

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CASO DE ESTUDIO N° 3 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

TEMA (A)

La empresa de Construcción “SUR. S.R.L”, registra en su estructura organizativa los siguientes cargos:

Jefe de Obras : Dirige y coordina la realización de nuevas obras, verificando calidad, plazos y costos.

Capataz de Obras: Supervisa la ejecución de las obras encomendadas.

Oficial de Obras: Realiza la construcción o refacción de las obras.

Operario de Obras: Realiza construcciones sencillas de acuerdo a instrucciones recibidas del oficial. .

Oficial de Depósito: Recepciona, controla y custodia los materiales del depósito. Colabora en la carga y descarga de materiales.

Administrativo: Realiza tareas de índole administrativa: redacción de notas, correspondencia, archivo, asistencia del personal.

El Gerente General de la Empresa requiere su asesoramiento a efectos de realizar el análisis de los cargos.

Sírvase señalar:

- 1- Cuál o cuáles de los métodos de relevamiento de información que Ud. conoce le parece(n) más adecuado(s) para efectuar el análisis de cada uno de los cargos mencionados. Fundamente su respuesta.
- 2- Qué comentarios le merecen los siguientes planteos recibidos del Jefe de Obras en oportunidad de realizar el análisis de los cargos:
 - “El Oficial de Obras requiere de una experiencia no inferior a 8 años. Esa es la antigüedad mínima de quienes se desempeñan hoy en dichos cargos”.
 - “No estoy de acuerdo con que se le pregunte a los empleados cuáles son sus tareas. Eso lo tengo que decidir yo. Ellos suelen exagerar las tareas que realizan porque creen que por ello se les va a incrementar su remuneración”.
- 3- ¿Qué ventajas presenta la participación del analista de cargos en este proceso?.

CASO DE ESTUDIO N° 3

TEMA (B)

ESTUDIO DE ABOGADOS XXL

XXL ABOGADOS es un estudio jurídico fundado por tres socios en el año 2003. La empresa se caracteriza por su reconocimiento en el mercado local e internacional, a pesar de su poco tiempo de existencia, dada la capacidad de los socios en el manejo de los temas legales.

Si bien el estudio creció mucho desde sus inicios llegando a tener en la actualidad unos 35 empleados, es de notar que algo sucede en el clima laboral. Es muy frecuente que haya rotación de personal llegando a tener en los últimos meses un promedio de egresos de un empleado mensual.

Esto se da en mayor medida en los empleados más jóvenes y acarrea un costo extra en reclutamiento y selección de personal al igual que en la capacitación. Dada esta situación se ha decidido contratar a un Licenciado en Administración para detectar los posibles errores que tiene la empresa en sus políticas de personal y para la descripción y especificación de los cargos.

Dentro de los departamentos se encuentra, el departamento de secretaría, el departamento notarial, el jurídico contencioso y el jurídico administrativo.

El departamento de secretaría cuenta con 4 secretarias las que realizan tareas muy diferentes. Por una parte hay una secretaria por socio, las cuales en su mayor medida se encargan de llevar su agenda, programando reuniones, almuerzos y demás. Al igual que la atención de forma continúa de las llamadas de los clientes derivando las mismas para el abogado encargado del tema.

La secretaria restante se dedica a llamar a los clientes recurrentes y ocasionales para reclamar los pagos y gastos que se realizan de forma adelanta para ciertos clientes en casos de publicaciones en el diario oficial, timbres de trámites en juicio, etc. Además de estas tareas es la persona encargada de llevar la caja de los gastos y de organizar los pagos, debiendo dejar los cheques prontos para ser firmados con un día de anticipación. Es también encargada de realizar la facturación mensual y de ingresar todos los comprobantes al sistema contable.

En los demás departamentos se cuenta con estudiantes, recién egresados, abogados con experiencia y gerentes que son los abogados con mayor antigüedad en el estudio y se dedica cada uno a un sector específico.

Los estudiantes, son reclutados por avisos en el diario y convenio con universidades privadas que ofrecen a sus estudiantes pasantías remuneradas con la posibilidad de convertirse en el primer trabajo fijo, en un horario part time que permite continuar con sus estudios.

Los pasantes son seleccionados en base a sus calificaciones, dado que no tienen experiencia previa. Una vez en el estudio, su trabajo es en forma esencial dar apoyo al departamento en el que hayan ingresado. En forma general se dedican a realizar todo tipo de trámites, ante Auditoría Interna de la Nación, DGI, BPS, buscar información

sobre distintos temas a pedido de los abogados, leer todos los diarios oficiales y mantener informado a los abogados sobre cada nuevo proyecto de ley.

Los profesionales recién egresados son abogados o escribanos con poca experiencia que llegan al estudio con el deseo de poder aumentar sus conocimientos y lograr experiencia y crecimiento profesional.

Realizan un horario full time y se dedican a relajar las tareas mas sencillas que necesitan de un titulo profesional como requisito excluyente. Los que están en el área notarial generalmente realizan certificaciones de actas de asamblea y están presente en las firmas que necesitan la certificación de escribano público. A su vez son quienes realizan los trámites en la caja notarial y averiguan sobre la situación de bienes a la venta por ejemplo embargos o sucesiones.

Los abogados junior son quienes dan el seguimiento a cada expediente presentado. Tienen determinados casos que son presentados ante el juez y son quienes saben en todo momento la situación de los juicios y las fechas para la contestación de demandas o requerimientos de pruebas por parte del juez.

Brindan información para los abogados senior sobre los requerimientos de las empresas en cuanto a sus necesidades de contratación con la administración publica o sea licitaciones, o quienes llevan los temas legales societarios como convocatorias de asamblea y la realización de las mismas.

Los abogados con mas experiencia también están distribuidos en estos sectores, por tanto realizan las tareas de cada sector y deben supervisar el trabajo de los abogados júnior y los pasantes. Gran parte de su tiempo se pierde explicando a cada persona que debe hacer un trámite, o un trabajo nuevo, cómo realizarlos y cuáles son los requisitos existentes.

Tienen a su cargo la contestación de las demandas que reciben los clientes y la negociación de los juicios que se arreglan sin llegar a la sentencia del juez.

Los escribanos se dedican a controlar todo el trabajo realizado por los júnior debiendo mirar cada certificación y cada trabajo antes de su salida del estudio. También son los encargados de ayudar a los abogados en los trabajos que se deben realizar en conjunto.

Los gerentes por ultimo son la cara visible del estudio. Su trabajo se dedica en su mayor parte del tiempo a coordinar las tareas con el equipo de trabajo y a distribuir el personal según los requerimientos de los trabajos.

Como la empresa no cuenta con un sector de personal los gerentes son quienes coordinan con su equipo de trabajo las licencias, los días por estudio y demás según el requerimiento de personal en cada situación.

También son quienes realizan la selección del personal para su área, lo cual hacen mediante la lectura de los curriculum llegado por avisos en el diario, y mediante una entrevista personal.

Por otra parte son quienes se realizan los contactos con los clientes, enviándole mails sobre nuevas leyes o requisitos para sus empresas. Son quienes escuchan sus requerimientos y acompañan en los juicios o demás tareas que se requieran. Reporta de forma directa a los socios y le permiten tener a ellos una imagen clara de la

situación de la empresa, ya que los mismos se encuentran generalmente en el exterior, realizando o asistiendo a congresos y buscando captar clientes.

Se Pide:

1. ¿Cuáles pueden ser las causas de la alta rotación del personal joven?
2. ¿Qué métodos de relevamiento de información considera más adecuados para realizar el análisis de cada uno de los cargos? ¿Por qué?
3. Realice la descripción y especificación de los cargos de secretaria, evaluando si es necesario modificar los cargos.
4. Analice críticamente la descripción y especificación del cargo de gerente y realice las correcciones que crea necesarias.

1. DENOMINACIÓN DEL CARGO: GERENTE

2. OBJETO DEL CARGO:

3. INTERRELACIONES JERÁRQUICAS:

DEPENDE DE:

SOCIOS DEL ESTUDIO

4. TAREAS:

1. Planificar, organizar y dirigir.....
2. Brinda apoyo y asiste a los integrantes del equipo de trabajo en la formulación de objetivos y metas a lograr en el departamento.
3. Distribuir y asignar trabajos específicos entre los funcionarios a su cargo.
4. Evalúa y ajusta los métodos, sistemas y procedimientos de funcionamiento para operar eficientemente.
5. Atiende las consultas formuladas por su superiores sobre los asuntos encomendados a su responsabilidad.
6. Participación en reuniones de trabajo para facilitar y promover las labores que se desarrollan.
7. Preparación de informes y documentos sobre el avance y cumplimiento de los programas realizados por el Departamento.

b) ESPECIFICACIÓN

Conocimientos necesarios para ese cargo.

Conocimientos genéricos:

Título de Abogado o Doctor en Derecho expedido por la Universidad de la República y/o Universidades acreditadas ante el Ministerio de Educación y Cultura.

Experiencia

Se requiere una experiencia mínima de 3 años en cargos de similar naturaleza

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CASO DE ESTUDIO N° 3

TEMA (C)

- Realice el análisis del cargo de uno de sus compañeros de acuerdo a las instrucciones que se le proporcionan
- Efectúe la descripción y especificación del cargo

INSTRUCCIONES:

- 1- Repartir los formularios de análisis de cargos
- 2- Determinar parejas de estudiantes para la realización del análisis. Se tratará que las parejas utilicen diferentes métodos, en algunos casos el cuestionario y en otros la entrevista personal. Luego quien realizó el análisis deberá efectuar la descripción y la especificación del cargo.
- 3- En plenario se analizarán algunas descripciones y se evaluarán las dificultades que surgieron para la realización de la tarea, evaluando diferencias entre los métodos utilizados.