30%; text-align: center;">X</td> </tr> </table>		SI		NO	X					
	SI		NO	X							
<b>TITULO:</b>											
<b>CAPACITACION PROFESIONAL ESPECIFICA O COMPLEMENTARIA:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">SI</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">X</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">NO</td> <td style="width: 30%;"></td> </tr> </table>		SI	X	NO						
	SI	X	NO								
<b>DETALLE:</b>	Logística   Normas de Transito   Carga y descarga de mercadería (Preferentemente)										
<b>EXPERIENCIA PREVIA:</b>											
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">0 a 2</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">X</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">2 a 5</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">5 a 10</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">10 a 15</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">15 o más</td> </tr> </table>		0 a 2	X	2 a 5		5 a 10		10 a 15		15 o más
	0 a 2	X	2 a 5		5 a 10		10 a 15		15 o más		
<b>DETALLE DE LA EXPERIENCIA REQUERIDA:</b>	Logística   Normas de Transito   Carga y descarga de mercadería (Preferentemente)										
<b>PRINCIPALES TAREAS A DESARROLLAR:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Encargado de organizar los envíos por zona.</li> <li>2) Organizar hoja de ruta por domicilio.</li> <li>3) Entregar, cobrar y firmar remito de entrega.</li> <li>4) Enviar mercadería a los transportes y al local.</li> <li>5) Retirar mercadería de proveedores.</li> <li>6) Lavar camioneta y revisar el estado de la misma.</li> <li>7) Rendir semanalmente los gastos.</li> <li>8) Control de pago de patentes, seguro y documentación de los vehículos.</li> <li>9) Responsable por el cumplimiento de las tareas y horarios de ingreso y egreso del personal a cargo.</li> <li>10) Responsable de cumplir y hacer cumplir el Manual de Normativas Internas, Código de Ética y Descripción de Funciones del Puesto.</li> </ol>										
<b>ATRIBUTOS DE LA PERSONA:</b> (como ser Responsabilidad, Habilidad para Trabajar en Equipo, etc.)											
<b>DETALLE:</b>	Responsabilidad, precavido, habilidad para reconocer posibles situaciones con cierto grado de peligrosidad. Medido en la vía publica, evitando siempre peleas, discusiones, gritos, etc.										
<b>OTROS DETALLES RELEVANTES:</b> referidos al horario de trabajo, particularidades del Puesto, etc.	De lunes a Viernes de 9hs. a 18hs. Sábados de 9hs. a 13hs.										

<b>DESCRIPCION DE PERFIL - FUNCIONES DEL PUESTO</b>							
R(PYF.01) REV .00							
<p><b>Importante:</b> Completar <b>todos los datos</b> consignados. Agregar toda <b>información complementaria</b> que se considere relevante para una adecuada descripción del puesto. Especificar qué <b>requisitos son excluyentes</b>.</p>							
<b>NOMBRE DEL PUESTO DE TRABAJO:</b>	EMPLEADO DE DEPOSITO						
<b>SECTOR:</b>	Deposito						
<b>REPORTA A:</b>	Encargado de Recepción - Expedición.						
<b>PERSONAS A CARGO:</b>	<table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td>NO</td> <td>X</td> <td><b>CANTIDAD:</b></td> </tr> </table>	SI	NO	X	<b>CANTIDAD:</b>		
SI	NO	X	<b>CANTIDAD:</b>				
<b>MISION DEL PUESTO:</b>	Armado de pedidos. Carga y descarga de mercadería. Control de stock.						
<b>REQUISITOS DEL OCUPANTE:</b>							
<b>EDAD:</b>	Entre 22 y 45 años						
<b>SEXO:</b>	Masculino						
<b>ZONA DE RESIDENCIA:</b>	Capital Federal   Gran Bs. As. (Preferentemente)						
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN:</b>							
<b>INSTRUCCION SECUNDARIA:</b>	<table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td>X</td> <td>NO</td> </tr> </table>	SI	X	NO			
SI	X	NO					
<b>TITULO:</b>	Industrial (Preferentemente)						
<b>INSTRUCCION UNIVERSITARIA / TERCIARIA:</b>	<table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td>NO</td> <td>X</td> </tr> </table>	SI	NO	X			
SI	NO	X					
<b>TITULO:</b>							
<b>CAPACITACION PROFESIONAL ESPECIFICA O COMPLEMENTARIA:</b>	<table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td>NO</td> </tr> </table>	SI	NO				
SI	NO						
<b>DETALLE:</b>	Carga y descarga de mercadería. Armado de pedido. Manejo de Clark (preferentemente).						
<b>EXPERIENCIA PREVIA:</b>							
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b>	<table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>0 a 2</td> <td>2 a 5</td> <td>5 a 10</td> <td>10 a 15</td> <td>15 o más</td> </tr> </table>	X	0 a 2	2 a 5	5 a 10	10 a 15	15 o más
X	0 a 2	2 a 5	5 a 10	10 a 15	15 o más		
<b>DETALLE DE LA EXPERIENCIA REQUERIDA:</b>	Armado de pedidos. Control stock. Carga y descarga de mercadería. Manejo de Clark (preferentemente).						
<b>PRINCIPALES TAREAS A DESARROLLAR:</b>							
1) Preparación de los pedidos ( transporte, oca, domicilios )							
2) Cargar y descargar mercadería al transporte.							
3) Ordenar la mercadería en el deposito, de acuerdo a la ubicación pre determinada para cada producto.							
4) Armado de casilla.							
5) Preparación de los equipos de filtrado.							
6) Limpieza general del deposito y vestuarios.							
7) Tramites y pequeñas compras de insumos.							
.							
<b>ATRIBUTOS DE LA PERSONA:</b> (como ser Responsabilidad, Habilidad para Trabajar en Equipo, etc.)							
<b>DETALLE:</b>	Ordenado, metódico, atento a las normas y procedimientos del sector.						
	Trabajar en equipo y con ganas de aprender constantemente.						
	Cada Empleado desde su puesto de trabajo y en coordinación con su encargado debe aportar ideas de mejoras constantes para el desarrollo de su labor diaria.						
<b>OTROS DETALLES RELEVANTES:</b> referidos al horario de trabajo, particularidades del Puesto, etc.							
De lunes a Viernes de 9hs. a 18hs. Sábados de 9hs. a 13hs.							
Cumplir con las normas de seguridad laborar expresadas en el manual de la empresa. Utiliza siempre los elementos de seguridad entregados:							
( Faja de seguridad, zapatos, etc.)							

<b>DESCRIPCION DE PERFIL - FUNCIONES DEL PUESTO</b>											
R(PYF.01) REV .00											
<b>Importante:</b> Completar <b>todos los datos</b> consignados. Agregar toda <b>información complementaria</b> que se considere relevante para una adecuada descripción del puesto. Especificar qué <b>requisitos</b> son <b>excluyentes</b> .											
<b>NOMBRE DEL PUESTO DE TRABAJO:</b>	CHOFER										
<b>SECTOR:</b>	Logística										
<b>REPORTA A:</b>	Encargado de Logística										
<b>PERSONAS A CARGO:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;"><b>SI</b></td> <td style="width: 33%; text-align: center;"><b>NO</b></td> <td style="width: 33%; text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="width: 33%; text-align: center;"><b>CANTIDAD:</b></td> </tr> </table>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>CANTIDAD:</b>						
<b>SI</b>	<b>NO</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>CANTIDAD:</b>								
<b>MISION DEL PUESTO:</b>	Realizar la gestión de la entrega de mercadería a los Clientes. Realizar el retiro de insumos y/o mercadería de los diferentes proveedores y/o deposito de la Empresa.										
<b>REQUISITOS DEL OCUPANTE:</b>											
<b>EDAD:</b>	Entre 25 y 50 años										
<b>SEXO:</b>	Masculino										
<b>ZONA DE RESIDENCIA:</b>	Capital Federal   Gran Bs. As. (Preferentemente)										
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN:</b>											
<b>INSTRUCCION SECUNDARIA:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;"><b>SI</b></td> <td style="width: 33%; text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="width: 33%; text-align: center;"><b>NO</b></td> </tr> </table>	<b>SI</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>NO</b>							
<b>SI</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>NO</b>									
<b>TITULO:</b>	Bachiller/Comercial/Industrial - Indistinto.										
<b>INSTRUCCION UNIVERSITARIA / Terciaria:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;"><b>SI</b></td> <td style="width: 33%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 33%; text-align: center;"><b>NO</b></td> </tr> </table>	<b>SI</b>	<input type="checkbox"/>	<b>NO</b>							
<b>SI</b>	<input type="checkbox"/>	<b>NO</b>									
<b>TITULO:</b>											
<b>CAPACITACION PROFESIONAL ESPECIFICA O COMPLEMENTARIA:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;"><b>SI</b></td> <td style="width: 33%; text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="width: 33%; text-align: center;"><b>NO</b></td> </tr> </table>	<b>SI</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>NO</b>							
<b>SI</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>NO</b>									
<b>DETALLE:</b>	Normas de Tránsito   Carga y descarga de mercadería (Preferentemente)										
<b>EXPERIENCIA PREVIA:</b>											
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">0 a 2</td> <td style="width: 25%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">2 a 5</td> <td style="width: 25%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">5 a 10</td> <td style="width: 25%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">10 a 15</td> <td style="width: 25%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 25%; text-align: center;">15 o más</td> </tr> </table>	<input checked="" type="checkbox"/>	0 a 2	<input type="checkbox"/>	2 a 5	<input type="checkbox"/>	5 a 10	<input type="checkbox"/>	10 a 15	<input type="checkbox"/>	15 o más
<input checked="" type="checkbox"/>	0 a 2	<input type="checkbox"/>	2 a 5	<input type="checkbox"/>	5 a 10	<input type="checkbox"/>	10 a 15	<input type="checkbox"/>	15 o más		
<b>DETALLE DE LA EXPERIENCIA REQUERIDA:</b>	En transporte de mercadería en Gral. (Preferentemente)										
<b>PRINCIPALES TAREAS A DESARROLLAR:</b>											
1) Encargado de organizar los envíos por zona.											
2) Organizar hoja de ruta por domicilio.											
3) Entregar, cobrar firmar remito de entrega.											
4) Enviar mercadería a los transportes y al local.											
5) Retirar mercadería de proveedores.											
6) Lavar camioneta y revisar el estado de la misma.											
7) Rendir semanalmente los gastos.											
8) Cumplimiento del Manual de Normativas Internas, Código de Ética y Descripción de Funciones del Puesto.											
<b>ATRIBUTOS DE LA PERSONA:</b> (como ser Responsabilidad, Habilidad para Trabajar en Equipo, etc.)											
<b>DETALLE:</b>	Responsabilidad, precavido, habilidad para reconocer posibles situaciones con cierto grado de peligrosidad. Medido en la vía pública, evitando multas, peleas, discusiones, gritos, etc.										
<b>OTROS DETALLES RELEVANTES:</b> referidos al horario de trabajo, particularidades del Puesto, etc.											
De lunes a Viernes de 9hs. a 18hs. Sábados de 9hs. a 13hs.											

<b>DESCRIPCION DE PERFIL - FUNCIONES DEL PUESTO</b>							
R(PYF.01) REV .00							
<b>Importante:</b> Completar <b>todos los datos</b> consignados. Agregar toda <b>información complementaria</b> que se considere relevante para una adecuada descripción del puesto. Especificar qué <b>requisitos</b> son <b>excluyentes</b> .							
<b>NOMBRE DEL PUESTO DE TRABAJO:</b>	AYUDANTE DE LOGISTICA						
<b>SECTOR:</b>	Logística						
<b>REPORTA A:</b>	Encargado de Logística						
<b>PERSONAS A CARGO:</b>	<table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td>NO</td> <td>X</td> <td><b>CANTIDAD:</b></td> </tr> </table>	SI	NO	X	<b>CANTIDAD:</b>		
SI	NO	X	<b>CANTIDAD:</b>				
<b>MISION DEL PUESTO:</b>	Realizar la gestión de entrega, carga y descarga de mercadería a los Clientes. Realizar el retiro de insumos y/o mercadería de los diferentes proveedores.						
<b>REQUISITOS DEL OCUPANTE:</b>							
<b>EDAD:</b>	Entre 25 y 45 años						
<b>SEXO:</b>	Masculino						
<b>ZONA DE RESIDENCIA:</b>	Capital Federal   Gran Bs. As. (Preferentemente)						
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN:</b>							
<b>INSTRUCCION SECUNDARIA:</b>	<table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td>X</td> <td>NO</td> </tr> </table>	SI	X	NO			
SI	X	NO					
<b>TITULO:</b>	Bachiller/Comercial/Industrial - Indistinto.						
<b>INSTRUCCION UNIVERSITARIA / TERCIARIA:</b>	<table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td>NO</td> <td>X</td> </tr> </table>	SI	NO	X			
SI	NO	X					
<b>TITULO:</b>							
<b>CAPACITACION PROFESIONAL ESPECIFICA O COMPLEMENTARIA:</b>	<table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td>NO</td> <td>X</td> </tr> </table>	SI	NO	X			
SI	NO	X					
<b>DETALLE:</b>	Normas de Transito   Carga y descarga de mercadería (Preferentemente)						
<b>EXPERIENCIA PREVIA:</b>	<table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td>NO</td> </tr> </table>	SI	NO				
SI	NO						
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b>	<table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>0 a 2</td> <td>2 a 5</td> <td>5 a 10</td> <td>10 a 15</td> <td>15 o más</td> </tr> </table>	X	0 a 2	2 a 5	5 a 10	10 a 15	15 o más
X	0 a 2	2 a 5	5 a 10	10 a 15	15 o más		
<b>DETALLE DE LA EXPERIENCIA REQUERIDA:</b>	En transporte de mercadería en general. (Preferentemente)						
<b>PRINCIPALES TAREAS A DESARROLLAR:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Encargado de organizar los envíos de mercadería por zona.</li> <li>2) Organizar hoja de ruta por domicilio.</li> <li>3) Entregar, cobrar y firmar remito de entrega.</li> <li>4) Enviar mercadería a los transportes y al local.</li> <li>5) Retirar mercadería de proveedores.</li> <li>6) Lavar camioneta y revisar el estado de la misma.</li> <li>7) Rendir semanalmente los gastos.</li> <li>8) Cumplimiento del Manual de Normativas Internas, Código de Ética y Descripciones de Funciones del Puesto.</li> </ol>						
<b>ATRIBUTOS DE LA PERSONA:</b> (como ser Responsabilidad, Habilidad para Trabajar en Equipo, etc.)							
<b>DETALLE:</b>	Responsabilidad, precavido, habilidad para reconocer posibles situaciones con cierto grado de peligrosidad. Medido en la vía publica, evitando siempre peleas, discusiones, gritos, etc.						
<b>OTROS DETALLES RELEVANTES:</b> referidos al horario de trabajo, particularidades del Puesto, etc.							
	De lunes a Viernes de 9hs. a 18hs. Sábados de 9hs. a 13hs.						

**Anexo B: Presentación Institucional. MAITEK Servicios y Tecnologías S.R.L**

# **PRESENTACION**

- ✓ **MISION, VISION Y VALORES.**
- ✓ **ORGANIGRAMA FUNCIONAL.**
- ✓ **PERFILES DE PUESTOS.**
- ✓ **DESCRIPCION DE FUNCIONES.**

**MAITEK Servicios y Tecnología S.R.L**



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## PRESENTACION INSTITUCIONAL

### CONTENIDO:

- **Información Institucional** (Misión, Visión y Valores).
- **Finalidad.**
- **Organigrama Funcional.**
- **Manual de Descripción de funciones de puestos.**
- **Anexos** (entrega de documentación Institucional: Misión, Visión y Valores. Formularios de Descripción de funciones de puestos. Organigrama funcional.)

**MAITEK Servicios y Tecnología S.R.L**

Inicio

## PRESENTACION INSTITUCIONAL

### FINALIDAD:

- Informar aspectos esenciales para el **desarrollo de la Persona** dentro de la Organización.
- Regular y normalizar las **relaciones interpersonales.**
- Formalizar y explicitar diversos **procedimientos internos.**
- Definir "**Reglas claras**", debidamente establecidas.
- Destacar la **importancia** de cada Persona ("Pieza Clave")
- **Compromiso voluntario** de la Empresa para formalizar.

**MAITEK Servicios y Tecnología S.R.L**

Inicio

## PRESENTACION INSTITUCIONAL

### MISION, VISION Y VALORES CORPORATIVOS:

- Con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales, MAITEK Servicios y Tecnologías S.R.L ha definido específicamente sobre qué **Visión, Misión y Valores** se sostendrá para perseguir la consecución de estos objetivos.

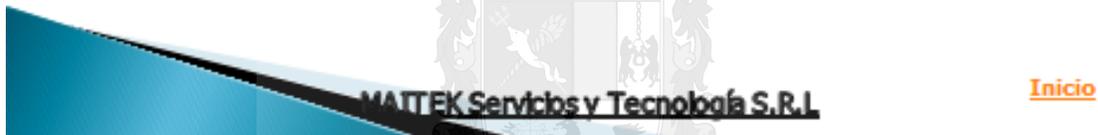


[Inicio](#)

USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## PRESENTACION INSTITUCIONAL

- **MISION DE MATEK SERVICIOS Y TECNOLOGIAS S.R.L**
- **Ofrecer a todos nuestros clientes asesoramiento profesional, productos de alta calidad al mejor costo, cumpliendo siempre con los más altos estándares de calidad y seguridad.**



## PRESENTACION INSTITUCIONAL

- **VISION DE MATEK SERVICIOS Y TECNOLOGIAS S.R.L**
- **Convertirnos en la empresa líder del mercado de Climatización, Agua y Gas, apuntando siempre al cumplimiento de nuestra misión: la satisfacción del cliente.**



## PRESENTACION INSTITUCIONAL

- **VALORES DE MAITEK SERVICIOS Y TECNOLOGIAS S.R.L**
- En nuestro esquema de crecimiento son fundamentales los pilares en los cuales nos basamos:
- **Honestidad, Profesionalidad y Respeto.**



## PRESENTACION INSTITUCIONAL

### ORGANIGRAMA FUNCIONAL

UNIVERSIDAD DEL SALVADOR  
MAITEK SERVICIOS Y TECNOLOGIAS S.R.L



## Perfiles de Puestos

### Finalidad:

- ✓ Definir específica y claramente los **requerimientos** que el ocupante del puesto ("silla vacía") debe reunir para desarrollar correctamente sus funciones y tareas.

### Contenido:

- ✓ Nombre del Puesto, Sector al que pertenece, Misión del Puesto, Requisitos del Ocupante, Formación, Experiencia previa, Atributos del Ocupante, entre otros.

**MATTEK Servicios y Tecnología S.R.L.**

[Inicio](#)

## Descripción de Funciones

### Finalidad:

- ✓ Una vez definido el Perfil del Puesto, se procede a analizar y detallar las **Tareas específicas** que componen y requieren cada Puesto.
- ✓ Las Descripciones reflejan entonces las **Expectativas del Puesto** y del Ocupante del mismo.

### Contenido:

- ✓ Se detallan el grueso de tareas que componen al Puesto, incluyendo pero no limitándose a las que allí se definan.

**MATTEK Servicios y Tecnología S.R.L.**

[Inicio](#)

**FIN**

***¡Muchas Gracias!***

**MAITEK Servicios y Tecnología S.R.L.**



**Inicio**

USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

**Anexo C: Bitácora de proceso de Coaching realizado con el dueño de la empresa.**

USAL | MAESTRIA EN COACHING Y CAMBIO ORGANIZACIONAL (MCCO)

Reporte de encuentro de Coaching | 2015.

**COACH:** Hernán Santamaría **COACHEE** Dirección (Juan Pablo) (solamente el nombre de pila)

Año: 2016

**OBSERVACIÓN DEL COACH**¿El proceso de coaching construyó un camino para que el coachee haya podido cambiar su modo de interpretar la brecha:  SI

NO

Desde lo realizado ¿EXISTEN ÁREAS DE APRENDIZAJE FUTURAS EN MI ROL DE COACH?:  SI NO

Describa brevemente por favor las brechas de mejora que observó en su desempeño:

Competencias del Coach	1 insuficiente / 2 regular/ 3 bien / 4 muy bien / 5 Excelente	Comentarios
1. Generé contexto de apertura	4	Estuve Atento a: Realizar un mini Check -in , contarle quien soy, asegurarle confidencialidad, explicar que es el coaching, Explicarle que responde desde la libertad personal, pautas del proceso y chequear dudas. También realice grandes esfuerzos por reflejar la postura corporal, los movimientos. Acomodarme al ritmo de la respiración. Adaptarme al ritmo, tono y volumen de la voz. Escuchar al Otro activa y empáticamente. Indagar con interés genuino. Por último, saber cómo se siente, si estaba cómodo, expectativas, etc.
2. Clarificación de Brecha	3	En esta etapa se identificaron una brecha considerada por El Coachee como "grande" y otras más pequeñas y medibles.

		Considero que ese objetivo se cumplió y nos posiciono satisfactoriamente en la puerta de entrada para el contrato de coaching
3. Contrato de Coaching	3	Percibí que pude hacer las preguntas correctas para activar los temas a trabajar. ¿Que se quisiera llevar?, ¿donde está hoy y para que quiere ir hacia otro estado deseado?, ¿que quisiera llevarse de esta conversación y de este proceso?, etc.
4. Indagué facilitando una interpretación poderosa en el Coachee	3	Indague con cuidado al principio, pude desafiar juicios, pero siempre con respeto y serenidad, midiendo la emocionalidad y atento al proceso.
5. Facilité el diseño de acciones	4	Creo que fue lo mejor que hice en este proceso. Indague de forma precisa y las acciones a realizar surgieron solas y de una manera muy concreta, fue muy satisfactorio en lo personal.
6. Incluí en la conversación distinciones aprendidas en el MCO	4	Sí, todo el tiempo. Fueron bien recibidas, agradecidas y el intercambio fue permanente.
7. Generé un espacio de entrenamiento		No concretamente como un espacio de entrenamiento, si como un relevamiento de las acciones a realizar. Repaso de la metodología a utilizar. El espacio de entrenamiento estaba dado por el contexto de la intervención del trabajo de investigación. Esta situación colaboro en gran medida para poner en práctica los emergentes del proceso de Coaching individual.
8. Generé un Compromiso	4	Sí
9. Desarrollé un espacio de Cierre	3	Sí, en cada sesión. lo más cuidado y riguroso que este proceso me permitió.
10. Realicé mi propio chequeo como Coach luego de la interacción	3	Sí, pero el mejor chequeo, al menos en mi caso es completar esta bitácora.

¿Ha sido en su rol de Coach respetuoso durante el desarrollo del proceso de Coaching, del marco ético propuesto por USAL?:

 SI

NO

**Anexo D: Bitácora de proceso de Coaching realizado con el responsable de depósito.**

USAL | MAESTRIA EN COACHING Y CAMBIO ORGANIZACIONAL (MCCO)  
Reporte de encuentro de Coaching | 2015.

**COACH:** Hernán Santamaría **COACHEE** FACUNDO (solamente el nombre de pila)  
Año: 2016

**OBSERVACIÓN DEL COACH**

¿El proceso de coaching construyó un camino para que el coachee haya podido cambiar su modo de interpretar la brecha:  SÍ  
NO

Desde lo realizado ¿EXISTEN ÁREAS DE APRENDIZAJE FUTURAS EN MI ROL DE COACH?:  SÍ  NO

Describe brevemente por favor las brechas de mejora que observó en su desempeño:

Competencias del Coach	1 insuficiente / 2 regular/	Comentarios
	3 bien / 4 muy bien / 5 Excelente	
1. Generé contexto de apertura	4	Estuve Atento a: Realizar un mini Check -in , contarle quien soy, asegurarle confidencialidad, explicar que es el coaching, Explicarle que responde desde la libertad personal, pautas del proceso y chequear dudas. También realice grandes esfuerzos por reflejar la postura corporal, los movimientos. Acomodarme al ritmo de la respiración. Adaptarme al ritmo, tono y volumen de la voz. Escuchar al Otro activa y empáticamente. Indagar con interés genuino. Por último, saber cómo se siente, si estaba cómodo, expectativas, etc.
2. Clarificación de Brecha	4	Se clarifiqué la Brecha a trabajar de manera satisfactoria. Considero haber realizado las preguntas correctas. El coachee
3. Contrato de Coaching	4	Colaboro en gran medida con la información brindada. Se concretó de manera clara y se acordó cual era la Brecha en la que trabajaríamos juntos.
4. Indagué facilitando una interpretación poderosa en el Coachee	3	Se desafiaron juicios y creencias, con un seguimiento a la emocionalidad del Coachee y atento al proceso.
5. Facilité el diseño de acciones	4	Las acciones a realizar surgieron de una manera fluida y concreta como parte del proceso y de la buena interacción y contexto que se produjo en todo momento.
6. Incluí en la conversación distinciones aprendidas en el MCO	3	Si, en cada etapa se complementó con distinciones que colaboraron en gran medida a los emergentes del proceso.
7. Generé un espacio de entrenamiento		Si, se prepararon conversaciones. Se compartieron distinciones y se trabajó la escucha. Como entrenamiento formal.
8. Generé un Compromiso	4	Si concreto y medible.
9. Desarrollé un espacio de Cierre	3	Si, lo más cuidado y riguroso que este proceso me permitió.
10. Realicé mi propio chequeo como Coach luego de la interacción	3	Si, pero el mejor chequeo, al menos en mi caso es completar esta bitácora.

¿Ha sido en su rol de Coach respetuoso durante el desarrollo del proceso de Coaching, del marco ético propuesto por USAL?:

**Anexo E: Bitácora de proceso de Coaching realizado con el responsable del local.**

USAL | MAESTRIA EN COACHING Y CAMBIO ORGANIZACIONAL (MCCO)  
Reporte de encuentro de Coaching | 2015.

**COACH:** Hernán Santamaría **COACHEE** EDUARDO (solamente el nombre de pila)  
Año: 2015

**OBSERVACIÓN DEL COACH**

¿El proceso de coaching construyó un camino para que el coachee haya podido cambiar su modo de interpretar la brecha:  SI NO  
Desde lo realizado ¿EXISTEN ÁREAS DE APRENDIZAJE FUTURAS EN MI ROL DE COACH?:  SI NO

Describe brevemente por favor las brechas de mejora que observó en su desempeño:

Competencias del Coach	1 insuficiente / 2 regular/ 3 bien / 4 muy bien / 5 Excelente	Comentarios
1. Generé contexto de apertura	3	Estuve Atento a: Realizar un mini Check -in , contarle quien soy, asegurarle confidencialidad, explicar que es el coaching, Explicarle que responde desde la libertad personal, pautas del proceso y chequear dudas. También realice grandes esfuerzos por reflejar la postura corporal, los movimientos. Acomodarme al ritmo de la respiración. Adaptarme al ritmo, tono y volumen de la voz. Escuchar al Otro activa y empáticamente. Indagar con interés genuino. y luego exponer. Por último, saber cómo se siente, si estaba cómodo, expectativas, etc.
2. Clarificación de Brecha	2	Creo que durante las primeras sesiones pudimos detectar una emoción que el Coachee consideraba afectaba su objetivo y su estado deseado y una posible brecha asociada a esta.
3. Contrato de Coaching	3	Note, al desarrollarse las sesiones, que el contrato que habíamos cerrado era para trabajar más una emoción que partía de un juicio. Al seguir indagando y en la reinterpretación de la brecha quedo más claro que había objetivos que el Coachee detecto como más importantes para trabajar.
4. Indagué facilitando una interpretación poderosa en el Coachee	3	Se me dificulto desafiar juicios y creencias. Transitamos por varios dominios y puede hacer fenomenología, lo que percibí que aporó mucho proceso.
5. Facilité el diseño de acciones	4	Si, hubo definición de acciones y compromiso de medición y cumplimiento.
6. Incluí en la conversación distinciones aprendidas en el MCO	4	Si, fueron necesarias y requeridas por el Coachee también.
7. Generé un espacio de entrenamiento		Si, realizamos algunos diseños posibles de conversaciones y lo simulamos.
8. Generé un Compromiso	4	Si concreto y medible.
9. Desarrollé un espacio de Cierre	3	Si, lo más cuidado y riguroso que este proceso me permitió.
10. Realicé mi propio chequeo como Coach luego de la interacción	3	Sí, pero el mejor chequeo, al menos en mi caso es completar esta bitácora.

¿Ha sido en su rol de Coach respetuoso durante el desarrollo del proceso de Coaching, del marco ético propuesto por USAL?:  SI NO