

## CASO ASECA FINANCE

### La valoración de los puestos de trabajo

#### Introducción

Una vez finalizados tus estudios en la UPV-EHU y haber obtenido el Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos, entras a formar parte del departamento de Recursos Humanos en la empresa ASECA Finance. Teniendo en cuenta tus conocimientos en cuanto al análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo, la empresa decide que formes parte del equipo que realizará el manual de valoración de los puestos de trabajo de la empresa.

Para comenzar tu ardua tarea, y a modo de prueba, se te encomienda realizar la valoración de los puestos de trabajo de una de las sucursales bancarias de las que se compone la empresa sita en Etxebarri (Vizcaya).

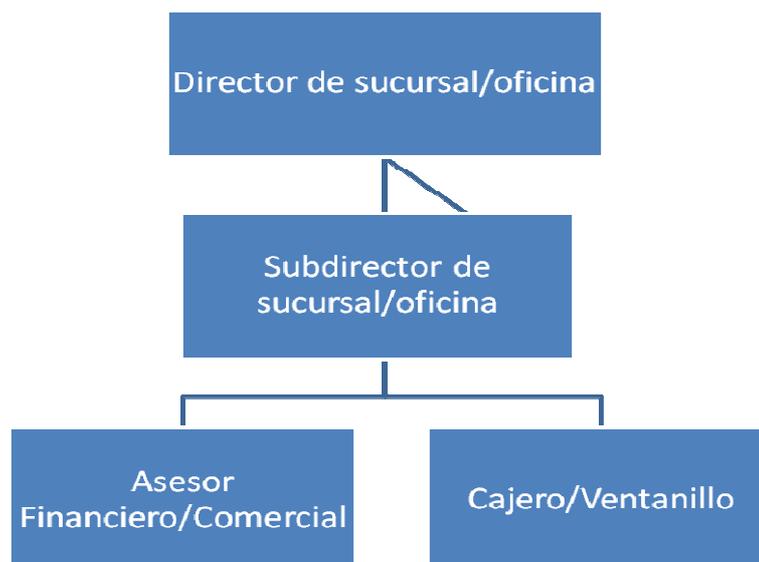
En dicha sucursal trabajan a diario: un Director de Oficina, un Subdirector de Oficina, tres Asesores Financiero y dos Cajeros o Ventanillos.

Para realizar la valoración de los puestos de trabajo de dicha oficina, la empresa pone a tu disposición la información que se recoge en los siguientes apartados.

#### El organigrama de la oficina

FIGURA 1

*Organigrama de la sucursal bancaria sita en Etxebarri*



Fuente: Elaboración propia

## La descripción de los puestos de trabajo de la oficina/sucursal

### A) CAJERO/VENTANILLO

---

#### 1. OBJETIVO GENERAL

Garantizar las operaciones de una unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la institución y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja.

#### 2. FUNCIONES PRINCIPALES

- Recibir y entregar cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios, plantillas de control (plantilla de ingreso por caja) y otros documentos de valor.
- Llevar el control de cheques a pagar, recibos de pago y otros.
- Registrar directamente los movimientos de entrada y salida de dinero.
- Realizar depósitos bancarios.
- Realizar arqueos de caja.
- Suministrar a su superior los recaudos diarios del movimiento de caja.
- Realizar conteos diarios de depósitos bancarios, dinero en efectivo, total de pestañas, etc.
- Atender a los clientes actuales y potenciales que solicitan información.
- Transcribir información operando con un PC.
- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

#### 3. RESPONSABILIDADES

MATERIALES: Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa.

MONETARIAS: Es responsable directo de dinero en efectivo, cheques y otros documentos de valor.

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN: Maneja de forma directa un grado de confidencialidad medio-bajo.

TOMA DE DECISIONES: Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores para la ejecución normal del trabajo, a nivel operativo.

SUPERVISIÓN: El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante y no ejerce supervisión.

#### **4. CONDICIONES DE TRABAJO**

CONDICIONES DE TRABAJO: El cargo se ejerce en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.

ESFUERZO: El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual medio-bajo.

#### **5. HABILIDADES REQUERIDAS**

FORMACIÓN: Para la realización de las tareas requeridas en el puesto, se requiere un Grado Administrativo, además de distintos cursos de formación interna a cargo de la empresa.

EXPERIENCIA PROFESIONAL PREVIA: No se requiere.

HABILIDADES/CAPACIDADES:

- Tratar de forma cortés y efectiva al público en general.
- Realizar cálculos aritméticos con facilidad y rapidez.
- El manejo de PC, y software relacionado con la actividad administrativo-financiera.

### **B) ASESOR FINANCIERO/COMERCIAL**

#### **1. OBJETIVO GENERAL**

Lograr las metas establecidas en el presupuesto de ventas de la empresa (y la sucursal/oficina), manteniendo de forma activa las relaciones con el cliente, para el logro de una fidelización permanente del mismo.

#### **2. FUNCIONES PRINCIPALES**

- Conocer adecuadamente los productos y servicios comercializados por la organización.
- Asesorar de manera real y objetiva a los clientes en base a sus necesidades.
- Mantener un continuo contacto con los clientes.
- Administrar coherente y constantemente su agenda de trabajo.
- Mantener una búsqueda constante de nuevos clientes y mercados.
- Responsabilizarse del recaudo de cartera de los clientes.
- Ofrecer un excelente servicio post venta.
- Diligenciar y reportar a su superior inmediato las oportunidades de mejora expresadas por el cliente.
- Gestionar la morosidad de la sucursal/oficina.

### 3. RESPONSABILIDADES

MATERIALES: Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa.

MONETARIAS: Es responsable directo de dinero en efectivo, cheques y otros documentos de valor.

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN: Maneja en forma directa un grado de confidencialidad medio-alto.

TOMA DE DECISIONES: Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores para la ejecución normal del trabajo, a nivel operativo y de asesoramiento/comercial.

SUPERVISIÓN: El cargo recibe supervisión por parte del subdirector y del director de la oficina de manera directa y no ejerce supervisión.

OTRAS:

- Consolidar la imagen corporativa de la organización.
- Mejorar continuamente el desempeño hacia el cliente.

### 4. CONDICIONES DE TRABAJO

CONDICIONES DE TRABAJO: El cargo se desempeña en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.

ESFUERZO: El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual medio-bajo.

## 5. HABILIDADES REQUERIDAS

**FORMACIÓN:** Para el correcto desempeño de las tareas requeridas por el puesto, se exige un Grado en Administración y Dirección de Empresas, o Grado en Económicas, o Grado en Derecho Económico o Grado en Finanzas y Seguros. Además, la empresa ofrece programas de formación continua requerida por la actividad a desarrollar en el puesto de trabajo.

**EXPERIENCIA PROFESIONAL:** Se requiere una experiencia mínima de tres meses en el puesto de Cajero/Ventanillo. Además, se valora experiencia en el mismo puesto en otra entidad.

### HABILIDADES/CAPACIDADES:

- Tratar de forma cortés y efectiva al público en general.
- Mantener una actitud comercial en la venta de productos/servicios.
- Capacidad de retención de clientes.
- Capacidad de captación de nuevos clientes.
- Realizar cálculos aritméticos.
- El manejo de PC/ MAC y software relacionado con la actividad administrativo-financiera.
- Trabajar bajo presión.
- Constancia.
- Comunicación Oral.
- Orientación al logro.
- Carácter Proactivo.
- Creatividad y Eficacia en la resolución de problemas.
- Persuasión.

## C) SUBDIRECTOR DE OFICINA/INTERVENTOR

---

### 1. OBJETIVO GENERAL

Establecimiento y seguimiento de las metas a perseguir por la sucursal para el cumplimiento de los objetivos a corto, medio y largo plazo de la empresa.

### 2. FUNCIONES PRINCIPALES

- Organizar, coordinar y supervisar de las operaciones internas de la oficina/sucursal.
- Coordinar los medios humanos y materiales de la oficina.
- Supervisar la apertura de cuentas en la oficina.

- Autorizar operaciones de movimientos de capital determinado por el director de la oficina.
- Revisar, analizar y controlar los estados contables diarios y mensuales de la sucursal.
- Responsabilizarse de la petición y regreso de fondos por parte de la oficina.
- Cumplimentar y firmar documentos contractuales de la oficina-cliente.
- Divulgar entre los miembros de la sucursal nuevas normativas de la entidad.
- Velar por el cumplimiento de la normativa de seguridad de la sucursal.
- Atender a clientes actuales y potenciales de la entidad.
- Promover la calidad del servicio en la entidad.
- Conocer acertadamente los productos y servicios de la organización.
- Asesorar de manera real y objetiva a los clientes actuales y potenciales.
- Mantener un continuo contacto con los clientes.
- Administrar coherentemente su agenda de trabajo.
- Ofrecer un excelente servicio post venta.
- Diligenciar y reportar al coordinador de la actividad comercial las oportunidades de mejora expresadas por el cliente.
- Gestionar de la morosidad de la sucursal.
- Cumplir con las metas establecidas por la empresa para la sucursal.
- En ausencia del director es el subdirector quien desempeña sus funciones.

### 3. RESPONSABILIDADES

MATERIALES: Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa.

MONETARIAS: Es responsable directo de dinero en efectivo, cheques y otros documentos de valor.

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN: Maneja en forma directa un grado de confidencialidad bajo.

TOMA DE DECISIONES: Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores para la ejecución normal del trabajo, a nivel operativo.

SUPERVISIÓN: El cargo recibe supervisión por parte del director de manera directa y ejerce supervisión sobre los cargos de asesor comercial y cajero/ventanillo.

### OTRAS:

- Consolidar la imagen corporativa de la organización.
- Mejorar continuamente el desempeño hacia el cliente.
- Liderazgo ante su equipo
- Motivación de su equipo
- Cumplimiento de la normativa de seguridad
- Control de los gastos de la Oficina

## **4. CONDICIONES DE TRABAJO**

CONDICIONES DE TRABAJO: El cargo se desarrolla en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.

ESFUERZO: El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual medio-bajo.

## **5. HABILIDADES REQUERIDAS**

FORMACIÓN: Grado en Administración y Dirección de Empresas, o Grado en Económicas, o Grado en Derecho Económico, o Grado en Finanzas y Seguros. Además existe un amplio abanico de formación continua interna a cargo de la empresa.

EXPERIENCIA PROFESIONAL: Al menos 3 años de experiencia en el puesto de Asesor comercial (experiencia interna requerida). Al menos 5 años de experiencia en el mismo puesto y/o de Asesor Comercial (experiencia externa requerida).

### HABILIDADES/CAPACIDADES:

- Tratar de forma cortés y efectiva al público en general.
- Actitud comercial en venta de productos a clientes.
- Capacidad de retención de clientes.
- Capacidad de captación de nuevos clientes.
- Realizar cálculos aritméticos.
- El manejo de PC.
- Trabajar bajo presión.
- Constancia.
- Líder multitarea
- Comunicación Oral.
- Presentación Personal.
- Orientación al logro.
- Carácter Proactivo.
- Creatividad en la solución de problemas.
- Persuasión.

- Atención al Cliente.

## **D) DIRECTOR DE OFICINA**

---

### **1.OBJETIVO GENERAL**

El director de la sucursal es responsable de la administración y operación diaria eficiente de la oficina, incluyendo las operaciones administrativas, las operaciones de inversión, las de financiación, servicio de atención y post venta del cliente y la seguridad de la sucursal de acuerdo con los objetivos y normas prefijados por la entidad.

### **2.FUNCIONES PRINCIPALES**

- Efectuar el control y seguimiento de los objetivos asignados a la sucursal por parte de la empresa.
- Motivar e ilusionar al personal a su cargo, haciendo uso de la participación activa del mismo.
- Informar al personal de los objetivos perseguidos por la entidad en cada momento, así como del grado de cumplimiento de los mismos.
- Establecer metas individuales y grupales (para su oficina).
- Transmitir información al personal de las reuniones con dirección de zona y de más alto nivel.
- Estar al tanto de las innovaciones en materia tecnológica y formativa y las transmite a su equipo.
- Analizar y controlar riesgos de inversión y financieros.
- Autorizar operaciones de importe determinado.
- Confeccionar informes a cerca de los distintos productos/servicios comercializados por la entidad.
- Supervisar la apertura de cuentas de importe importante.
- Gestiona operaciones de activo y pasivo.
- Gestión de la morosidad de la sucursal.
- Responsabilización del cumplimiento de la normativa en seguridad por parte de la oficina.
- Control de cualquier tipo de variación significativa del negocio de su sucursal.
- Atención a clientes fijos y fieles a la entidad.
- Elaborar y comercializar campañas comerciales puntuales.
- Proponer a sus superiores aquellos puntos fuertes y débiles de su sucursal indicados por sus integrantes
- Responsable del funcionamiento de la organización.
- Informar sobre los objetivos generales de la empresa.
- Motivar y hacer participar al personal de la entidad.
- Controlar gastos de la sucursal.

- Velar por la imagen de la entidad.

### 3. RESPONSABILIDADES

MATERIALES: Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa.

MONETARIAS: Es responsable directo de dinero en efectivo, cheques y otros documentos de valor.

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN: Maneja en forma directa un grado de confidencialidad bajo.

TOMA DE DECISIONES: Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores para la ejecución normal del trabajo, a nivel operativo, de asesoramiento y dirección de la sucursal.

SUPERVISIÓN: El cargo no recibe supervisión general de manera directa por parte del resto de empleados de la sucursal (si, del director de Zona) y ejerce supervisión sobre los demás cargos de la oficina.

OTRAS:

- Consolidar la imagen corporativa de la organización.
- Mejorar continuamente el desempeño hacia el cliente.
- Liderazgo ante su equipo.
- Motivación de su equipo.
- Cumplimiento de la normativa de seguridad.

### 4. CONDICIONES DE TRABAJO

CONDICIONES DE TRABAJO: El cargo se desempeña en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.

ESFUERZO: El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual medio- bajo.

### 5. HABILIDADES REQUERIDAS

FORMACIÓN: Para el desempeño de las tareas exigidas por el puesto de trabajo, se exige un Grado en Administración y Dirección de Empresas, o Grado en Económicas, o Grado en Derecho Económico, o Grado en Finanzas y Seguros. Además existe un amplio catálogo de formación continua interna a cargo de la empresa.

**EXPERIENCIA PROFESIONAL:** Se exigen, al menos 3 años de experiencia en el puesto de asesor comercial/financiero (experiencia interna requerida) o al menos 5 años de experiencia en el mismo puesto y/o de asesor comercial/financiero (experiencia externa requerida).

**HABILIDADES/CAPACIDADES:**

- Tratar de forma cortés y efectiva al público en general.
- Actitud comercial en el asesoramiento y venta de productos/servicios de la entidad.
- Capacidad de retención de clientes.
- Capacidad de captación de nuevos clientes.
- Realizar cálculos aritméticos.
- El manejo de PC y software relacionado con la actividad administrativo/financiera.
- Líder multitarea
- Trabajar bajo presión.
- Constancia.
- Comunicación Oral.
- Orientación al logro.
- Carácter Proactivo.
- Creatividad en la solución eficaz de problemas.
- Persuasión.

**La descripción de los factores comunes a todos los puestos de trabajo de la sucursal**

**Factor nº 1: Experiencia Profesional-Especialización**

- Preparación técnica singular necesaria para el puesto
  - Experiencia necesaria
  - Formación
  - Idiomas
  - Grado de conocimiento de los procesos propios del puesto
  - Necesidad de reciclaje y formación continua

**Factor nº2: Iniciativa**

- Necesidad de actuar con independencia y de tomar decisiones
  - Independencia con que debe realizarse el trabajo
  - Existencia de instrucciones más o menos detalladas o concretas
  - Complejidad del trabajo / grado de repetitividad

**Factor nº 3: Responsabilidad por errores**

- Consecuencias de los errores que pueden ocurrir
  - Probabilidad de que ocurran
  - Nivel de supervisión del trabajo
  - Efecto en términos económicos o de servicio

**Factor nº 4: Relación con otros**

- Responsabilidad asumida sobre las relaciones con otras personas de la entidad (servicios centrales, otras oficinas, etc.) o de fuera
  - Importancia y dificultad de alcanzarlas en el grado necesario
  - Frecuencia y posibilidad de incidentes

**Factor Nº 5: Supervisión sobre Personas**

- Relacionado con el complemento de jefatura
- Responsabilidad sobre la dirección y supervisión del equipo
  - Nivel de supervisión requerido
  - Complejidad de las funciones y nivel de experiencia del equipo

**Relación existente entre los factores (relación realizada por el Comité de Valoración de los puestos de trabajo de la empresa ASECA Finance de la que formas parte)**

TABLA 1

*Relación entre factores para la valoración de los puestos de trabajo de la sucursal*

1>2	2<3	3>4	4<5
1<3	2>4	3>5	
1>4	2<5		
1<5			

Fuente: Elaboración propia

## Salarios correspondientes a los diferentes puestos de trabajo de la sucursal de Etxebarri

TABLA 2  
Salarios para cada puesto de trabajo de la sucursal

Puesto de trabajo	Salario mensual Neto (Sin incentivos)
Director de Oficina	3.000€
Subdirector de oficina	2.700€
Asesor Financiero/Comercial	1.800€
Cajero/Ventanillo	1.500€

Fuente: Elaboración propia

Tras recopilar toda esta información, la empresa desea que hagas uso de alguna metodología cuantitativa a la hora de realizar la valoración de los puestos de trabajo de la sucursal. No se trata de que valores los puestos de trabajo de la sucursal tomando como referencia todos los puestos de trabajo de la empresa, basta con que hagas la valoración tomando como unidad la sucursal financiera y establezcas la valoración entre los puestos de trabajo existentes en la misma.

Fuente: Elaboración propia

### Cuestiones para la reflexión y el debate

**1) ¿Cuántos puestos de trabajo existen en la sucursal? ¿Cuáles son?**

*La respuesta la obtendremos en el apartado introductorio y en el referente a la descripción de los puestos de trabajo de la sucursal. La respuesta se puede desarrollar y complementar con los conceptos teóricos referentes a la descripción de los puestos de trabajo desarrollada en el apartado nº 8 del tema 2 de la asignatura.*

**2) Detalla los pasos que debes dar para realizar una correcta valoración de los puestos de trabajo de la sucursal de Etxebarri siguiendo la metodología cuantitativa basada en la puntuación de factores.**

*La respuesta la obtendremos haciendo uso de toda la información puesta a nuestra disposición por parte de la empresa y atendiendo a los conceptos teóricos referentes a la valoración de puestos de trabajo desarrollada en el punto nº 3 del tema 5 de la asignatura.*