

AÑO
2020

PROPUESTA DE MEJORA ESTRUCTURAL PARA UNA ORGANIZACIÓN ESTATAL BASADA EN LA DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGOS

AUTORA: ACOSTA, JULIETA MARIA

TUTORA: ABBAS, VIRGINIA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION



INDICE

Datos Generales.....	2
Informe Final Practica Profesional.....	2
Cumplimiento Plan de Trabajo Original.....	3
Divulgaciones.....	3
Charlas, Cursos, Capacitaciones.....	5
Balance de la Experiencia en la Práctica Profesional.....	10
Comentarios del Tutor.....	11
Documentación Probatoria	
*Plan de trabajo.....	12
*Informes de Avance.....	27
*Trabajo Final de la Práctica Profesional.....	31



1.- DATOS GENERALES

Apellido y Nombres: Acosta, Julieta María	Apellido y Nombres del Director: Abbás, Virginia
DNI: 39.360.550	DNI: 33.703.957
Tema: Propuesta de mejora estructural para una organización estatal basada en la Descripción y Análisis de cargos.	
Opción de Práctica Profesional: Aplicación de Conceptos y Técnicas de Administración en Situación Laboral de Revista o Ambiente Real.	
Lugar de Trabajo: Unidad de Control Previsional, Ministerio de Economía, Tucumán.	

2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL

El trabajo de mi Práctica Profesional se desarrolló en la Unidad de Control Previsional, ente dependiente del Ministerio de Economía, lugar donde inicié una pasantía a través de la facultad en el mes de Abril 2019.

Se presentó el plan de trabajo el 1ro de agosto, planteando una situación problemática inicial, los objetivos que más adelante se irían modificando, la metodología y el marco teórico que sustentó luego el trabajo de campo. A partir de entonces, comencé a indagar sobre encuestas de clima laboral para luego utilizarla como base a lo que sería mi trabajo en sí que es la parte estructural, detectando como principal problema el desconocimiento de ciertas funciones específicas desempeñadas en cada cargo las cuales no se encontraban formalizadas a través de una herramienta que explique el propósito de cada cargo



y asimismo se desconocía el perfil educativo y ocupacional que exigía cada puesto. Inicie una intensa lectura de bibliografía para comprender la herramienta Descripción y Análisis de puestos, y finalmente realice como última propuesta de mejora un cursograma junto a un manual de procedimientos que sirva de guía y consulta para los empleados. Fueron llevadas a cabo entrevistas semi estructuradas, observación y buceo bibliográfico.

El 18 de Noviembre se realizó la primera reunión de discusión en el cual pude exponer mis avances y también el 7 de Diciembre se hizo la divulgación en la VIII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración (MATILA).

3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL

100%	75%	50%	25%	menos del 25%

Una vez terminado el presente trabajo, se llegó a la conclusión que el mismo se cumplió en su totalidad.

4.- DIVULGACIONES

Los espacios bajo los cuales pude comunicar mi trabajo fueron:

- ❖ Reunión de avance de la materia práctica profesional en mes de Noviembre del año 2020
- ❖ VIII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración



REUNION DE DISCUSIÓN
AVANCES DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL DE LA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

En el marco de la **Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración**, se invita a docentes, estudiantes y personas interesadas a la **Reunión de Discusión del Instituto de Administración** que se realizará el día **Miércoles 18 de noviembre de 2020**, de **17:00 a 20:00 horas** en forma virtual por la plataforma Zoom.

(<https://us04web.zoom.us/j/2865708616?pwd=WXoxcEVlZlpyQUoyYzVNV0M1cld2dz09>)

ID de reunión: **286 570 8616** Contraseña: **MIERCOLES**

Se discutirán los avances de los siguientes trabajos:

MIERCOLES 18/11	
Hora	Título del Trabajo
17:00	"Propuesta de Mejora Estructural para una Empresa Estatal Basada en la Descripción y Análisis de Cargos" Alumna: Acosta, Julieta María Tutora: Abbas, Virginia.
17:20	Propuesta de Aplicación de Herramientas de Control de Gestión en una PyME Agrícola" Alumna: Altea, Felicitas Tutor: García, Javier Antonio

VIII MATILA
Mostra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

Exposición de Trabajos en el Aula Virtual

Presentación de trabajos:

- Control de Gestión
- Práctica Profesional LA

ORGANIZADO POR

07 al 11 de Diciembre 2020

ORGANIZACIÓN DE MESAS DE TRABAJOS



VIII MATILA		MESA 5	
Código	Asignatura	Nombre del trabajo	Apellido y Nombre
PP 51	Práctica Profesional Licenciatura en Administración	Propuesta de Mejora Estructural para una Organización Estatal basada en la Descripción y Análisis de Cargos	Acosta, Julieta María
PP 52	Práctica Profesional Licenciatura en Administración	Aplicación de Herramientas de Control en la logística hospitalaria	Ardoz, María Jimena
PP 53	Práctica Profesional Licenciatura en Administración	Dinámica de sistemas aplicada al proceso de desarrollo y mantenimiento de formularios digitales de cumplimiento tributario	Cimé, Marco
PP 54	Práctica Profesional Licenciatura en Administración	Reorganización de procesos del Departamento Fiscalización de Rentas Yerba Buena	Lobo Figuerola Suarez, Ariadna Lía Fatima
PP 55	Práctica Profesional Licenciatura en Administración	Auditoría post implementación de sistema de gestión para la calidad	Nosé Molina, Camela María
PP 56	Práctica Profesional Licenciatura en Administración	Evaluación y Medición del grado de enseñanza de habilidades blandas en la Licenciatura en Administración	Medina de la Fuente, Alejandro

A continuación, adjunto el link del video expuesto en el MATILA :
<https://youtu.be/38NzA-RU-Wk>

5.- CHARLAS DE LA PP, CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN

- ❖ **Curso de Extensión:** “Desarrollo de Habilidades Gerenciales” a cargo del profesor Marcelo medina Galván. Facultad de Ciencias Económicas, UNT. Agosto 2020
- ❖ **Curso:** “Claves para Gestionar Personas” IESE, Bussines School, Universidad de Navarra, España. Octubre 2020
- ❖ **Seminario:** La Administración en Organizaciones socialmente orientadas.
- ❖ **Foros:** A continuación transcribo las participaciones en los Foros Habilitados de las Charlas de la PP.



DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES

Certificamos que

ACOSTA JULIETA MARÍA

Ha participado como Asistente en el Curso de Extensión “DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES”, a cargo del profesor Marcelo Medina Galván, organizado por el Instituto de Administración y la Secretaría de Extensión y Relaciones Institucionales de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.T., con una duración de 12 horas reloj, cumplimentando los requisitos del mismo. Agosto de 2020.



UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
TUCUMÁN



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



S.E.R.I.

Secretaría de Extensión y
Relaciones Institucionales



Instituto de
Administración
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Tucumán



Mg. Adolfo Jorge Rozpide
DIRECTOR
INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN

Mg. JOSÉ LUIS JIMÉNEZ
DECANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNT





SEMINARIO DE PRÁCTICA PROFESIONAL

LA ADMINISTRACIÓN EN ORGANIZACIONES SOCIALMENTE ORIENTADAS

Disertantes: Marcelo Medina y Patricio Cossio.

Contenido:

- Los Fundamentos del Comportamiento de la Empresa y en la Empresa.
- Un Acercamiento Integrado a las Orientaciones de la Empresa.
- La gestión de empresas y las condiciones de "comunidad".
- Los Instrumentos para la Orientación Social de la Empresa.

TODOS LOS MIÉRCOLES DE OCTUBRE DE 18:30 a 20:00 HS

ID ZOOM en AV de Práctica Profesional LA



Reflexión Charla Santiago Bonatti

de Julieta Maria Acosta - Monday, 18 de May de 2020, 19:32

Como reflexión puedo concluir que los cambios están y seguirán estando, depende de nosotros como licenciados en administración en hacernos receptivos a estos cambios para facilitar nuestra inserción y la de las personas que tendremos a cargo. Es necesario perseverar y comprometerse con el cambio, ya que esta es una forma de liderazgo también, así como organizarse para poder concretar estrategias que nos dirijan a un objetivo en común con la empresa.

También hay algo que es muy cierto y es que nosotros, los millennials vivimos ya con una cabeza y un pensamiento configurado en cuanto a facilidad para amigarnos con la tecnología, lo que desemboca en que podamos ser personas resilientes.

Charla Santiago Bonatti 06/05/2020



Re: Reflexiones a partir de la Charla de Matías Heluani - 30/09/2020

de Julieta Maria Acosta - Friday, 30 de October de 2020, 11:14

Si bien la charla de Matías fue sobre un rubro al que no me dedicaría en mi carrera, sí destacó la importancia de ser abarcativo como licenciado y saber que podemos desarrollarnos en un sector más bien conocido por programadores y/o ingenieros en sistemas.

Me pareció muy útil las recomendaciones que nos dio como ser:

- al aprovechar los recursos que nos da la facultad, materias, congresos, oportunidades laborales, pero sobre todo a los profesores
- lo relevante que es hacer networking en la empresa
- el demostrar actitudes idóneas según el país el puesto como ser el interés y ganas de trabajar que son claves para ascender. El inglés la proactividad y las ganas de aprender complementado con actitud y aptitud.
- el no dejar es segundo plano el "planificar", ya que vemos lo crucial que es para el dedicarle tiempo a sus reuniones de trabajo
- el "dirigir y controlar" lo vemos plasmados en los trabajos en equipo

Por último quiero destacar lo interactivas que fueron las diapositivas!

Charla Matías Heluani. 30/09/2020



Re: Reflexiones a partir de la Charla de Martín Gonçalves- 16/09/2020

de Julieta Maria Acosta - Monday, 25 de September de 2020, 11:06

De la charla de Martín destaco la perseverancia que nunca le falta, el hecho de no conformarse con lo común y apuntar siempre a más y mejores desafíos. Buscar crecer en nuestra carrera es vital, así lo que me pareció importante que destaque la importancia de encontrar puestos que nos ofrezcan planes de carrera.

Agradezco los tips de competencias que nos recomendó también, muy útiles!

Charla Martín Gonçalves. 16/09/2020



Re: Reflexiones a partir de la Charla de Karen Handl- 02/09/2020

de Julieta Maria Acosta - Wednesday, 3 de September de 2020, 11:12

La charla de Karen me pareció una de las más enriquecedoras de todo el curso porque a pesar del hecho que tuvo, pudo resaltar su resiliencia ante repetidos fracasos que así teniendo una lista impresionante de proyectos en su vida y lo importante que nos dejó es que la vida siempre nos tiene que encontrar en movimiento, nunca quietos y no dejar de golpear puertas.

Resalta la importancia del inglés en el mundo laboral y sus tips sobre finanzas personales.

También me gusto como hizo alusión a como la amplitud de conocimientos en la carrera lo ayudo a desenvolverse para luego especializarse en su sector, cosa que si queremos ser competitivos en el mercado laboral, es preciso.

Charla Karen Handl. 2/09/2020



6.- REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL:

Antes de ingresar a la facultad, estaba en busca de una carrera relacionada al ámbito de los recursos humanos en alguna universidad de la UNT ya que me fascina esa rama. No encontré algo puramente dedicado a esto, pero si algo muchísimo más amplio y algo de lo que me enamore desde el momento uno que la empecé a cursar: la Licenciatura en Administración, definitivamente una de las decisiones más acertadas en mi vida.

El amplio abanico de conocimientos y herramientas que me brindo la FACE estos 5 años me permitió llevar adelante la Práctica Profesional de una manera sumamente espontanea, esta “materia” me permitió ser la protagonista de mi propio proceso de aprendizaje, me hizo replantear cada paso que daba en el transcurso del trabajo y me volvió perfeccionista y profesional, me motivo y me enseñó que cada una de las 34 materias del plan están allí por algo, me introdujo en el mundo real de las organizaciones de tal forma que aprendí que la teoría es muy distinta de la práctica y por ultimo me enseñó que en esta carrera jamás se está solo ,sino que el compañerismo y el trabajo en equipo son un pilar y aliado fundamental en el profesional.

Para finalizar quisiera agradecer por un lado a mi tutora, Virginia Abbás que estuvo para mí en todo momento resolviéndome dudas, incluso domingos y siempre me hizo sentir acompañada a lo largo del trabajo. En segundo término a los profesores Marcelo Medina y Jorge Rospide, quienes todos los años se esfuerzan en esta materia y velan por guiar futuros profesionales bajo un concepto de nivel y excelencia.



COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE

Durante el desarrollo del trabajo para la materia Práctica Profesional, la alumna Julieta María Acosta tuvo un desempeño muy satisfactorio. En todo momento mostró un gran compromiso y responsabilidad para con el trabajo, que considero se ve reflejado en los resultados obtenidos.

Tuvo siempre una actitud proactiva en la búsqueda de bibliografía, herramientas y metodologías que la ayudaron a proponer mejoras y soluciones a los problemas o puntos débiles del área de la organización bajo estudio.

Mantuvimos numerosas reuniones, mostrándose siempre abierta y predispuesta ante recomendaciones. Puedo decir que es un gusto ver como estudiantes de nuestra facultad ponen en práctica y aplican, a la realidad de las organizaciones, lo estudiado en muchas materias de la carrera.

En cuanto al trabajo elaborado por la alumna, presenta una propuesta en la cual, mediante la utilización de metodologías y herramientas, puede brindar mejoras tanto en los aspectos duros o formales de la organización, como así también en los aspectos blandos, tales como el clima laboral y la cultura del sector bajo estudio.

Firma del Director _____

Aclaración _____

Fecha _____

7.- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
Práctica Profesional Licenciatura en Administración



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas

PLAN DE TRABAJO

ACOSTA, Julieta María

DNI: 39.360.550

Tutor: Abbás, Virginia

AÑO 2020



INDICE

Resumen.....	14
Introducción.....	15
Modalidad.....	16
Objeto de estudio.....	16
Problema.....	16
Preguntas de investigación.....	17
Justificación.....	17
Objetivo General.....	17
Objetivos Especificos.....	18
Marco Teórico	
*Clima Organizacional.....	18
*Introducción al Análisis y Descripción.....	21
*Descripción de Puestos.....	21
*Análisis de Puestos.....	22
Metodología.....	22
Cronograma de Actividades.....	24
Bibliografía.....	26



RESUMEN

En la Administración Pública han convivido con persistencia pautas regidas por modelos burocráticos de gestión que no han tenido en cuenta la importancia del factor humano en el desenvolvimiento de la administración, aspecto que con gran frecuencia ha paralizado el proceso de cambio de las estructuras organizativas del Estado y las formas de organización del trabajo, atrofiando el funcionamiento de las mismas y perjudicando la eficiencia y eficacia del órgano público. Por esta razón, concretar nuevos modelos de gestión de los recursos humanos del Estado es un reto significativo.

El desarrollo del presente trabajo, constituye la aplicación de un proceso de Descripción y Análisis de puestos para la formalización del nuevo Manual de funciones y procedimientos y el establecimiento de las competencias laborales generales de los cargos de una entidad pública, además del análisis completo de la información recolectada, se reúnen una serie de recomendaciones realizadas con el objetivo de mejorar los procesos internos, enriquecer los cargos y aumentar la funcionalidad de la estructura organizacional.

Se plantea el uso de un enfoque cualitativo y como aporte significativo, se emplearon instrumentos de recolección de información como la entrevista en profundidad a partir de formularios diseñados específicamente para esta actividad, que permitieron examinar desde diferentes aspectos la situación actual de los puestos de trabajo, aportar a la identificación de las actividades que no agregan valor y generar propuestas que alineen la estructura de manera correcta. Para garantizar la coherencia y fiabilidad de la información registrada, se consultó de forma continua con los Jefes de cada oficina; de tal manera que se promoviera un proceso de constante retroalimentación y apoyo.

El plan de trabajo que se desarrollará a continuación corresponde a la Práctica Profesional de la carrera de Licenciatura en Administración de la facultad de ciencias económicas, UNT. El mismo tiene como objeto de estudio a la “Unidad de Control Previsional” ente dependiente del Ministerio de Economía en la ciudad de San Miguel de Tucumán para el año 2020.

Palabras claves: Análisis y Descriptivo de puestos - Manual de procedimientos- Colaborador – Administración Pública- Estructura



INTRODUCCIÓN

La Administración Pública debe redefinir su orientación en términos de un cliente-ciudadano a quien debe servicio y atención en términos de calidad y competitividad. Como organización elige ciertas formas de diseñar el trabajo y esto afecta los puestos de quienes se desempeñan en ella y también a aquellos a quienes sus servicios se dirigen, más aún porque la Administración Pública no puede dejar de lado sus naturales metas de bien común y solidaridad social, siendo aún más comprometidas las exigencias de cambio a las que se enfrenta.

Un cliente ciudadano cada vez más exigente espera recibir productos y servicios de los organismos con el mismo nivel de calidad, rapidez y transparencia que en el sector privado. Por otra parte, es cierto que la sociedad parece querer recibir más a cambio de sus impuestos. Necesariamente todo esto llevará también a la organización a la necesidad de replantear sus estructuras organizativas y la forma en que organiza el trabajo. Estructuras y gestión horizontal que favorezcan el desarrollo de procesos al servicio del cliente tanto externo como interno, es decir, trabajo orientado a resultados, puestos de trabajo flexibles, equipos capacitados que puedan cambiar de perfil tan rápido como las necesidades del ciudadano o el contexto.

Las organizaciones exitosas de hoy en día conocen la importancia de la etapa de análisis y diagnóstico integral por lo que saben utilizar herramientas que las ayudarán a reconocer situaciones en donde sea valioso el saber dónde y cuándo poner el foco sobre las necesidades del negocio. En el siguiente trabajo se presentará una de las tantas herramientas, denominada Octógono, para enfocarse en el primer nivel del mismo y explicar cómo opera la empresa desde un punto de vista simple e inmediato (estructural).

Todo lo que se hace en una organización es preciso gestionarlo con personas; es común escuchar que las organizaciones dejan de lado o como último recurso al capital humano, no lo consideran importante, y buscan enfocarse en lo que les genere productividad e ingresos. Bajo esta realidad, el análisis y descripción de puestos se utilizará para armonizar la estructura organizacional y sus funciones, de tal manera que se puedan desarrollar procesos para potencializar las capacidades del personal en función de la organización.

Para atender esta necesidad se propone todo un proceso para aplicar herramientas de análisis ocupacional, que permita establecer y justificar cada uno de los puestos de trabajo, definir un modelo de competencias laborales generales asociadas a cada cargo y facilitar la construcción de una estructura organizacional



mejorada. Los objetivos planteados proponen la construcción de un Manual de Funciones y Procedimientos que responda a la realidad actual de la organización.

MODALIDAD

Opción de Práctica Profesional: Trabajo de Aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real.

OBJETO DE ESTUDIO

Unidad de Control Previsional(UCP), Subsecretaría de Gestión Previsional, ente dependiente del Ministerio de Economía del Gobierno de Tucumán, con sede ubicada en Las Piedras 530.

PROBLEMA

Se ha podido identificar que se desconocen ciertas funciones específicas desempeñadas en cada cargo, las cuales no se encuentran formalizadas a través de un Manual de Funciones y Procedimientos que identifique el propósito del cargo y explique la necesidad de su existencia o su razón de ser dentro de la estructura y misión del área a la que pertenecen, de igual forma se desconoce el perfil educativo y ocupacional exigido por cada cargo.

Bajo este contexto, se hace necesario identificar claramente las tareas y actividades que se están desarrollando en los cargos y las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del colaborador para la ejecución satisfactoria del puesto de trabajo. Por ello el objetivo de este estudio de tipo investigación-acción es *formalizar el proceso de organización de puestos* de la Subsecretaría de Gestión Previsional en la ciudad de San Miguel de Tucumán en el año 2020. Se utilizarán entrevistas en profundidad para recolectar los datos.

Podemos definir formalización del proceso de organización de puestos como las políticas y procedimientos organizacionales abocados a confeccionar descriptivos y manuales de puestos, los cuales permiten identificar funciones, tareas y responsabilidades de la organización y el rol que ocupa este dentro de la estructura empresarial. Por otro lado el confeccionar estos manuales ayuda a fundamentar y marcar las normas y lineamientos de lo que se debe y no se debe hacer, no solamente en el área sino también en toda la organización.



PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Qué tan amplio es el *gap* de esquizofrenia organizacional presente en el primer nivel de la estructura?
- ¿Cuáles son los puestos en la organización?
- ¿Hasta qué punto se encuentran alineados los KASs en cada puesto? Entendiendo por KASs: knowledge - abilities - skills (conocimientos, habilidades, capacidades/destrezas)
- ¿Cuáles son los factores que influyen en el comportamiento de los individuos para un favorable clima laboral?

JUSTIFICACIÓN

El proceso de aplicación de descripción y análisis de puestos en la entidad estatal “Unidad de Control Previsional”, surge debido a que no existe documentación alguna acerca de las funciones y requisitos de los cargos en la entidad, por lo que es preciso confeccionar uno y ajustarlo a la realidad actual de la organización, lo que ayudará también a detectar la presencia de actividades que no generan valor y que posibilitan incluso reprocesos como ser:

- Empleados que no saben exactamente qué se espera de ellos.
- Conflictos frecuentes por no saber exactamente quién hace cada tarea.
- Responsabilidades abiertas de modo que se dupliquen los esfuerzos.
- Demora en la prestación de servicios o entrega de productos.

Debido a estos acontecimientos surgió la necesidad de implementar un estudio que permitiera mostrar el panorama actual del funcionamiento de los cargos, y presentar desde una visión objetiva alternativas para balancear las cargas, suprimir funciones duplicadas y proponer mejoras metodológicas para el desempeño de los cargos.

OBJETIVO GENERAL

El objetivo del presente trabajo se va a centrar en los elementos fundamentales que sirven para analizar, describir, clasificar, organizar, diseñar y gestionar el trabajo en la organización local. Se va tratar de determinar lo que hacen las personas, cómo lo hacen, cuáles son las características de sus actividades, qué procesos tienen lugar y cuáles son las cualificaciones o requisitos que se necesitan para el desarrollo del puesto.



Por ello el objetivo es *proporcionar una dirección y claridad al colaborador sobre las tareas a desempeñar a través de la implementación y formalización de un Descriptivo y análisis de puestos y un manual de funciones y procedimientos, que responda a las necesidades organizacionales actuales y proponer mejoras a la estructura que faciliten la administración del talento humano disponible.*

El objetivo expuesto es el general, pero para llegar al mismo será necesario ir cumpliendo una serie de objetivos específicos que a continuación se enlistan.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la estructura actual e identificar el propósito principal de los puestos, que explique la necesidad de su existencia o su razón de ser dentro de la estructura, procesos y misión del área a la que pertenece.
- Formalizar el organigrama para que puedan identificarse plenamente las líneas de autoridad y delimitar los roles de los cargos por niveles.
- Confeccionar un Descriptivo de puestos que permita identificar funciones, tareas y responsabilidades en la empresa simplificando el trabajo, evitando duplicidad de mandos y solapamiento de tareas ,así como reconocer cual es el rol que ocupa ese puesto dentro de la estructura de la organización.
- Identificar el proceso que integra el recorrido de un expediente tipo dentro de la organización como base para su respectivo manual de procedimientos.
- Fortalecer las habilidades blandas (clima organizacional) a través de una mejor organización estructural y una encuesta de clima laboral.

MARCO TEÓRICO

CLIMA ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2000) arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados. Por lo tanto, para



entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales.

Un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.

El *Clima Organizacional* guarda una relación directa en la determinación de la Cultura Organizacional de la empresa, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarca el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo y prácticas de dirección, con el sistema formal y la estructura de la organización y aspectos de tipo económico las que inciden en el comportamiento en el trabajo. La teoría de los profesores **Litwin y Stinger**, establece nueve factores que a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

A continuación se realiza una breve descripción de lo que es cada uno de ellos:

1) Estructura

Esta dimensión engloba todo lo referente a las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos dentro de una organización. La estructura de una empresa puede condicionar la percepción que los colaboradores tienen sobre su centro de trabajo. La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

2) Responsabilidad

También conocida como 'empowerment', esta dimensión se refiere al nivel de autonomía que tienen los trabajadores para la realización de sus labores. En este aspecto es importante valorar el tipo de supervisión que se realiza, los desafíos propios de la actividad y el compromiso hacia los resultados. El sentimiento por parte de los trabajadores de ser "tu propio jefe". Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.

3) Recompensa



Consiste en la percepción que tienen los colaboradores sobre la recompensa que reciben en base al esfuerzo realizado. Conlleva no sólo el establecimiento de un salario justo, sino de incentivos adicionales (no necesariamente monetarios) que motiven al trabajador a realizar un mejor desempeño.

4) Desafío

Este aspecto se enfoca en el control de los trabajadores sobre el proceso de producción, sean bienes o servicios, y de los riesgos asumidos para la consecución de los objetivos propuestos. Se trata de un factor muy importante en la medida que contribuye a generar un clima saludable de competitividad.

5) Relaciones

El respeto, la colaboración y el buen trato son aspectos determinantes en esta dimensión en la medida que influyen en la productividad y en la generación de un ambiente grato de trabajo.

6) Cooperación

Aunque guarda similitudes con la dimensión anterior, la 'cooperación' se enfoca principalmente en el *apoyo* oportuno y la existencia de un sentimiento de equipo que contribuya al logro de objetivos grupales.

7) Estándares

Se refiere a la percepción de los trabajadores sobre los parámetros establecidos por la empresa en torno a los niveles de rendimiento. En cuanto las exigencias sean razonables y coherentes, los colaboradores percibirán que existe justicia y equidad.

8) Conflictos

¿Cuál es la reacción ante una crisis? Medida en que los directivos prestan atención a las opiniones, aunque estas sean divergentes en su punto de vista. Énfasis en tratar los problemas en forma abierta.

9) Identidad

Esta última dimensión evoca el sentimiento de pertenencia hacia la organización. Este factor indica qué tan involucrados están los trabajadores con los objetivos de la empresa y qué tan orgullosos se sienten de formar parte de esta.

Luego de realizar la encuesta de clima de cada una de estas dimensiones por separado, se logra identificar que la primera, es decir la estructura, es uno de los



eslabones más endebles dentro de los 9 factores, lo que nos lleva a enfocarnos en la primera dimensión de la teoría de Litwin y Stinger y a partir de allí adentrar al lector a lo que sería propiamente dicho el “Análisis estructural” y el fin de dicho trabajo.

INTRODUCCION AL ANALISIS Y DESCRIPCION

“El análisis o descripción del puesto de trabajo consiste en detallar el conjunto de funciones, tareas o actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos de la empresa, especificando, además, los niveles de formación y experiencias necesarios para poder desempeñarlo con idoneidad, la responsabilidad que se le va a exigir al ocupante y las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo en sí, así como los recursos que, normalmente utiliza en el mismo.”

Una correcta definición de las tareas y responsabilidades así como de las competencias que debe de presentar cada uno de los colaboradores según su puesto de trabajo es clave para contar con el equipo de trabajo adecuado y acorde a las necesidades de la empresa. De esta manera podrán aportar valor y contribuir a la consecución de objetivos empresariales.

Contar con una buena descripción de puestos de trabajo en la organización es muy útil tanto para la empresa como para los colaboradores y de igual forma para los candidatos a ocupar un lugar de trabajo en el negocio. **Las descripciones de puestos laborales son esenciales para la correcta gestión de talento humano ya que ayudan a maximizar el potencial y productividad del mismo, permite atraer talento calificado y adecuado a las necesidades de la empresa, mientras que para los colaboradores les brinda claridad en lo que la misma espera de ellos.**

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo **que** hace el ocupante), la periodicidad de su realización (**cuando** lo hace), los métodos (**como** lo hace) y los objetivos (**por que** lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

Es un inventario significativo de los aspectos del cargo descrito como unidad operativa de la organización, en la cual relaciona el conjunto de deberes y



responsabilidades de un empleado y los medios a través de los cuales éste contribuye al logro de los objetivos de la empresa.

De este modo, un puesto *“es el conjunto de todas las actividades desempeñadas por una única persona que pueden considerarse en un concepto unificado y ocupan un lugar formal en el organigrama”*

ANALISIS DE PUESTO

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puesto. En otras palabras, ya identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos).

Es el procedimiento a través del cual se determinan los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocupar el puesto. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para completar las descripciones del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para cubrirlo).

“Mientras que la descripción se ocupa por el contenido del puesto (que hace el ocupante, cómo y por qué), el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño”

Se debe aclarar que la función del análisis de puestos tiene como meta el *análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan*

El análisis y descripción de puestos de trabajo sirve de punto de partida para el diseño de otro tipo de herramientas más avanzadas que permitirán continuar mejorando en la gestión del desarrollo de equipo humano. A través de dicho análisis, se consigue ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de modo completo dichas funciones.

METODOLOGÍA

La metodología a utilizar será de investigación Cuantitativa con predominancia Cualitativa ya que esta abarcara la mayor parte del trabajo debido a la necesidad inicial de inmersión en el campo y de sensibilizarse con el ambiente o entorno en el cual se llevará a cabo el estudio, identificando los *gatekeepers* que aportaran los datos necesarios y ayudarán a compenetrar en la situación de la empresa.



La recolección y el análisis de los datos son fases que se realizan prácticamente de manera simultánea a lo largo de las 7 oficinas (Subgerencia y Secretaria se encuentran fusionadas) con la que cuenta la Unidad de Control Previsional (UCP):

1. Subgerencia
2. Secretaria
3. Planillas y Reajustes
4. Beneficiarios
5. Asesoría Letrada
6. Movilidad
7. Mesa de Entrada
8. Personal

Método Inductivo – Deductivo. Se estudia la particularidad de cada cargo, explorando y describiendo las tareas actuales de cada sector, a través de entrevistas y observación directa, para luego establecer conclusiones generales del funcionamiento por oficinas y plasmarlas en un manual de procedimientos y descriptivo de puestos. El diagnóstico realizado permite tomar decisiones que afectan el desempeño de los colaboradores y tienen impacto en los resultados generales del área.

Para la recolección de los datos primarios y secundarios, se implementó una triangulación basada en:

- Entrevistas semi-estructuradas con expertos: Considerando como expertos a los encargados y trabajadores de cada área, es posible obtener información más detallada sobre cómo llevan adelante sus tareas, procedimientos y planes de acción. A su vez será de utilidad para obtener perspectiva y puntos de vista de cada uno de los miembros de la UCP.
- Observación propiamente dicha: Esta técnica permitirá ver como se llevan a cabo los procesos en cada departamento
- Revisión de documentos facilitados por los gatekeepers y buceo bibliográfico.

El uso de estas herramientas permitirá recabar los datos necesarios para ser analizados y posteriormente proponer soluciones útiles que se adapten a las necesidades de cada área para el logro eficiente de sus objetivos.

Dentro de los distintos métodos de investigación cualitativa, para este plan se utilizara el de *investigación-acción* ya que busca comprender el problema y



proponer planes de acción generando un ambiente de cambio social. Por ello es preciso la total colaboración e involucramiento de los participantes en la estructura a modificar ya que ellos conocen mejor que nadie la problemática a resolver, el proceso a mejorar y las prácticas que se requieren.

Paradigma socio- critico ya que se busca una intervención concreta y a su vez examinar las irregularidades e informalidades en las tareas.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades	SEMANAS																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Elaboración del plan de trabajo y recopilación de la bibliografía	60hs																			
Búsqueda de información y bibliografía sobre Clima laboral			40hs																	
Elaboración del cuestionario de Clima Laboral					30hs															
Etapa de planeación y									50hs											



BIBLIOGRAFÍA

- Curso presencial en la Federación Económica de Tucumán (FET) “*Como impacta el Analisis y Descripcion de Puestos en el clima laboral*” Consultora Monica Guaraz Ibañez . 11 de Marzo del año 2020
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). “*Metodología de la investigación*”
- Kast y Rosenzweig. (2007) “*Administracion de las organizaciones*”
- Idalberto Chiavenato. Novena edición. “Administración de recursos humanos El capital humano en las organizaciones”.
- Profesor Soria Julio, Notas técnicas. Material bibliográfico de la asignatura “Dirección estratégica 1”- Facultad de Ciencias Economicas UNT.
- Martha Alles (2012) “*5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*”
- Marin, M. (2003) “*Relación Entre el Clima y el Compromiso Organizacional*”

Bibliografía digital:

- Ramirez Uribe. “*Factor humano II*” : <http://cursos.aiu.edu/Factor%20Humano%20II/PDF/Tema%201.pdf>
- Perez, Oscar (Noviembre 18, 2015). “*¿Qué es la descripción de puestos y que beneficios trae a tu empresa?*” Obtenido de Blog PeopleNext: <https://blog.peoplenext.com.mx/descripcion-de-puestos-talento-humano>
- Human Vision Consulting Group (Octubre 6, 2018). “*La importancia del análisis de puestos*” : <https://www.humanvisioncg.com/single-post/2018/10/06/La-importancia-del-an%C3%A1lisis-de-puestos>



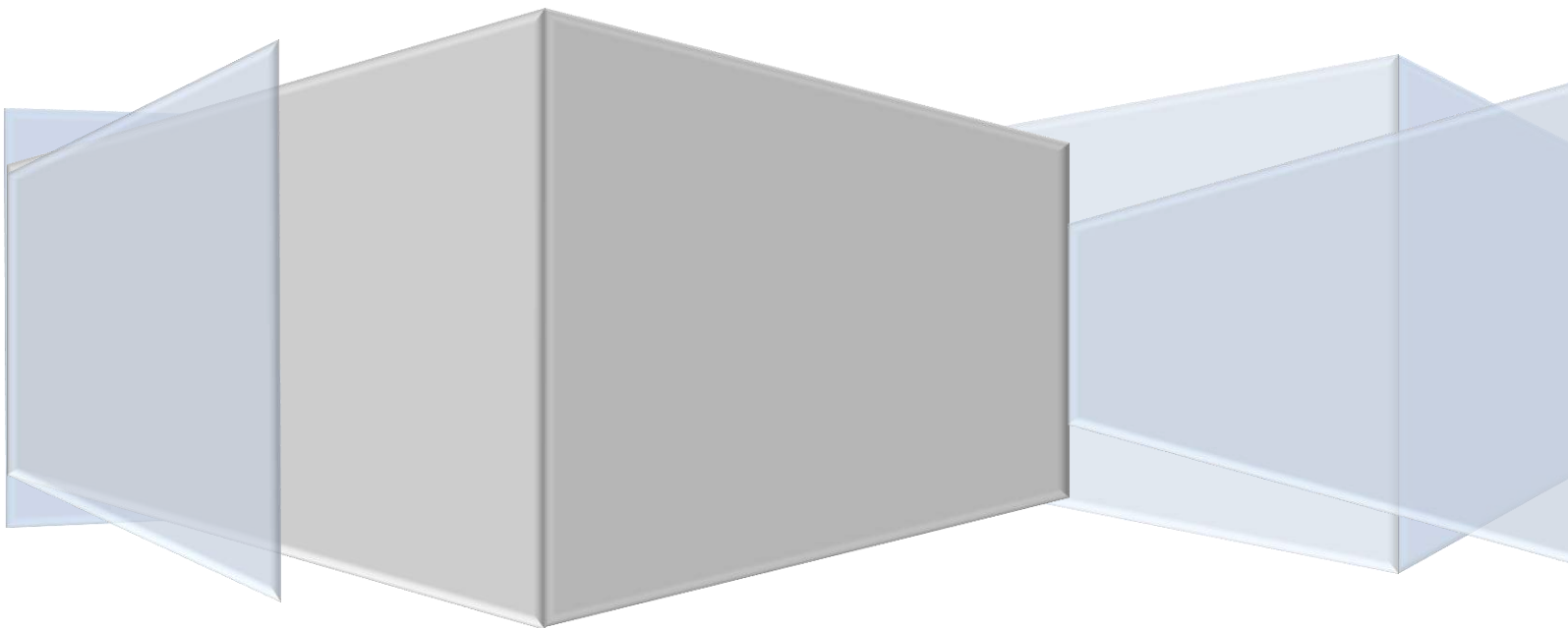
Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
Práctica Profesional Licenciatura en Administración



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas



INFORMES DE AVANCE





“Propuesta de mejora estructural para una Organización Estatal basada en la Descripción y Análisis de cargos”

Alumno: Acosta, Julieta María

Tutor/a: Abbas, Virginia

Informe de Avance N°1. 30/09/2020

Este informe se lleva acabo con la finalidad de dar a conocer las actividades realizadas en el marco de la Práctica Profesional, durante el periodo comprendido de agosto- septiembre del corriente año.

- Elaboración y presentación del Plan de Trabajo
- Armado del marco teórico en el Trabajo de Campo a través de la lectura de los siguientes libros:
 - Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *“Metodología de la investigación”*
 - Kast y Rosenzweig. (2007) *“Administración de las organizaciones”*
 - Idalberto Chiavenato. Novena edición. *“Administración de recursos humanos El capital humano en las organizaciones”*.
 - Profesor Soria Julio, Notas técnicas. Material bibliográfico de la asignatura “Dirección estratégica 1”- Facultad de Ciencias Económicas UNT.
 - Martha Alles (2012) *“5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos”*
- Recolección de información y documentación antigua sobre los puestos de la organización con ayuda de los colaboradores: Esta actividad sirvió para tener una base sólida sobre la cual empezar a trabajar.
- Reunión con el departamento de Organización y métodos en la Secretaria de Haciendas para recabar información sobre el organigrama del Ministerio de Economía.
- Reuniones de tutoría vía zoom y mensajes
- Realización del curso de extensión “Desarrollo de Habilidades Gerenciales” a cargo de los profesores Medina, Marcelo; García, Javier; Cossio, Patricio.
- Webinar “Herramientas tecnológicas para la implementación de RRHH” a cargo de la Consultora Escencial.
- Webinar “Habilidades blandas en la gestión de Proyectos” a cargo de la Universidad Galileo
- Workshop on line “Mejora tu liderazgo, trabajo en equipo y Administración del tiempo” organizado por Económicas Emprende, Facultad de Ciencias Económicas UNT



“Propuesta de mejora estructural para una Organización Estatal basada en la Descripción y Análisis de cargos”

Alumno: Acosta, Julieta María

Tutor/a: Abbas, Virginia

Informe de Avance N°2. 05/11/2020

Este informe se lleva acabo con la finalidad de dar a conocer las actividades realizadas en el marco de la Práctica Profesional, durante el periodo comprendido de octubre del corriente año.

- Elaboración del curso dictado a través de *Coursera* “*Claves para gestionar personas*”. IESE. Bussines School. Universidad de Navarra, España. Octubre 2020
- Asesoramiento externo por parte de un consultor de RRHH de la empresa “STATUS seguridad”
- Reunión de tutoría vía zoom y mensajes
- Participación de los seminarios de práctica profesional.
- Período de conocimiento de la empresa, estructura y funcionamiento general junto al armado de un organigrama formal.
- Elaboración de la plantilla de análisis y descripción como instrumento recolector de información de los puestos
- Realización de entrevistas y cuestionarios a los empleados a través de la plantilla antes mencionada
- Solapamiento de la nueva información con la ya recolectada en septiembre con el fin de suprimir actividades que no agregan valor, duplicidades y reprocesos para posteriormente validar la información con los jefes de cada oficina.
- Inicio de curso “*Administración para obtener resultados*” a cargo de la UNAM(Universidad Nacional Autónoma de México) con el fin de aplicar una metodología para la definición de objetivos y tácticas estratégicas que se vean reflejados en el descriptivo de puestos logrando así acciones permanentes de mantenimiento de la calidad y la productividad en todas las áreas.

.....

.....

.....

firma y aclaración Tutor/a

firma y aclaración Alumno

firma y aclaración IA



“Propuesta de mejora estructural para una Organización Estatal basada en la Descripción y Análisis de cargos”

Alumno: Acosta, Julieta María

Tutor/a: Abbás, Virginia

Informe de Avance N°3. 25/11/2020

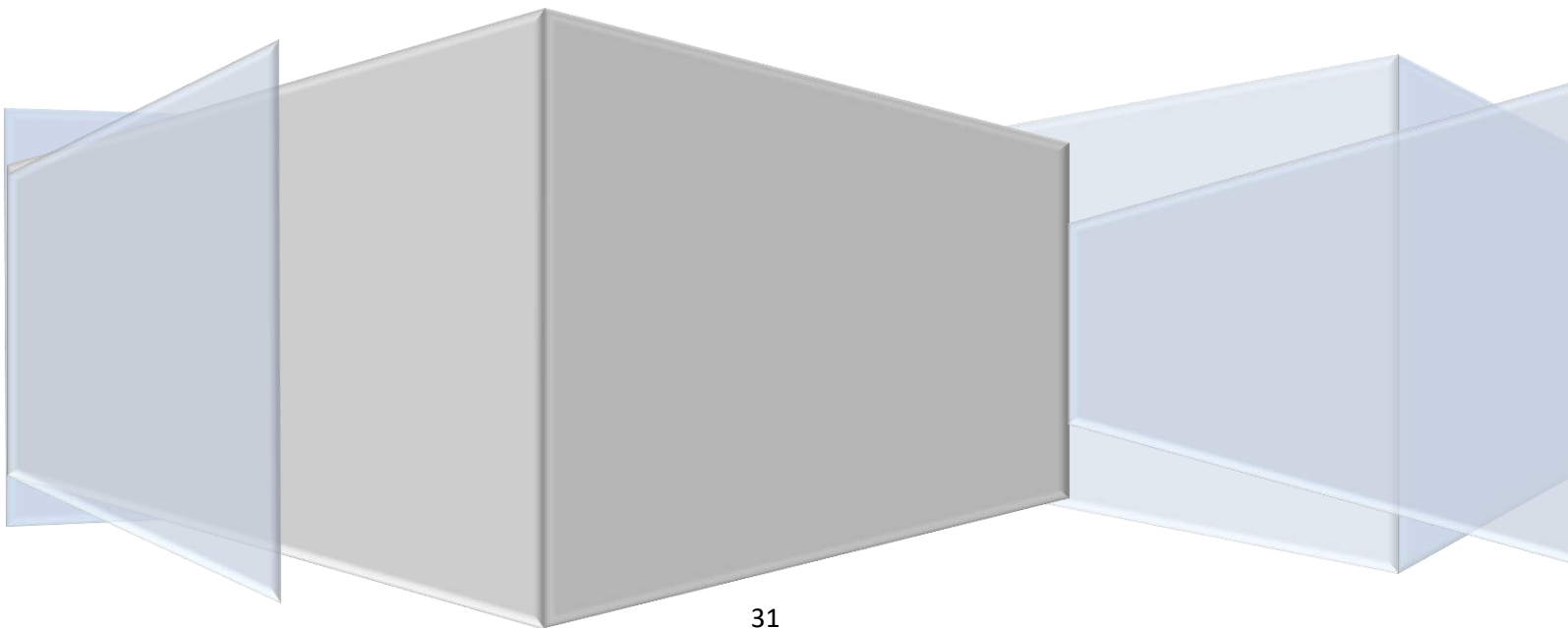
Este informe se lleva a cabo con la finalidad de dar a conocer las actividades realizadas en el marco de la Práctica Profesional, durante el periodo comprendido de Noviembre del corriente año.

- Las descripciones provisionales de cada puesto se entregaron a la Subgerenta para que las compruebe y apruebe. El verificar la información ayudo a determinar si esta es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados.
- Presentación y redacción definitiva del Descriptivo y Análisis de puestos listo para su aplicación, culminando así los 3 primeros objetivos específicos.
- Participación de la primera Reunión de Discusión de la Práctica Profesional realizada el 18/11/2020.
- Inicio de la redacción del Trabajo de campo en el Informe final, plasmando resultados y conclusiones parciales.
- Consultoría permanente por parte de la tutora vía WhatsApp.
- Asesoramiento por parte de la Jefa de Secretaria, Movilidad y el Jefe de Mesa de entrada para la redacción del cursograma.
- Elaboración del cursograma del circuito de un expediente tipo a lo largo de 5 oficinas de la UCP para utilizarlo como base del manual de funciones y procedimientos planteado como 4to objetivo.
- Búsqueda de información y bibliografía referente al Clima laboral en la página **Academia.edu** la cual es una red social académica gratuita que tiene como objetivo conectar científicos, ofrecerles una plataforma para compartir sus trabajos de investigación y facilitarles el seguimiento de los artículos que son relevantes para sus campos de estudio.
- Elaboración del cuestionario de Clima laboral a través de la plataforma Google forms, seleccionando cuidadosamente 42 afirmaciones, medidos en una escala de Likert. Cada afirmación positiva y/o negativa tiene puntaje para luego de realizados los cuestionarios por los participantes ponderarlas de tal forma de obtener el resultado malo, regular, bueno o excelente de un clima laboral. Concluyendo con esto mi quinto objetivo específico.



INFORME FINAL

**PROPUESTA DE MEJORA ESTRUCTURAL
PARA UNA ORGANIZACIÓN ESTATAL
BASADA EN LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS
DE CARGOS**





INDICE

RESUMEN	34
INTRODUCCIÓN	35
OBJETO DE ESTUDIO	36
PROBLEMA	36
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	36
JUSTIFICACIÓN	37
OBJETIVO GENERAL	37
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	38
MARCO TEÓRICO	38
CLIMA ORGANIZACIONAL	38
EL PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN	41
CONCEPTO DE PUESTOS	41
INTRODUCCION AL ANALISIS Y DESCRIPCION	42
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	43
ANALISIS DE PUESTO	43
ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS	44
INCONSISTENCIAS EN EL PUESTO	45
UTILIDAD DEL ANÁLISIS OCUPACIONAL	46
¿POR QUÉ DEFINIR UN DESCRIPTIVO DE PUESTOS PARA UN ORGANISMO ESTATAL?	49
METODOLOGÍA	50
LA ORGANIZACIÓN	51
RESULTADOS OBTENIDOS	52
PROPUESTAS DE MEJORA	52
Diagnóstico de Clima	52
Formalización de un organigrama	55
Descriptivo y Análisis de Puestos	55
Cursograma y Manual de Procedimientos	56



CONCLUSIONES PARCIALES	61
PLANES DE ACCION	62
APENDICES.....	63
APENDICE 1.....	64
APENDICE 2.....	67
APENDICE 3.....	68
APENDICE 4.....	75
BIBLIOGRAFÍA	86



RESUMEN

Todo lo que se hace en una organización es preciso gestionarlo con personas; es común escuchar que las organizaciones dejan de lado o como último recurso al capital humano, no lo consideran importante, y buscan enfocarse en lo que les genere productividad e ingresos. Bajo esta realidad, el análisis y descripción de puestos se utilizará para armonizar la estructura organizacional y sus funciones, de tal manera que se puedan desarrollar procesos para potencializar las capacidades del personal en función de la organización.

Para atender esta necesidad se propone todo un proceso para aplicar herramientas de análisis ocupacional, que permita establecer y justificar cada uno de los puestos de trabajo y facilitar la construcción de una estructura organizacional mejorada. Los objetivos planteados proponen la construcción de un Manual de Funciones y Procedimientos y un Descriptivo y Análisis de puestos como consecuencia de un análisis del clima organizacional, que responda a la realidad actual de la organización.

Se plantea el uso de un enfoque cuantitativo con predominancia cualitativa y como aporte significativo, se emplearon instrumentos de recolección de información como la entrevista en profundidad a partir de formularios diseñados específicamente para esta actividad, que permitieron examinar desde diferentes aspectos la situación actual de los puestos de trabajo, aportar a la identificación de las actividades que no agregan valor y generar propuestas que alineen la estructura de manera correcta. Para garantizar la coherencia y fiabilidad de la información registrada, se consultó de forma continua con los Jefes de cada oficina; de tal manera que se promoviera un proceso de constante feedback y apoyo.

El trabajo que se desarrollará a continuación corresponde a la Práctica Profesional de la carrera de Licenciatura en Administración de la facultad de ciencias económicas, UNT. El mismo tiene como objeto de estudio a la “Unidad de Control Previsional” ente dependiente del Ministerio de Economía en la ciudad de San Miguel de Tucumán para el año 2020.

Palabras claves: Análisis y Descriptivo de puestos - Manual de procedimientos- Clima Laboral – Administración Pública- Estructura



INTRODUCCIÓN

La Administración Pública debe redefinir su orientación en términos de un cliente-ciudadano a quien debe servicio y atención en términos de calidad y servicio. Como organización elige ciertas formas de diseñar el trabajo y esto afecta los puestos de quienes se desempeñan en ella y también a aquellos a quienes sus servicios se dirigen, más aún porque la Administración Pública no puede dejar de lado sus naturales metas de bien común y solidaridad social, siendo aún más comprometidas las exigencias de cambio a las que se enfrenta.

Un cliente ciudadano cada vez más exigente espera recibir productos y servicios de los organismos con el mismo nivel de calidad, rapidez y transparencia que en el sector privado. Por otra parte, es cierto que la sociedad parece querer recibir más a cambio de sus impuestos. Necesariamente todo esto llevará también a la organización a la necesidad de replantear sus estructuras organizativas y la forma en que organiza el trabajo. Estructuras y gestión horizontal que favorezcan el desarrollo de procesos al servicio del cliente tanto externo como interno, es decir, trabajo orientado a resultados, puestos de trabajo flexibles, equipos capacitados que puedan cambiar de perfil tan rápido como las necesidades del ciudadano o el contexto.

Las organizaciones exitosas de hoy en día conocen la importancia de la etapa de análisis y diagnóstico integral por lo que saben utilizar herramientas que las ayudarán a reconocer situaciones en donde sea valioso el saber dónde y cuándo poner el foco sobre las necesidades del negocio. En el siguiente trabajo se presentará una de las tantas herramientas, denominada Descriptivo de puestos, para enfocarse en la parte estructural y explicar cómo opera la empresa desde un punto de vista simple e inmediato. Todo esto como consecuencia de previamente, haber realizado una encuesta de Clima laboral y descubrir que el factor Estructura es uno de los eslabones más débiles.

El desarrollo del presente trabajo, constituye la aplicación de un proceso de Descripción y Análisis de puestos para la formalización de un nuevo Manual de funciones y procedimientos del recorrido de un expediente tipo a lo largo de las oficinas de una entidad pública. Además del análisis completo de la información recolectada, se reúnen una serie de recomendaciones realizadas con el objetivo de mejorar los procesos internos, enriquecer los cargos, aumentar la funcionalidad de la estructura organizacional y mejorar el clima laboral a través de un diagnóstico del mismo.



OBJETO DE ESTUDIO

Unidad de Control Previsional(UCP),Subsecretaría de Gestión Previsional, ente dependiente del Ministerio de Economía del Gobierno de Tucumán, con sede ubicada en Las Piedras 530.

PROBLEMA

Se ha podido identificar a través de una encuesta de clima laboral, que se desconocen ciertas funciones específicas desempeñadas en cada cargo, las cuales no se encuentran formalizadas a través de una herramienta que identifique el propósito del cargo y explique la necesidad de su existencia o su razón de ser dentro de la estructura y misión del área a la que pertenecen, de igual forma se desconoce el perfil educativo y ocupacional exigido por cada cargo.

Bajo este contexto, se hace necesario identificar claramente las tareas y actividades que se están desarrollando en los cargos y las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del colaborador para la ejecución satisfactoria del puesto de trabajo. Por ello el objetivo de este estudio de tipo investigación-acción es *formalizar el proceso de organización de puestos* de la Subsecretaría de Gestión Previsional en la ciudad de San Miguel de Tucumán en el año 2020. Se utilizarán entrevistas en profundidad para recolectar los datos.

Podemos definir formalización del proceso de organización de puestos como las políticas y procedimientos organizacionales abocados a confeccionar descriptivos y manuales de puestos, los cuales permiten identificar funciones, tareas y responsabilidades de la organización y el rol que ocupa este dentro de la estructura empresarial. Por otro lado el confeccionar estos manuales ayuda a fundamentar y marcar las normas y lineamientos de lo que se debe y no se debe hacer, no solamente en el área sino también en toda la organización.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuáles son los factores que mayor influencia negativa tienen en el comportamiento de los individuos para un favorable clima laboral?
- ¿Qué tan amplio es el *gap* de esquizofrenia organizacional presente en el primer nivel de la estructura?



- ¿Cuáles son los puestos en la organización?
- ¿Hasta qué punto se encuentran alineados los KASs en cada puesto? Entendiendo por KASs: knowledge - abilities - skills (conocimientos, habilidades, capacidades/destrezas)

JUSTIFICACIÓN

El proceso de aplicación de descripción y análisis de puestos en la entidad estatal “Unidad de Control Previsional”, surge debido a una encuesta de clima laboral basada en 9 factores que influyen en el mismo como ser: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Relaciones, Estándares, Apoyo, Conflicto e Identidad; saliendo la primera con un puntaje más bajo de lo normal. Basándonos en esto, descubrimos que no existe documentación alguna acerca de las funciones y requisitos de los cargos en la entidad, por lo que es preciso confeccionar uno y ajustarlo a la realidad actual de la organización, lo que ayudará también a detectar la presencia de actividades que no generan valor y que posibilitan incluso reprocesos como ser:

- Empleados que no saben exactamente qué se espera de ellos.
- Conflictos frecuentes por no saber exactamente quién hace cada tarea.
- Responsabilidades abiertas de modo que se dupliquen los esfuerzos.
- Demora en la prestación de servicios o entrega de expedientes.

Debido a estos acontecimientos surgió la necesidad de implementar un estudio que permitiera mostrar el panorama actual del funcionamiento de los cargos, y presentar desde una visión objetiva alternativas para balancear las cargas, suprimir funciones duplicadas y proponer mejoras metodológicas para el desempeño de los cargos.

OBJETIVO GENERAL

El objetivo del presente trabajo se va a centrar en los elementos fundamentales que sirven para analizar, describir, clasificar, organizar, diseñar y gestionar el trabajo en la organización local. Se va tratar de determinar lo que hacen las personas, cómo lo hacen, cuáles son las características de sus actividades, qué procesos tienen lugar y cuáles son las cualificaciones o requisitos que se necesitan para el desarrollo del puesto.

Por ello el objetivo es *“proporcionar una dirección y claridad al colaborador sobre las tareas a desempeñar a través de la implementación y formalización de una*



estructura que responda a las necesidades organizacionales actuales y proponer mejoras que faciliten la administración del talento humano disponible.”

El objetivo expuesto es el general, pero para llegar al mismo será necesario ir cumpliendo una serie de objetivos específicos que a continuación se enlistan.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el clima organizacional a través de una encuesta para identificar aquellos factores negativos que más repercuten en el mismo y enfocarse en ellos.
- Identificar el propósito principal de los puestos a través de un análisis de la estructura actual que explique la necesidad de su existencia o su razón de ser dentro de la misma.
- Formalizar el organigrama para que puedan identificarse plenamente las líneas de autoridad, así como reconocer cual es el rol que ocupa ese puesto dentro de la estructura de la organización.
- Evitar la duplicidad de mandos, el solapamiento de tareas y simplificar el trabajo a través de la confección de un Descriptivo de puestos que permita identificar funciones, tareas y responsabilidades en la empresa.
- Identificar el proceso que integra el recorrido de un expediente tipo dentro de la organización utilizando un cursograma como base para su respectivo manual de procedimientos.

MARCO TEÓRICO

CLIMA ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2000) arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados. Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales.



Un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.

El *Clima Organizacional* guarda una relación directa en la determinación de la Cultura Organizacional de la empresa, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarca el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo y prácticas de dirección, con el sistema formal y la estructura de la organización y aspectos de tipo económico las que inciden en el comportamiento en el trabajo. La teoría de los profesores **Litwin y Stinger**, establece nueve factores que a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

A continuación se realiza una breve descripción de lo que es cada uno de ellos:

1) Estructura

Esta dimensión engloba todo lo referente a las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos dentro de una organización. La estructura de una empresa puede condicionar la percepción que los colaboradores tienen sobre su centro de trabajo. La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

2) Responsabilidad

También conocida como 'empowerment', esta dimensión se refiere al nivel de autonomía que tienen los trabajadores para la realización de sus labores. En este aspecto es importante valorar el tipo de supervisión que se realiza, los desafíos propios de la actividad y el compromiso hacia los resultados. El sentimiento por parte de los trabajadores de ser "tu propio jefe". Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.

3) Recompensa

Consiste en la percepción que tienen los colaboradores sobre la recompensa que reciben en base al esfuerzo realizado. Conlleva no sólo el establecimiento de un



salario justo, sino de incentivos adicionales (no necesariamente monetarios) que motiven al trabajador a realizar un mejor desempeño.

4) Desafío

Este aspecto se enfoca en el control de los trabajadores sobre el proceso de producción, sean bienes o servicios, y de los riesgos asumidos para la consecución de los objetivos propuestos. Se trata de un factor muy importante en la medida que contribuye a generar un clima saludable de competitividad.

5) Relaciones

El respeto, la colaboración y el buen trato son aspectos determinantes en esta dimensión en la medida que influyen en la productividad y en la generación de un ambiente grato de trabajo.

6) Cooperación

Aunque guarda similitudes con la dimensión anterior, la 'cooperación' se enfoca principalmente en el *apoyo* oportuno y la existencia de un sentimiento de equipo que contribuya al logro de objetivos grupales.

7) Estándares

Se refiere a la percepción de los trabajadores sobre los parámetros establecidos por la empresa en torno a los niveles de rendimiento. En cuanto las exigencias sean razonables y coherentes, los colaboradores percibirán que existe justicia y equidad.

8) Conflictos

¿Cuál es la reacción ante una crisis? Medida en que los directivos prestan atención a las opiniones, aunque estas sean divergentes en su punto de vista. Énfasis en tratar los problemas en forma abierta.

9) Identidad

Esta última dimensión evoca el sentimiento de pertenencia hacia la organización. Este factor indica qué tan involucrados están los trabajadores con los objetivos de la empresa y qué tan orgullosos se sienten de formar parte de esta.

Luego de realizar la encuesta de clima de cada una de estas dimensiones por separado, se logra identificar que la primera, es decir la estructura, es uno de los eslabones más endebles dentro de los 9 factores, lo que nos lleva a enfocarnos en el primera dimensión de la teoría de Litwin y Stinger y a partir de allí adentrar al



lector a lo que sería propiamente dicho el “Análisis estructural” y el fin de dicho trabajo.

EL PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN

El propósito de organizar es dar a cada persona un puesto diferente y separado, y asegurarse de que estos puestos están coordinados de tal forma que la empresa cumpla sus objetivos. Las Organizaciones nunca son fines por sí misma, sino que son medio para alcanzar un fin; ese "fin" es el logro de las metas de la organización. Por lo tanto: Una organización está integrada por personas que desempeñan trabajos diferenciados que están coordinados para contribuir a las metas de la organización.

En los nuevos modelos administrativos se evidencia con facilidad la tendencia a que los objetivos organizacionales se reflejen en los objetivos de los puestos de trabajo con el propósito de obtener mejores resultados, ya que cada colaborador debe focalizar el desarrollo de sus funciones en la misma dirección establecida por la misión general de la Organización.

Hoy los puestos de trabajo cambian continuamente y tienen fronteras muchas veces difusas entre uno y otro, en un escenario organizacional que tiende a la multifuncionalidad y a la flexibilización y a veces hasta la desaparición de los puestos es necesario un descriptivo muy bien detallado.

CONCEPTO DE PUESTOS

Cuando alguien dice que trabaja en determinada empresa, lo primero que se le pregunta es ¿qué puesto ocupa? De esta manera se sabe qué hace y se tiene una idea de su importancia y nivel jerárquico. *Para la entidad* el puesto constituye la base de la organización en cuanto a tareas a desempeñar. *Para las personas*, el puesto es una de las principales fuentes de expectativas y motivación en la organización.

Según Chiavenato, el concepto de puesto se basa en las nociones de tarea y función.

Tarea: Para Milkovich G., y Boudreau, J. (1994) una tarea es “la más pequeña unidad del análisis, un enunciado específico de lo que una persona hace.” Conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante de un puesto; es identificable, es decir, tiene un principio y un fin, perfectamente distinguibles, ocurre en un corto período de tiempo.



Función: Es el conjunto de tareas ejercidas de manera sistemática o reiterada.

Puesto: Posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, una posición formal dentro del organigrama, con un conjunto de funciones a su cargo.

El puesto se integra por todas las actividades que desempeña una persona, que pueden agruparse en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama. En esta concepción, un puesto constituye una unidad de la organización, y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que los distinguen de los demás puestos.

Diseñar un puesto implica establecer cuatro condiciones fundamentales:

1. El conjunto de tareas que desempeña el ocupante (contenido del puesto)
2. Cómo efectuar ese conjunto de tareas(métodos y procedimientos del trabajo)
3. A quien reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura
4. A quien supervisa o dirige el ocupante del puesto(autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

INTRODUCCION AL ANALISIS Y DESCRIPCION

“El análisis o descripción del puesto de trabajo consiste en detallar el conjunto de funciones, tareas o actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos de la empresa, especificando, además, los niveles de formación y experiencias necesarios para poder desempeñarlo con idoneidad, la responsabilidad que se le va a exigir al ocupante y las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo en sí, así como los recursos que, normalmente utiliza en el mismo.”

Una correcta definición de las tareas y responsabilidades así como de las competencias que debe de presentar cada uno de los colaboradores según su puesto de trabajo es clave para contar con el equipo de trabajo adecuado y acorde a las necesidades de la empresa. De esta manera podrán aportar valor y contribuir a la consecución de objetivos empresariales.

Contar con una buena descripción de puestos de trabajo en la organización es muy útil tanto para la empresa como para los colaboradores y de igual forma para los candidatos a ocupar un lugar de trabajo en el negocio. **Las descripciones de puestos laborales son esenciales para la correcta gestión de talento humano ya que ayudan a maximizar el potencial y productividad del mismo, permite atraer talento calificado y adecuado a las necesidades de la empresa,**



mientras que para los colaboradores les brinda claridad en lo que la misma espera de ellos.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto(lo **que** hace el ocupante), la periodicidad de su realización (**cuando** lo hace), los métodos (**como** lo hace) y los objetivos(**por que** lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

Es un inventario significativo de los aspectos del cargo descrito como unidad operativa de la organización, en la cual relaciona el conjunto de deberes y responsabilidades de un empleado y los medios a través de los cuales éste contribuye al logro de los objetivos de la empresa.

De este modo, un puesto *“es el conjunto de todas las actividades desempeñadas por una única persona que pueden considerarse en un concepto unificado y ocupan un lugar formal en el organigrama”*

ANÁLISIS DE PUESTO

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puesto. En otras palabras, ya identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos).

Es el procedimiento a través del cual se determinan los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocupar el puesto. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para completar las descripciones del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para cubrirlo).

“Mientras que la descripción se ocupa por el contenido del puesto(que hace el ocupante, cómo y por qué), el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño”



Se debe aclarar que la función del análisis de puestos tiene como meta el *análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan*

El análisis y descripción de puestos de trabajo sirve de punto de partida para el diseño de otro tipo de herramientas más avanzadas que permitirán continuar mejorando en la gestión del desarrollo de equipo humano. A través de dicho análisis, se consigue ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de modo completo dichas funciones.

ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Mientras que la descripción de puestos es un simple inventario de sus tareas o responsabilidades de su ocupante, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que imponen esas tareas o responsabilidades, es decir, cuales son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe desempeñarse.

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en 4 tipos de requisitos que se aplican a todo tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales
2. Requisitos físicos
3. Responsabilidades que adquiere
4. Condiciones de trabajo

Cada uno de estos requisitos se divide en varios factores de especificaciones que sirven como puntos de referencia y constituyen verdaderos instrumentos de medición.

1. Requisitos Intelectuales

Comprende las exigencias del puesto en lo referente a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

- A. Escolaridad indispensable
- B. Experiencia indispensable
- C. Adaptabilidad al puesto
- D. Iniciativa requerida
- E. Aptitudes requeridas



2. Requisitos Físicos

Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requiere y la fatiga que ocasionan:

- A. Esfuerzo físico requerido
- B. Concentración visual
- C. Destrezas o habilidades
- D. Complejidad física requerida

3. Responsabilidades Adquiridas

Consideran las responsabilidades que tiene el ocupante del puesto en relación con:

- A. Supervisión de personal
- B. Material, herramientas o equipo
- C. Dinero, títulos o documentos
- D. Relaciones internas o externas
- E. Información Confidencial

4. Condiciones de Trabajo

Comprende las condiciones del ambiente en que se realiza el trabajo, si lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, o si exige del ocupante una sólida adaptación para mantener la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño:

- A. Ambiente de trabajo
- B. Riesgos de trabajo

INCONSISTENCIAS EN EL PUESTO

El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al



puesto en sí. Aquí aparece el peligro que acecha a todo analista de puestos: perder la orientación y concentrarse en el titular del puesto de trabajo en lugar de hacerlo en el propio puesto.

El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en la organización. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.

El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes.

Resulta oportuno aclarar en este momento que no siempre existe equivalencia entre el número de empleados de una organización y el número de puestos de trabajo distintos que dicha organización contempla. Suele ocurrir que diversas personas ocupan puestos de idéntico contenido, luego, generalmente el número de puestos de trabajo es inferior al de miembros de la organización. También Puede darse situaciones contrarias, que exista el puesto y no la persona o que exista la persona y no el puesto, en la siguiente tabla se clarifica este punto:

PUESTO SI	PERSONA SI	PUESTO CUBIERTO
PUESTO SI	PERSONA NO	PUESTO VACANTE
PUESTO NO	PERSONA SI	EXCEDENTE DE PLANTILLA
PUESTO NO	PERSONA NO	PUESTO POTENCIAL

UTILIDAD DEL ANÁLISIS OCUPACIONAL

Sirve no solamente para organizar las tareas, sino para evitar la superposición de ellas ,la correcta distribución de las mismas lograría hacer más eficientes a los colaboradores y que el tiempo no sea desperdiciado , de lo contrario dos posiciones estarían siendo ineficientes en su labor.

Analizar puestos, para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición. Cuando las compañías



definen correctamente los puestos se facilitan otras tareas en relación con el área de Recursos Humanos. Cualquier sistema de gestión de Recursos Humanos, con independencia de su complejidad y evolución, requiere herramientas básicas para el desarrollo de sus políticas y prácticas. Una de ellas es la descripción de puestos, con prescindencia del tamaño de la compañía.

La información del análisis de puestos se utiliza como base para diversas actividades relacionadas con la administración de Recursos Humanos:

- **Rediseños de Puestos de Trabajo:** El análisis Ocupacional es una herramienta de gran importancia por su utilidad y múltiples aplicaciones, siendo uno de estos el rediseño de cargos, el cual tiene como propósito el reestructurar las tareas de los colaboradores con el fin de aumentar la productividad y reducir la insatisfacción y el solapamiento de tareas.
- **Reclutamiento y selección:** El análisis del puesto proporciona información sobre lo que representa el puesto, los requisitos humanos que se requieren para desempeñar esas actividades. Esta información es la base sobre la que se decide qué tipo de personas se reclutan y contratan.
- **Capacitación y formación:** También se utilizará la información del análisis del puesto para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. Esto se debe a que el análisis y las descripciones resultantes del puesto muestran el tipo de habilidades que se requieren, y por lo tanto de capacitación.
- **Compensaciones/ Valoración de puesto:** También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimar el valor de los puestos y la compensación apropiada para cada uno. Eso se debe a que la compensación (salario y bonos) está vinculada generalmente a la capacidad requerida, al nivel de educación, a los riesgos de seguridad y otros, todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis del puesto. También se verá que muchas empresas clasifican los puestos en categorías, y el análisis del puesto ofrece los datos para determinar el valor relativo de cada posición para que ésta pueda ser clasificada.
- **Evaluación de desempeño:** La evaluación del desempeño implica comparar el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado. Con frecuencia es a través del análisis del puesto que los ingenieros industriales y otros expertos determinan los estándares que se deben alcanzar. El desempeño de puestos se mide en base a lo que el descriptivo dice lo que la persona debe saber hacer en dicho puesto. Si no existe formalización y los procesos se van agregando día a día, evidentemente el trabajador no va a saber qué es lo que le están evaluado. Para poder medir el desempeño del empleado, se precisa esta formalización y la persona debe saber hacerlo.

- **Desarrollo de carrera y planes de carrera:** Ayuda a establecer los criterios de promoción. La Planificación de carreras profesionales de los individuos requiere de información relativa a las exigencias y naturaleza que cada puesto plantea.



FUENTE: Elaboración Propia

Por otra parte, las ventajas que ofrece el análisis de puestos de trabajo para los propios empleados son:

- Da claridad al empleado al empleado para desempeñar sus funciones, conocer y comprender mejor los deberes y responsabilidades de su puesto.
- Los datos obtenidos pueden ser utilizados para distribuir la carga de trabajo entre los empleados, de forma que se eviten situaciones discriminatorias entre éstos.



- La especificación del puesto de trabajo puede ser usada por los empleados como un guía o referencia para el autodesarrollo.

¿POR QUÉ DEFINIR UN DESCRIPTIVO DE PUESTOS PARA UN ORGANISMO ESTATAL?

Vertiginosos cambios globales y tiempos de crisis locales, hacen que el compromiso de la Administración Pública con la satisfacción del cliente ciudadano, se enfrente en el día a día a numerosos y complejos desafíos. Es necesario responder con humanidad y eficiencia. Aún con presupuestos disminuidos y menores recursos, o más bien, justamente por esto, resulta imprescindible valerse de tecnologías de gestión que nos permitan prestar cada vez más y mejores servicios a un número siempre mayor de ciudadanos.

Cada organismo público debe encontrar la mejor manera de hacer esa contribución especial, única, que da sentido a su existencia institucional y que la diferencia de otras, públicas o privadas. En otros términos, cada organización pública debe definir, desde sus objetivos, cuáles son o debieran ser, sus competencias, aquello que mejor hace para el cliente ciudadano y que por supuesto, deben saber hacer quienes trabajan en ella.

Las organizaciones públicas, cada vez más atentas a las necesidades del cliente ciudadano deberán plantearse su situación en el contexto, qué espera la sociedad de ellas, cuáles son sus metas, qué resultados deberán obtener y en función de esto, rediseñar sus estructuras organizativas de manera que estas respondan de manera ágil y eficiente.

Estructuras más horizontales, equipos trabajando por “proyectos”, visión horizontal de los procesos requieren también de puestos más flexibles, los cuales además de una minuciosa descripción de las tareas, será importante la delimitación de las competencias laborales que los ocupantes del puesto deben poseer para poder pasar de un proyecto a otro o de un área de trabajo a otra.

Las competencias, -ese conjunto de conocimientos, habilidades, capacidades, que una persona puede efectivamente poner en juego en su ámbito laboral a la hora de desempeñar una serie de tareas o resolver problemas- no pueden ser adquiridas a través de un simple sistema educativo formal, requieren de la práctica y experiencia laboral. Por eso, a la hora de diseñar los puestos de trabajo es preciso definir las tareas necesarias para llevar a cabo los procesos e identificar las competencias que cada puesto o grupo de puestos similares deben poseer para desarrollar con éxito estas tareas y para desarrollar las competencias específicas de la organización. Transparencia, Orientación a Resultados, Orientación al Cliente Ciudadano pueden ser algunas de las competencias



diferenciales, características y propias de los organismos públicos y quienes trabajan en ellos.

METODOLOGÍA

La metodología a utilizar será de investigación Cuantitativa con predominancia Cualitativa ya que esta abarcará la mayor parte del trabajo debido a la necesidad inicial de inmersión en el campo y de sensibilizarse con el ambiente o entorno en el cual se llevará a cabo el estudio, identificando los *gatekeepers* que aportarán los datos necesarios y ayudarán a compenetrar en la situación de la empresa.

La recolección y el análisis de los datos son fases que se realizan prácticamente de manera simultánea a lo largo de las 7 oficinas (Subgerencia y Secretaria se encuentran fusionadas) con la que cuenta la Unidad de Control Previsional (UCP):

- Subgerencia
- Secretaria
- Planillas y Reajustes
- Beneficiarios
- Asesoría Letrada
- Movilidad
- Mesa de Entrada
- Personal

Método Inductivo – Deductivo. Se estudia la particularidad de cada cargo, explorando y describiendo las tareas actuales de cada sector, a través de entrevistas y observación directa, para luego establecer conclusiones generales del funcionamiento por oficinas y plasmarlas en un manual de procedimientos y descriptivo de puestos. El diagnóstico realizado permite tomar decisiones que afectan el desempeño de los colaboradores y tienen impacto en los resultados generales del área.

Para la recolección de los datos primarios y secundarios, se implementó una triangulación basada en:



- Entrevistas semi-estructuradas con expertos: Considerando como expertos a los encargados y trabajadores de cada área, es posible obtener información más detallada sobre cómo llevan adelante sus tareas, procedimientos y planes de acción. A su vez será de utilidad para obtener perspectiva y puntos de vista de cada uno de los miembros de la UCP.
- Observación propiamente dicha: Esta técnica permitirá ver como se llevan a cabo los procesos en cada departamento
- Revisión de documentos facilitados por los gatekeepers y buceo bibliográfico.

El uso de estas herramientas permitirá recabar los datos necesarios para ser analizados y posteriormente proponer soluciones útiles que se adapten a las necesidades de cada área para el logro eficiente de sus objetivos.

Dentro de los distintos métodos de investigación cualitativa, para este plan se utilizara el de *investigación-acción* ya que busca comprender el problema y proponer planes de acción generando un ambiente de cambio social. Por ello es preciso la total colaboración e involucramiento de los participantes en la estructura a modificar ya que ellos conocen mejor que nadie la problemática a resolver, el proceso a mejorar y las prácticas que se requieren.

Paradigma socio- crítico ya que se busca una intervención concreta y a su vez examinar las irregularidades e informalidades en las tareas.

LA ORGANIZACIÓN

La Unidad de Control Previsional es un organismo estatal dependiente del Ministerio de Economía, el cual tiene como función predominante la liquidación y reajustes de haberes jubilatorios y pensionados Transferidos y No transferidos de la ANSES hacia la provincia, entre otras funciones, posee toda facultad y atribución establecida en el Convenio de Transferencia del Sistema Previsional aprobado por Ley N° 6772 (General Vigente).

La persona que está actualmente encargada de la UCP es el Cr. Eduardo Jairala, el cual dirige y supervisa a 18 empleados distribuidos a lo largo de 7 oficinas. El organismo se encuentra con sede ubicado en Las Piedras 530.



RESULTADOS OBTENIDOS

PROPUESTAS DE MEJORA

Para cada objetivo específico se desarrolló un conjunto de medidas de cambio que se aconseja tomar en la organización para mejorar su rendimiento. A continuación se detalla brevemente los planes de mejora:

Diagnóstico de Clima

Se partió del diagnóstico del clima laboral para poder determinar los puntos fuertes y débiles que lo componen, llegando a la conclusión que la Estructura es uno de los eslabones más endebles que influye en el clima organizacional. A continuación se detalla el procedimiento realizado para llevarla a cabo.

CLIMA LABORAL

El instrumento está estructurado como escala tipo Likert de 4 puntos (VER APENDICE 1), forzando a contestar en alguno de los 2 polos. Las respuestas van de Muy en Desacuerdo a Muy de Acuerdo.

Dentro de las 9 dimensiones antes mencionadas, se presentan a continuación los ítems que la componen:

1. ESTRUCTURA
 - Ítems positivos: 1,2,3,4,8
 - Ítems negativos: 5,6,7
2. RESPONSABILIDAD
 - Ítems positivos: 10, 11, 12
 - Ítems negativos: 9,13,14
3. RECOMPENSA
 - Ítems positivos: 15
 - Ítems negativos: 16,17,18
4. DESAFIO
 - Ítems positivos: 20, 21
 - Ítems negativos: 19
5. RELACIONES



- Ítems positivos: 22,23,26,28,29
- Ítems negativos: 24,25,27

6. ESTANDARES

- Ítems positivos: 30,31,32,34
- Ítems negativos: 33

7. APOYO

- Ítems positivos: 36
- Ítems negativos: 35

8. CONFLICTO

- Ítems positivos: 38,39
- Ítems negativos: 37

9. IDENTIDAD

- Ítems positivos: 40,41
- Ítems negativos: 42

Los ítems se puntúan de 1 a 4 puntos siendo la categorización:

Muy de Acuerdo	4
De Acuerdo	3
En Desacuerdo	2
Muy en Desacuerdo	1

En el caso de los ítems planteados en forma negativa, la categorización es:

Muy de Acuerdo	1
De Acuerdo	2
En Desacuerdo	3
Muy en Desacuerdo	4

Para el análisis de las dimensiones, la puntuación total de cada una será dividida por su número de ítems (Valor codificado), y para el análisis del Clima Global, se sumaran los valores codificados de todas las dimensiones y serán divididas por 9.

Marín (2003) en su trabajo sobre relación entre clima y compromiso organizacional codifica los datos de la siguiente manera:



TABLA DE CODIFICACION	
NIVEL	NOMENCLATURA
1,0 a 1,4	Malo
1,5 a 2,4	Regular
2,5 a 3,4	Bueno
3,5 a 4,0	Excelente

De acá se obtendrán los parámetros para determinar el clima laboral. Para sacar los resultados se calcula en primera instancia las 9 dimensiones y luego el clima general.

Se realizaron 14 cuestionarios a través de la plataforma google forms con 42 afirmaciones pertenecientes a las 9 dimensiones antes mencionadas, por lo tanto procedo a demostrar la forma es la que releve cada dimensión para sacar el puntaje del Clima Global:

Para las dimensiones sumo el puntaje de cada respuesta por dimensión. Ej:
 Estructura: respuestas pregunta 1 + p2 + p3 +....+ p8= X ese valor se divide en 8 (la cantidad de preguntas para esa dimensión) y luego se divide por la cantidad de pruebas aplicadas.

Cuestionario 1: 3+3+3+3+2+2+2+3= 21	}	21+22+18+19+.....+23= 263
Cuestionario 2: 2+3+2+4+2+4+2+3=22		
Cuestionario 3: 2+3+2+3+2+2+1+3= 18		
Cuestionario 4: 2+4+2+3+2+2+2+2= 19		
(...)		
Cuestionario 14: 3+3+3+3+2+3+3+3= 23		

$263 / 8 \text{ preg} = 32,87$

$32,87 / 14 \text{ encuestados} = 2,35 \rightarrow \text{ESTRUCTURA REGULAR}$

Luego sumo el resultado del clima de cada dimensión:
 $d1+d2+d3+d4+d5+d6+d7+d8+d9= X$ ese valor se divide por el total de dimensiones = 9



- Estructura: 2,35 (Regular)
- Responsabilidad: 2,52 (Buena)
- Recompensa: 2,19 (Regular)
- Desafío: 2,48 (Bueno)
- Relaciones: 2,66 (Bueno)
- Estándares: 2,95 (Bueno)
- Apoyo: 2,82 (Bueno)
- Conflicto: 2,26 (Regular)
- Identidad: 2,64 (Bueno)

Σ dimensiones= 22,87 / 9 = 2,54 \approx
2,5. CLIMA GENERAL BUENO

Formalización de un organigrama

Una vez recaba la información a través de la triangulación antes mencionada en metodología, se pudo proceder al armado de un organigrama formal, ya que la organización no contaba con uno, lo que ayudo a analizar la estructura actual y que se puedan identificar plenamente las líneas de autoridad, así como reconocer cual es el rol que ocupa ese puesto dentro de la estructura de la organización.

Se trata de un organigrama simple de 3 niveles compuesto por 18 personas distribuidas en 7 oficinas (VER APENDICE 2)

Descriptivo y Análisis de Puestos

Este permite identificar funciones, tareas y responsabilidades en la empresa simplificando el trabajo, evitando duplicidad de mandos y solapamiento de tareas. Este objetivo se lo dividió en 3 etapas: Etapa de planeación, de preparación y realización.

En la **etapa de planeación**:

- ✓ se determinaron los puestos por describir por medio del organigrama ya antes realizado.
- ✓ se elaboró un cronograma de trabajo, especificando los tiempos y por donde se iniciará el programa de análisis; de niveles superiores a inferiores o viceversa.
- ✓ se seleccionó un método de análisis, los métodos se escogen según la naturaleza y las características del cargo.



- ✓ Se seleccionaron los factores a analizar (experiencia, obligaciones, esfuerzo, condiciones de trabajo) y se los dimensionaron en distintos grados (del 1 al 5)

En la **etapa de preparación:**

- ✓ se acondiciono el ambiente, en el sentido de aclarar a todo el personal sobre el tipo de encuesta a la que se someterían evitando así confusiones y negativas por parte de ellos a contestar, ya que suele confundirse con una evaluación de desempeño.
- ✓ También se realizó la recolección previa de datos: nombres de los colaboradores, herramientas, materiales.
- ✓ se confeccionaron los formularios a utilizar (VER APENDICE 3)

En la **etapa de realización:**

- ✓ se procedió a realizar las entrevistas semi estructuradas
- ✓ seleccionar los datos obtenidos a través del solapamiento de la información antes recolectada para evitar la duplicidad de funciones
- ✓ se confecciono un descriptivo provisional al que se entregó a cada jefe de oficina para que los compruebe y apruebe (El verificar la información ayudo a determinar si esta es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados)
- ✓ por último se redactó el análisis definitivo para su aprobación. Se adjuntan 2 de los 8 descriptivo realizados, el de la Subgerencia y el de la oficina de Movilidad (VER APENDICE 4)

Cursograma y Manual de Procedimientos

Con esta última propuesta de mejora se buscó identificar procesos operativos clave que integra el recorrido de un expediente tipo dentro de las oficinas de la organización, confeccionar su cursograma y utilizarlo como base para su respectivo manual de procedimientos. Este sirve como guía de consulta para el personal ante cualquier duda o problema que pueda llegar a surgir en el día a día del trabajo.

Los procesos operativos se identificaron de forma ágil debido a los descriptivos y análisis ya realizados en el paso anterior.



MANUAL DE PROCEDIMIENTO Y CURSOGRAMA

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
	LIQUIDACION DE PENSION

A. Operatoria de Liquidación de Pensión de jubilado Transferido

MESA DE ENTRADA PREVISIONAL

- 1) El proceso comienza con la recepción de Expediente. La pensionada que solicita el Alta de la Asignación Mensual y personal, se apersona junto con los papeles requeridos para su liquidación “A Cuenta de Futuros Aumentos”(cód. 040-556).
- 2) El jefe de Mesa de entrada controla que se encuentren todos los requisitos presentados por parte de la misma. En caso de faltar algún papel (Fotocopia de DNI, Acta de defunción, Acta de matrimonio, Boleta de jubilación del causante, Concesión de Pensión por ANSES, formulario ps. 6.76, etc) notifica a la pensionada para completar documentación.
- 3) Una vez completa la documentación, se la registra en el sistema a través del programa ANITA32, se confecciona la caratula del expediente y se manda a Secretaria para su entrada.

SECRETARIA

- 4) Recepción del Expediente. La Subgerenta controla y analiza que el mismo corresponda y sea de competencia de la UCP liquidar. En caso de ser así, da entrada por medio del libro de entrada.
- 5) Verifica si es un Jubilado Transferido para enviarlo a Movilidad, en caso contrario corresponde liquidar a Planillas y Reajustes.
- 6) En caso de ser un Jubilado Transferido envía el expediente a planillas y Reajustes.



PLANILLAS Y REAJUSTES

- 7) Jefe de planillas recibe el expediente, no para su liquidación, sino para la confección de tirillas de cargos y ficha del causante extinto ya que la oficina actúa como base de datos de toda la UCP porque no solo cuenta con información de Jubilados No Transferidos, sino también de Jubilados Transferidos(competencia de movilidad)
- 8) Una vez confeccionadas las tirillas, anexado el informe corto y la ficha del causante se envía a movilidad para su posterior liquidación.

MOVILIDAD

- 9) Recepción del expediente. Se le da entrada
- 10) En caso de no tener la última boleta de jubilación del causante en donde se detalla el “A cuenta de Futuros Aumentos”, se verifica en la carpeta “RESULTADOS” para utilizar de base de liquidación el 70% del último haber con movilidad del extinto.
- 11) Al buscar pueden darse 2 situaciones:
 - a) No encontrarse, por lo tanto se precisa ir a **BENEFICIARIOS** para que informe la fecha de fallecimiento del mismo.
 - b) Encontrarse, por lo tanto se procede normalmente a la liquidación.
- 12) Se utiliza el programa ANITA32, la carpeta RESULTADOS y el archivo de NOTA PENSIONES para sacar la liquidación y la nota elevación correspondiente al expediente.
- 13) Da salida a Secretaria para su correspondiente control.

SECRETARIA

- 14) Controla y analiza el expediente liquidado por movilidad. Si corresponde correcciones lo envía nuevamente detallando el error, caso contrario da entrada y envía a MEP para su salida a Auditoría de la Provincia.

MESA DE ENTRADA PREVISIONAL

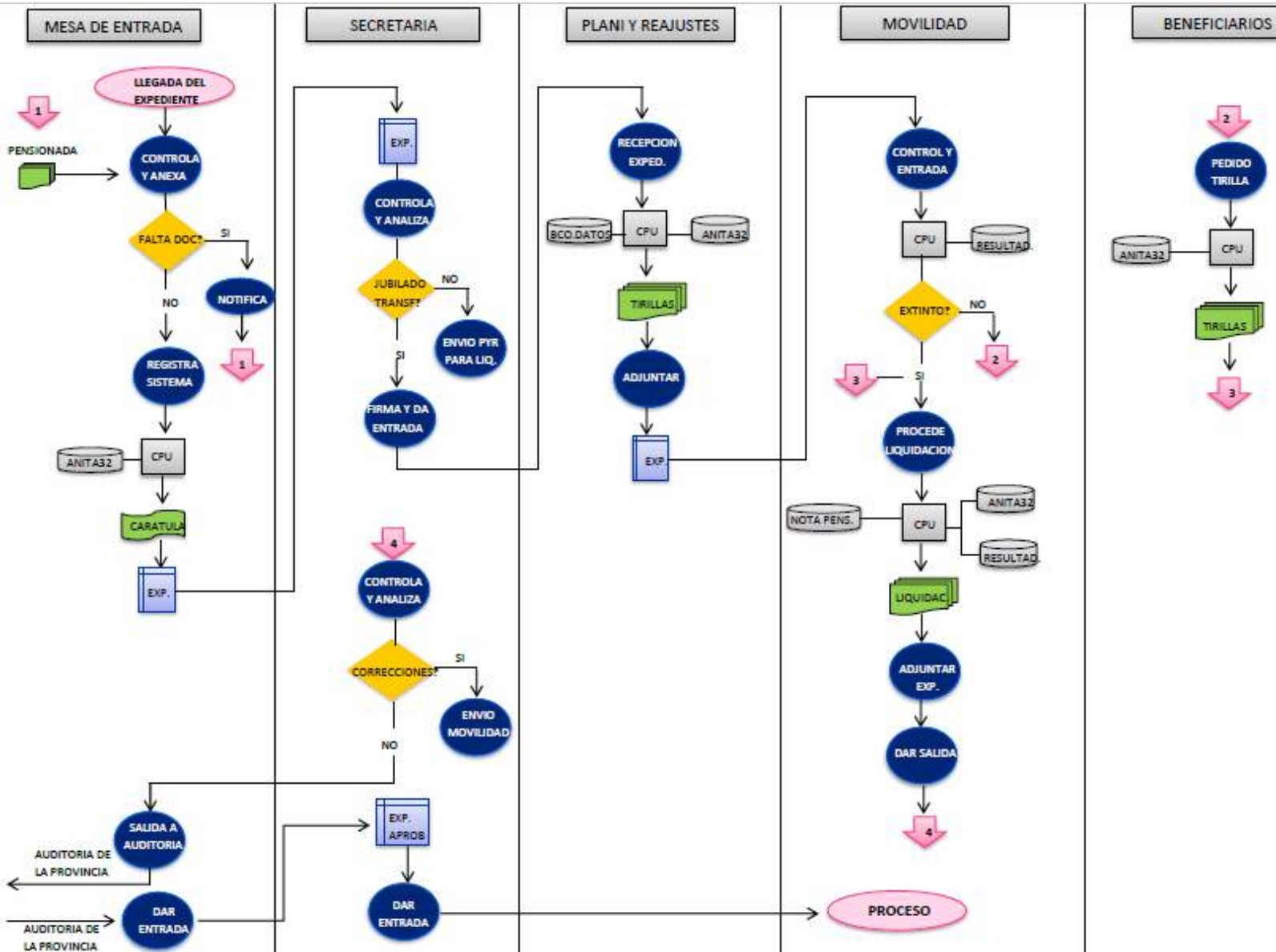
- 15) Recibe el expediente y da salida hacia Auditoría
- 16) Aproximadamente 1-2 meses después vuelve el valor auditado con el informe (pasado previamente por ministerio de economía y Presupuesto). Mesa de entrada lo recibe y lo envía a Secretaria para su correcta distribución.



SECRETARIA

17) La oficina de secretaria se encarga de redistribuir todos los expedientes que pasen por mesa de entrada, por lo tanto recibe la pensión auditada, le da entrada y la envía a **MOVILIDAD** para su correspondiente PROCESO (informe al ANSES para que la pensionada cobre a partir de la fecha de recepción del expediente en la oficina, 2 meses después)

FUENTE: Elaboración Propia



FUENTE: Elaboración Propia



CONCLUSIONES PARCIALES

- En cuanto a la primera pregunta de investigación planteada de este trabajo sobre encuesta de clima laboral se puede observar que tanto el factor Estructura, Recompensa y Conflicto se encuentran dentro de una escala de codificación baja siendo esta REGULAR. El resto de los factores presentan un tipo de codificación mayor, logrando así un clima global de 2,54 puntos, concluyendo en un clima BUENO.
- Al momento de la realización del Descriptivo y Análisis de Puestos una de las principales falencias se encuentra en el solapamiento y en las irregularidades e informalidades en las tareas, esto se debe a que hay poco personal, por lo que se precisa el *dinamismo*.
- A la hora de realizar las entrevistas y cuestionarios, muchos empleados describían lo que ellos tenían como características principales y no lo que el puesto requería precisamente, por lo que se tuvo que aclarar reiteradas veces el tema en el proceso de entrevistado.
- El gap presente en la organización estatal existe, aunque no en una medida demasiado amplia, abarcando:
 1. Los horarios de entrada y salida de los trabajadores.
 2. La realización de expedientes aludiendo al punto anterior sobre el solapamiento e informalidades en las tareas (extravíos, astreintes (multas por vencimiento de plazos))
 3. Honorarios irregulares, remitiéndonos a uno de los factores sobre el clima laboral (recompensa) el cual sale con un puntaje bastante bajo, siendo este 2,19
- Existencia de un problema de gestión del conocimiento por parte del CEO de la organización. Problemas de delegación. La misma persona se hace imprescindible en su trabajo, la cual se encuentra próxima a jubilarse.
- Grave problema de ausentismo y rotación
- El proceso de recorrido de los expedientes es ordenado y claro a la hora de realizarlo para su liquidación.



PLANES DE ACCION

- Para poder mejorar el clima laboral es preciso motivar a los empleados principalmente sobre aquellos factores en los que la organización se encuentra en falta o con puntaje bajo:
 1. Incorporar espacios de comunicación (reuniones semestrales) para dar una devolución sobre el desempeño obtenido reconociendo su trabajo.
 2. Escuchar sus propuestas: Reunir equipos para establecer metas mensuales en conjunto.
 3. Comunicar en forma clara los objetivos esperados.
 4. Establecer recompensas en base al esfuerzo realizado (conceder la categoría correspondiente): Conlleva no sólo el establecimiento de un salario justo, sino de incentivos adicionales (no necesariamente monetarios) que motiven al empleado a realizar un mejor desempeño
- Para mejorar el flujo de trabajo y achicar el gap, es necesario:
 1. llevar un mayor control sobre la planilla de asistencia
 2. Gestionar el conocimiento intrínseco hacia extrínseco por parte de la subgerenta que se encuentra pronta a jubilarse. Esto puede llevarse a cabo por medio de capacitaciones a los empleados basados en la objetividad y antigüedad a la hora de decidir quien ocupara su lugar.
 3. Muchos compañeros, con el afán de ayudar a otros en sus tareas (pues ya mencione que son pocos por lo que se precisa dinamismo) se llevan expedientes de una oficina a otra sin dar salida ni entrada. Para evitar el extravió de estos y sus vencimientos, es preciso que cada oficina cuente con una planilla de entrada y salida EN MANO de los mismos. Así se evitaran confusiones por no saber en qué oficina se encuentra.



APENDICES



APENDICE 1

CUESTIONARIO

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado DE ACUERDO o DESACUERDO en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la Unidad de Control Previsional, marcando con una "X" en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas correctas ni incorrectas, ni preguntas con trampa. Es ANONIMO, y los datos serán analizados de manera global en el marco de mi práctica profesional.

	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
En la UCP los trabajos están bien definidos y organizados				
En la UCP se tiene en claro quién manda y toma las decisiones				
La UCP se preocupa que yo tenga claro su funcionamiento, en quien recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno				
En la UCP se tiene en claro a quien reportar				
En el trabajo no es necesario el permiso para hacer cada cosa				
Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y tramites que cumplir				
A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación				
Nuestra jefatura muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan				
No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica 2 veces				
A la jefatura le gusta que se haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos				
En esta UCP los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo				



especifico				
Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por si solos y no recurrir necesariamente a los jefes				
En esta organización cuando alguien comete un error , siempre hay una gran cantidad de excusas				
Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo				
Aquí las personas son compensadas según su desempeño en el trabajo				
En esta organización hay muchísima critica				
En la UCP no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
Cuando cometo un error me sancionan				
En la UCP se trabaja de forma lenta pero segura y sin riesgos				
La UCP ha tomado riesgos en los momentos oportunos				
Aquí la jefatura se arriesga por una buena idea (iniciativa)				
Entre la gente de la UCP prevalece una atmosfera amistosa				
Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización				
Mis compañeros de trabajo tienden a ser fríos y reservados entre si				
La relación Jefatura-Trabajador tiende a ser agradable				
En la UCP los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error				
En la UCP existe mucha confianza entre Supervisor-Subordinado				
La Subgerente y/o encargado de RRHH muestra interés por las personas, sus problemas e inquietudes				
En la organización se exige un rendimiento bastante alto				
La UCP continuamente insiste en que mejoremos				



nuestro trabajo individual y en grupo				
Las oficinas mejoraran su rendimiento por si solo cuando los trabajadores estén contentos				
Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
Me siento orgulloso de mi desempeño				
Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra				
Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos				
La Subgerente siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos				
Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes				
Me siento satisfecho de pertenecer a mi lugar de trabajo				
Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien				
En esta organización la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses				

	Estructura
	Responsabilidad
	Recompensa
	Desafío / Riesgo
	Relaciones
	Estándares
	Apoyo
	Conflicto
	Identidad



APENDICE 2

ORGANIGRAMA UCP:



FUENTE: Elaboración Propia



APENDICE 3

FORMULARIO DESCRIPTIVO Y ANALISIS DE PUESTOS



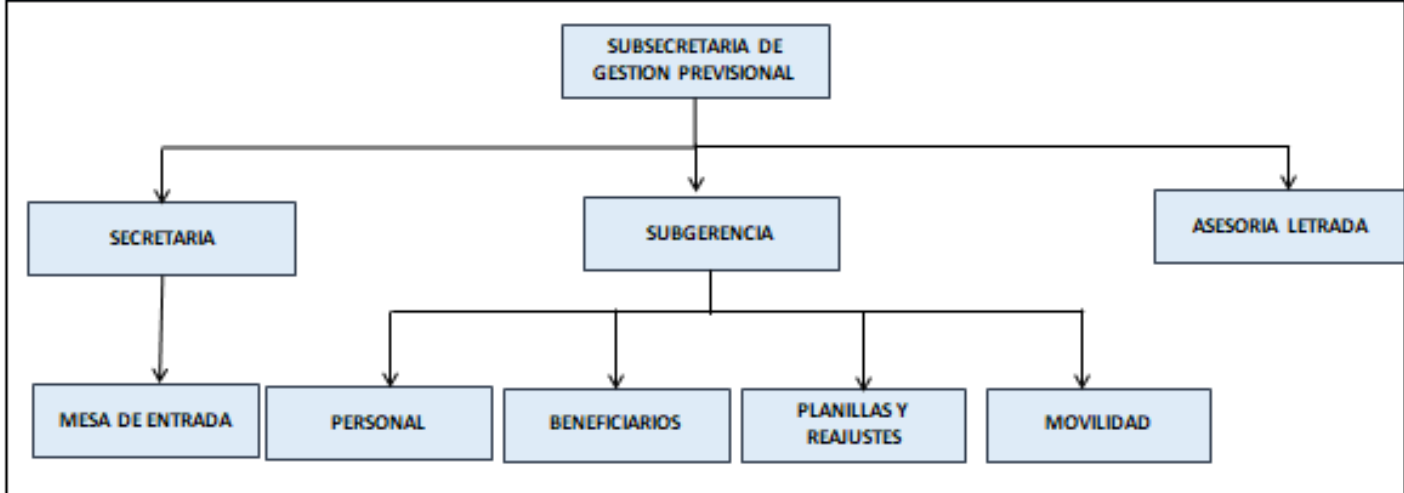
DESCRIPCION DE PUESTOS

Fecha:

UBICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL PUESTO DE TRABAJO

Rango organizacional al que pertenece el puesto y el nombre del mismo.	
Titulo del puesto	
Nombre y Apellido	
Area o sector	
Puesto del superior(jefe directivo)	
Horario de trabajo	

POSICION EN EL ORGANIGRAMA



DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO

Mision y principal responsabilidad del puesto.



DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO
Funciones que específicamente realiza en el curso normal del trabajo.

Tareas específicas Diarias	Frecuencia

Tareas específicas Periódicas	Frecuencia

Tareas específicas Ocasionales/Eventuales	Frecuencia

RELACIÓN DEL PUESTO CON OTRAS OFICINAS DE LA ORGANIZACIÓN
Describe la relación del puesto de trabajo con otras áreas

Reporta a:	
Supervisa:	

Relaciones Internas	
CON QUIEN	PARA QUE

Relaciones Externas	
CON QUIEN	PARA QUE



ANALISIS DE PUESTOS

Responder a las preguntas de esta sección no mencione sus propias cualidades a menos que correspondan con su opinión sobre los requisitos de

REQUISITOS MENTALES/INTELECTUALES

1- CONOCIMIENTOS NECESARIOS

Este factor considera conocimientos genericos y especificos necesarios para desempeñar las tareas de este organismo.

GRADO	
1º	Requisitos minimos: leer y comprender instrucciones sencillas, empleo de aritmetica ordinaria.
2º	Haber terminado la educacion primaria o su equivalente en conocimientos.
3º	Secundaria completa o su equivalente en conocimientos.
4º	Carrera corta/ terciario.
5º	Carrera universitaria y/o postgrado.

¿Qué operaciones requiere su puesto?

Lectura, escritura y redacion:	
Operaciones aritmeticas:	
Manejo de maquinas:	
Manejo de vehiculos:	
Idiomas:	
Otros conocimientos:	



2- EXPERIENCIA

te necesario para que, quien posea la instrucción correspondiente, adquiera la destreza necesaria para realizar con eficiencia

GRADO	
1*	Experiencia cuanto mas de 1 mes.
2*	Experiencia mayor de 1 mes y hasta 6 meses.
3*	Experiencia mayor de 6 meses y hasta 1 año.
4*	Experiencia de 1 a 5 años.
5*	Experiencia superior a 5 años.

¿Despues de cuanto tiempo de ocupar el cargo actual se considera que normalmente el trabajador lo conocera adecuadamente, de modo tal que su desempeño sea satisfactorio?

¿Considera usted la edad un fator importante en su trabajo? Si es asi, cual es la edad minima y maxima que debe tener una persona para iniciarse en el cargo?

3- CRITERIO E INICIATIVA

con que se debe ejercitar el propio juicio para tomar por si mismo decisiones sobre el trabajo, o modificar situaciones y s

GRADO	
1*	Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las ordenes recibidas.
2*	Requiere cierta interpretacion de las ordenes recibidas al aplicarlas e iniciativa para resolver eventualmente problemas muy sencillos que se presentan en el trabajo.
3*	Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas sencillos que se presenten en el puesto.
4*	Requiere criterio e iniciativa para resolver eventualmente problemas complejos.
5*	Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas dificiles y de trascendencia.



4- HABILIDADES Y COMPETENCIAS

Marque la/las que usted considere necesarias para le puesto.

Competencias	Requerida	Deseada
Excelente presentación y amabilidad		
Discrecion y responsabilidad		
Buena redaccion		
Fluidez oral		
Memoria para asociar nombres, hechos y fisonomias		
Capacidad de sintesis y desarrollo		
Capacidad de analisis y razonamiento(pensamiento analitico)		
Capacidad de organizacion y planificacion		
Adaptacion al cambio		
Atencion al publico(orientacion al cliente ciudadano)		
Trabajo en equipo		
Orientacion a los resultados		
Manejo paquete office		
Idioma ingles		
Transparencia		
Proactividad		
Tolerancia a la presion		
Compromiso organizacional		
Creatividad e innovacion		
Otro:		

REQUISITOS FISICOS

1- ESFUERZO FISICO

Este factor mide el grado de esfuerzo fisico en el puesto, incluyendo su intensidad y la duracion del mismo.

GRADO	
1º	Trabajo ligero incluyendo un minimo de esfuerzo fisico de naturaleza fatigosa. Requiere levantarse , sentarse y caminar en forma
2º	Esfuerzo reiterativo constante de naturaleza mecanica. Casi siempre se trabaja sentado o moviendose.
3º	Constante esfuerzo fisico mediano, como el requerido para terminar y armar piezas de maquina.
4º	Esfuerzo fisico considerable con materiales de peso promedio, normalmente trabajos en ciclos cortos que requieren actividad c
5º	Esfuerzo fisico continuo, trabajo con productos o herramientas de peso promedio o superior. Se requiere habilidad para la manipulacion rapida, en trabajo a ritmo impuesto.

2- ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL

Intensidad y , principalmente, continuidad de la concentracion mental que se requiere.

GRADO	
1º	Atencion normal que debe ponerse en todo trabajo.
2º	Atencion frecuente pero no continua. Trabajo de inspeccion en el que se descubren facilmente las fallas.
3º	Atencion intensa y sostenida solo durante periodos cortos: el resto del tiempo solo exige atencion refleja normal.
4º	Requiere atencion intensa en forma regular, pero intermitente.
5º	Atencion intensa, constante y sostenida.



RESPONSABILIDADES ADQUIRIDAS

1- REponsabilidad EN MAQUINARIA, EQUIPO Y MATERIALES.

Monto probable de daño que, a pesar de un cuidado normal, puede causarse a la maquinaria y sus partes, al instrumental mobiliario, etc. (aunque de hecho no se cause)

GRADO	
1º	No tiene maquinarias, instrumental o equipos directamente a su cargo.
2º	El daño a la maquinaria, instrumental y equipo es muy improbable: su monto en un año es poco relevante.
3º	El daño a la maquinaria, instrumental y equipo es poco probable: su monto en un año es medianamente relevante.
4º	Muy fácilmente puede causarse daño a la maquinaria, instrumental y equipo: su monto en un año sería muy importante.
5º	Responsable de una operación importante. Los errores pueden causar daños muy graves al equipo o al material.

2- RESPONSABILIDADES SOBRE DINERO, TITULOS Y DOCUMENTOS

Este factor aprecia las posibles pérdidas de documentos, títulos o dinero debido a errores del trabajador que pueden darse aun con los cuidados normales

GRADO	
1º	La pérdida o daño del expediente sería irrelevante.
2º	La pérdida o daño del expediente es poco relevante.
3º	La pérdida o daño del expediente es medianamente relevante.
4º	La pérdida o daño del expediente sería relevante.
5º	La pérdida o daño del expediente es sumamente importante.

3- RESPONSABILIDAD POR EL TRABAJO DE OTROS (SUPERVISION DE PERSONAS)

Importancia y amplitud de la ayuda, instrucción y dirección que corresponde a un puesto sobre el trabajo de otros.

GRADO	
1º	Responsable solamente de su propio trabajo.
2º	Dirige el trabajo de 1 o 2 personas.
3º	Dirige el trabajo de 3 a 6 personas.
4º	Supervisa el trabajo de mas de 6 personas, con jefes intermedios.
5º	Supervisa numerosos grupos de personas y jefes intermedios.

4- RESPONSABILIDAD SOBRE INFORMACION CONFIDENCIAL

Nivel de discreción que se requiere en el puesto cuando el trabajador precisa manejar información reservada.

GRADO	
1º	No maneja información confidencial.
2º	Anualmente puede tener responsabilidad sobre asuntos confidenciales.
3º	Ocasionalmente(mes) puede tener responsabilidad sobre asuntos confidenciales.
4º	Periodicamente(semana) puede tener responsabilidad sobre asuntos confidenciales.
5º	Se requiere discreción extrema diariamente en asuntos confidenciales y tacto para obtener cooperación.



1- AMBIENTE Y RIESGOS

Condiciones en las cuales debe desarrollarse el trabajo; posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo, aun supuestas las medidas y cuidados que deben adoptarse.

GRADO	
1*	Trabaja regularmente en condiciones deseables.
2*	Trabaja en condiciones difíciles como ruido, calor, frío ,etc.
3*	Eventualmente expuesto a accidentes o molestias de menor importancia que pueden producir incapacidades temporales no mayores
4*	Expuesto a accidentes que pueden producir molestias graves o incapacidades temporales mayores de 3 días.
5*	Expuesto a accidentes que pueden producir incapacidades temporales de hasta 30 días, incapacidades parciales permanentes o incapacidad total permanente.

Medio en el que se desarrollan las tareas

Bien ventilado y templado	
Frio	
Caliente	
Trabajo a la intemperie	
Otros medios	

Su trabajo ¿requiere viajar?, ¿con que frecuencia? ¿ con cuanto tiempo de anticipacion se notifican estos viajes?

¿Esta usted sujeto a ser llamado para trabajos de emergencia fuera de sus horas normales de trabajo? ¿con que frecuencia?

¿Qué riesgos de accidentes se presentan en su trabajo?

FUENTE: Elaboración Propia

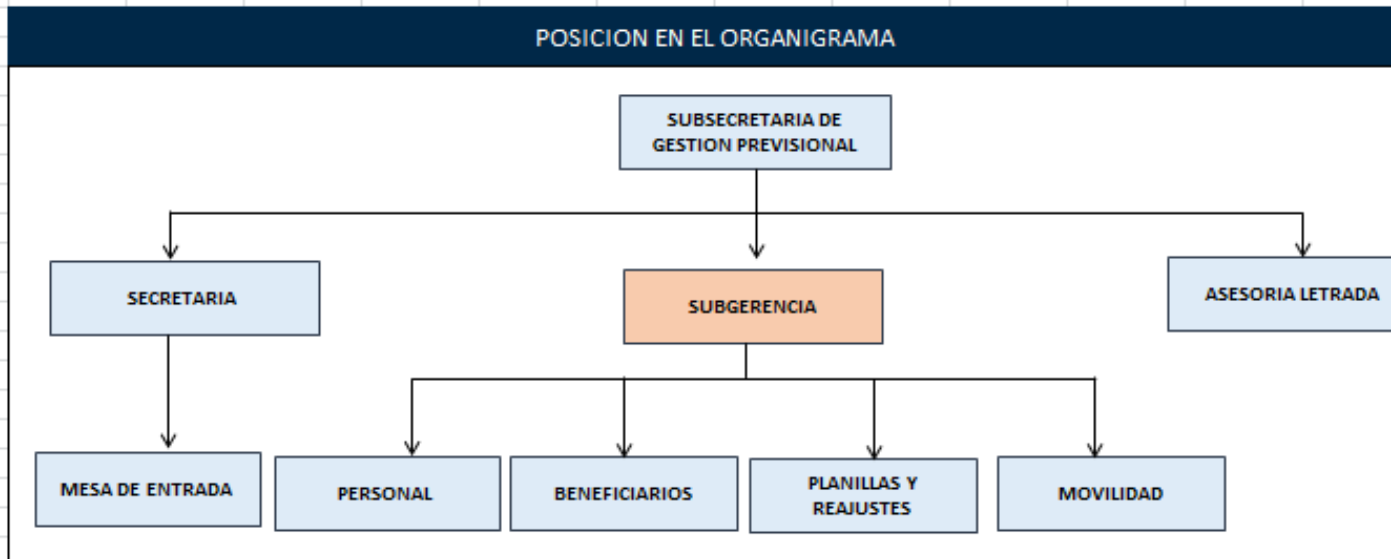


APENDICE 4

FORMULARIO DE DESCRIPTIVO Y ANALISIS DE LA SUBGERENCIA

	DESCRIPCION DE PUESTOS	
	Fecha:	20/11/2020

UBICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL PUESTO DE TRABAJO	
Rango organizacional al que pertenece el puesto y el nombre del mismo.	
Titulo del puesto	Subgerente de la UCP
Nombre y Apellido	Josefina Lanza
Área o sector	Subgerencia
Puesto del superior(jefe directivo)	Encargado de la Unidad de Control Previsional, Cr. Eduardo Jairala
Horario de trabajo	L-V de 7:00 a 14:00





DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO

Mision y principal responsabilidad del puesto.

Planificar, dirigir, supervisar y asesorar las tareas que desarrollan todas las areas dependientes de la UCP. -

DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO

Funciones que especificamente realiza en el curso normal del trabajo.

Tareas específicas Diarias	Frecuencia
Revisión de todos los expedientes que ingresan por mesa de entrada para ser derivados a las distintas oficinas: Oficinas, Pensiones, Juicios.	DIARIO
Atender consultas y asesoramiento permanente al personal que cumple funciones en la UCP, a los beneficiarios transferidos y no transferidos y a los contadores y abogados de la Contaduría General de la Provincia y de la Dirección Judicial de la Fiscalía de Estado.	DIARIO
Emitir opinión denegando o concediendo beneficios de jubilaciones y pensiones	DIARIO
Compartir o discrepar los dictámenes jurídicos, para el otorgamiento o denegatoria de un beneficio jubilatorio, de pensión o reajuste.	DIARIO
Emitir opinión respecto a los pedidos de reajuste o distintos informes	DIARIO
Verificación y convalidación de liquidaciones: haberes por sentencia, retroactividades.	DIARIO
Verificación y convalidación de pedidos: Altas de asignación mensual y personal, Retroactividad, Pedidos de beneficios como ser la Ley 7652, Pedidos de bancarios referidos a la Ley 6639.	DIARIO
Verificar y controlar las altas, bajas y/o modificaciones de beneficiarios, cumpliendo las leyes de las cuales la UCP es órgano de aplicación: Ley de Transferencia N° 6772, Ley Provincial N° 7652, Leyes de jubilados no transferidos N° 6622/6624, Malvinas N° 7205 y con las sentencias judiciales.	DIARIO
Tareas específicas Periódicas	Frecuencia
Controlar y convalidar la liquidación de los Haberes a los jubilados No Transferidos	MENSUAL
Novedades al ANSES	MENSUAL
Revisión de los incrementos a la totalidad de los trabajadores de la Administración pública para posterior confección de tabla	MENSUAL
Revisión de fallecidos para comunicar las bajas	MENSUAL
Tareas específicas Ocasionales/Eventuales	Frecuencia
Revisión del número de jubilados que ganan juicios de movilidad	SEMESTRAL



RELACIÓN DEL PUESTO CON OTRAS OFICINAS DE LA ORGANIZACIÓN

Describe la relación del puesto de trabajo con otras áreas

Reporta a:	Encargado de la UCP
Supervisa a:	Todas las áreas dependientes de la UCP

Relaciones Internas

CON QUIEN	PARA QUE
Mesa de Entrada	Control de ingreso y egreso de expedientes.
Movilidad	Poner a conocimiento que juicios se vencen, revision de agenda diaria de la oficina; Informe de disposiciones de nuevos decretos y leyes para su posterior liquidacion.
Asesoría Letrada	Posterior a el control tecnico de la Subgerencia, el expediente pasa a Aseoria letrada para su aval legal.
Beneficiarios	Supervision de tareas de beneficiarios como ser: Negativas para personas que deseen tener un beneficio de ANSES, supervivencias, altas/bajas de beneficios y denuncias de siniestros.
Planilla y Reajustes	Control de liquidacion de jubilados no transferidos, juicios de haberes y retroactividades, pensiones derivadas, pedidos de Ley de Malvinas.
Personal	Informe al Jefe de Personal sobre dudas, consultas que este tenga sobre los colaboradores para que el grupo pueda funcionar de forma efectiva. Tambien da consentimientos sobre pedidos de los mismos, de tal manera que muchas veces la subgerencia funciona como un nexo entre el personal y el dpto de rrhh.
Encargado de la UCP	Remision y asesoramiento del trabajo de todas las oficinas del piso.
Secretaria	Supervision de Resoluciones de concesión o denegacion de beneficios, de disvales con aprobacion de montos a pagar.



Relaciones Externas	
CON QUIEN	PARA QUE
Fiscalia de Estado	Envio de expedientes, Juicios con sentencias o con plazos.
Direccion de Auditoria	Aunar criterios y sacar los expedientes de la mejor manera posible.

ANALISIS DE PUESTOS	
CONOCIMIENTOS NECESARIOS	Basta con carrera corta/ Terciario. Requiere un conocimiento amplio de las tareas de las oficinas de la UCP a efectos de su adecuada coordinacion. Lectura, escritura y redaccion; manejo de operaciones aritmeticas; manejo de Pc; Conocimiento en Leyes.
EXPERIENCIA	Para realizar su tarea de un modo optimo requiere una experiencia superior a 5 años, siempre dependiendo de la capacidad e idoneidad de la persona. Se valora como factor importante la edad, siendo esta no inferior a 30 años.
CRITERIO E INICIATIVA	Debe tomar una amplia gama de decisiones atinentes al funcionamiento de las oficinas de modo casi inmediato. Requiere el criterio y la iniciativa adecuada para resolver continuamente problemas dificiles y de trascendencia.



4- HABILIDADES Y COMPETENCIAS

Competencias	Requerida	Deseada
Excelente presentacion y amabilidad	x	
Discrecion y responsabilidad	x	
Buena redaccion	x	
Fluidez oral	x	
Memoria para asociar nombres, hechos y fisonomias	x	
Capacidad de sintesis y desarrollo	x	
Capacidad de analisis y razonamiento(pensamiento analitico)	x	
Capacidad de organizaci3n y planificaci3n	x	
Adaptacion al cambio	x	x
Atencion al publico(orientacion al cliente ciudadano)	x	x
Trabajo en equipo	x	
Orientacion a los resultados	x	
Manejo paquete office	x	
Idioma ingles		x
Transparencia	x	
Proactividad	x	
Tolerancia a la presion	x	
Compromiso organizacional	x	
Creatividad e innovacion	x	
Actuar con Justicia	x	
Objetivo	x	
Empatia	x	
Liderazgo	x	
Predisposicion para la resoluci3n de conflictos	x	

ESFUERZO FISICO	Las tareas implican desplazarse por las oficinas , pero no involucran trabajos de naturaleza fatigosa.
ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL	La naturaleza de la tarea exige prestar atencion de forma constante,intensa y sostenida.



RESPONSABILIDAD EN MAQUINARIA Y EQUIPO	La tarea es manual. El empleado no maneja maquinas ni equipos.					
RESPONSABILIDAD SOBRE EXPEDIENTES.	La perdida o el daño de Expedientes es sumamente importante. Responsable de los vencimientos y astreintes.					
RESPONSABILIDAD POR EL TRABAJO DE OTROS.	Tiene la responsabilidad final de planificar, coordinar y supervisar el trabajo de todos los empleados.					
RESPONSABILIDAD SOBRE INFORMACION CONFIDENCIAL.	Se requiere discrecion extrema diariamente en asuntos confidenciales y tacto para obtener cooperacion.					
AMBIENTE Y RIESGO.	Trabajo regularmente en condiciones deseables. Bien ventilado y templado. Eventualmente ruidos moderados					
¿Esta usted sujeto a ser llamado para trabajos de emergencia fuera de sus horas normales de trabajo? ¿con que frecuencia?	SI	NO	Su trabajo ¿requiere viajar?, ¿con que frecuencia? ¿ con cuanto tiempo de anticipacion se notifican estos viajes?	SI	NO	
	x				x	
¿Qué riesgos de accidetes se presentan en su trabajo?	Contagio de enfermedades. Accidentes en el camino al trabajo. Accidentes por desperfectos electricos en las instalaciones del trabajo.					

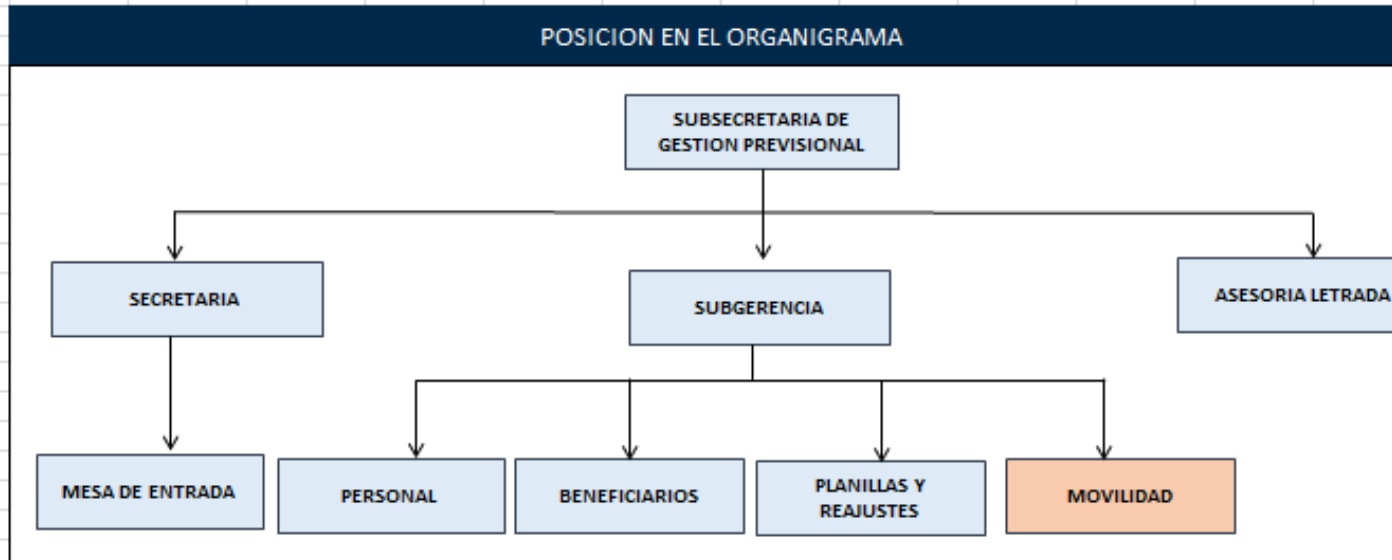
FUENTE: Elaboración Propia



FORMULARIO DE DESCRIPTIVO Y ANALISIS DE LA OFICINA DE MOVILIDAD

	DESCRIPCION DE PUESTOS	
	Fecha:	20/11/2020

UBICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL PUESTO DE TRABAJO	
Rango organizacional al que pertenece el puesto y el nombre del mismo.	
Titulo del puesto	Jefa de Movilidad
Nombre y Apellido	Natalia Soria
Área o sector	Movilidad
Puesto del superior(jefe directivo)	Jefe departamental interino- Subgerencial previsional de la UCP.
Horario de trabajo	L-V de 8:00 A 13:00





DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO	
Mision y principal responsabilidad del puesto.	
<p>Resolver todos los temas pendientes como consecuencia del traspaso del sistema Provincial a la Nación- clausula 4ta del conveio de transferencia Ley 6772 y clausula 5ta de su modificatorio. Liquidacion de juicios a jubilados transferidos que ganaron por juicio la movilidad. Aplicación de la ley N° 7652 y Dotos concordantes; Doto 3596/3(SH); Doto. 1115(ME) del 2010; y Resolucion N° 1543/ME del 28/12/2009.</p>	
DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO	
Funciones que específicamente realiza en el curso normal del trabajo.	
Tareas específicas Diarias	Frecuencia
Liquidaciones de Haberes a Futuro con Movilidad de Jubilados Transferidos, dando así cumplimiento a sentencias judiciales que llegan a favor de los actores de los distintos juicios.	DIARIO
Liquidaciones de Planillas Judiciales por diferencias de haberes devengadas a favor de los jubilados transferidos.	DIARIO
Actualización de haberes de jubilados que ganaron la movilidad conforme los aumentos de los activos correspondientes.	DIARIO
Liquidaciones de retroactividades post-sentencia a favor de los actores que tienen sentencia firme y que ya perciben sus haberes con movilidad.	DIARIO
Cumplimiento de la Ley 7652 y Decretos posteriores, siendo el último el Decreto N° 1374/3(ME) del 09/05/2009, que dispone incrementos de la Asignación Mensual y Personal a cargo de la provincia (A Cuenta de Futuros Aumentos), efectuando liquidaciones de jubilaciones y pensiones para dar de alta o modificar al mismo rubro.	DIARIO
Liquidaciones de retroactividades devengadas y no prescriptas a favor de los pensionados por el periodo que no percibieron y que les correspondía cobrar el rubro "A Cuenta de Futuros Aumentos"	DIARIO
Control de Calidad de novedades a la ANSES, no solo para verificar si los jubilados y/o pensionados perciben conforme alta, modificación, retroactividades y bajas informadas, sino también para indagar acerca de los motivos que llevaron al rechazo de una novedad si es que hubiese.	DIARIO
Manejo en general de expedientes que llegan solicitando Reajuste de Haberes, Proyecto de Responde, Oficios, Inclusion de Adicionales como ser Titulos, Escalafon, Extension Horaria, Zona, etc.	DIARIO
Administración Pública Provincial, previamente auditadas y necesarias para ser utilizadas en las posteriores liquidaciones de las actualizaciones de los jubilados y pensionados transferidos por Ley 6772, por la aplicación de la Ley 7652 y Decretos concordantes.	DIARIO
Manejo de sistema informático "ANITA32", necesario para la actualización de la base de datos de los jubilados y pensionados, modificación de datos y bajas de beneficios, como así también la carga de todas las tablas de haberes necesarias para liquidar todos los beneficios Transferidos y no Transferidos.	DIARIO
Registro y archivo de toda la información referida a cada jubilado y pensionado a nuestro cargo.	DIARIO



Manejo de sistema informático "ANITA32", necesario para la actualización de la base de datos de los jubilados y pensionados, modificación de datos y bajas de beneficios, como así también la carga de todas las tablas de haberes necesarias para liquidar todos los beneficios Transferidos y no Transferidos.	DIARIO
Registro y archivo de toda la información referida a cada jubilado y pensionado a nuestro cargo.	DIARIO
Atención al público por consultas y pedidos pertinentes.	DIARIO
Archivo de documentación	DIARIO

Tareas específicas Periódicas	Frecuencia
Informe mensual de novedades a la ANSES por altas, modificaciones, retroactividades y bajas en el haber mensual de jubilados y/o pensionados, respaldadas por Decretos y Resoluciones.	MENSUAL

RELACIÓN DEL PUESTO CON OTRAS OFICINAS DE LA ORGANIZACIÓN

Describe la relación del puesto de trabajo con otras áreas	
Reporta a:	Subgerencia
Supervisa a:	Los pasantes que se desempeñan en la oficina de movilidad.

Relaciones Internas	
CON QUIEN	PARA QUE
Secretaría/ subgerencia	Puesta del conocimiento del trabajo, control y visto bueno. Firma de tareas y ejecución de su pase a donde
Asesoría Letrada	Esclarecer a través de dictámenes determinados conceptos legales. Intervenciones en las respuestas de Proyectos de responde y oficios con su aval legal.
Mesa de entrada	Notificación de falta de papeles para dar beneficios.

Relaciones Externas	
CON QUIEN	PARA QUE
Fiscalía de Estado- Dirección Judicial	Para contestar su demanda
Fiscalía de Estado- Dirección de Auditoría	Para auditar el trabajo
Contaduría General de la Provincia	Para auditar el trabajo
Secretaría de Hacienda del Ministerio de Economía	Para su tratamiento que finaliza en una Resolución o Decreto según corresponda.

ANÁLISIS DE PUESTOS

CONOCIMIENTOS NECESARIOS	Precisa como base carrera corta/ Terciario o su equivalente en conocimientos. Preferentemente Contadores o Licenciados en Administración. Requiere conocimiento de lectura, escritura y redacción; manejo de operaciones aritméticas; manejo de Pc (Excel, word, Programa ANITA32).
EXPERIENCIA	Para realizar su tarea de un modo óptimo requiere una experiencia que va de 1 a 5 años siendo 3 el promedio en el que se considera adecuado para que el trabajador conozca y haga su trabajo de forma satisfactoria, siempre dependiendo de la capacidad e idoneidad de la persona. Se valora como factor importante la edad, siendo la mínima de 18 años y la máxima de 40 años para iniciarse en el cargo.
CRITERIO E INICIATIVA	Los problemas que se deben resolver son habitualmente de naturaleza repetitiva y ocasionalmente nuevos, requiriendo en estos casos, el criterio propio.



4- HABILIDADES Y COMPETENCIAS

Competencias	Requerida	Deseada
Excelente presentación y amabilidad	x	x
Discreción y responsabilidad	x	
Buena redacción	x	x
Fluidez oral	x	x
Memoria para asociar nombres, hechos y fisonomías	x	x
Capacidad de síntesis y desarrollo		x
Capacidad de análisis y razonamiento (pensamiento analítico)	x	
Capacidad de organización y planificación	x	
Adaptación al cambio	x	
Atención al público (orientación al cliente ciudadano)	x	
Trabajo en equipo	x	
Orientación a los resultados	x	
Manejo paquete office	x	
Idioma inglés		x
Transparencia		x
Proactividad	x	x
Tolerancia a la presión	x	x
Compromiso organizacional		x
Creatividad e innovación		x
Actuar con Justicia	x	
Objetivo	x	
Empatía	x	
Liderazgo	x	
Predisposición para la resolución de conflictos	x	

ESFUERZO FISICO

Las tareas implican desplazarse por las oficinas, pero no involucran trabajos de naturaleza fatigosa.

ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL

La naturaleza de la tarea exige prestar atención intensa y sostenida solo durante periodos cortos, sobre todo al momento de hacer las comunicaciones al ANSES; el resto del tiempo solo exige atención refleja normal.



ESFUERZO FISICO	Las tareas implican desplazarse por las oficinas , pero no involucran trabajos de naturaleza fatigosa.				
ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL	La naturaleza de la tarea exige prestar atencion intensa y sostenida solo durante periodos cortos, sobre todo al momento de hacer las comunicaciones al ANSES; el resto del tiempo solo exige atencion refleja normal.				
RESPONSABILIDAD EN MAQUINARIA Y EQUIPO	Los deterioros que pueden ocasionarse en las Pc o impresoras es poco probable y su monto en un año no es relevante.				
RESPONSABILIDAD SOBRE EXPEDIENTES.	La perdida o el daño de Expedientes es sumamente importante. Responsable de los vencimientos y astreintes.				
RESPONSABILIDAD POR EL TRABAJO DE OTROS.	Es responsable y dirige del trabajo de 2 personas.				
RESPONSABILIDAD SOBRE INFORMACION CONFIDENCIAL.	Se requiere discrecion extrema diariamente en asuntos confidenciales y tacto para obtener cooperacion.				
AMBIENTE Y RIESGO.	Eventualmente expuesto a accidentes o molestias de menor importancia que pueden producir incapacidades temporales no mayores a 3 dias. Bien ventilado y templado ; ocasionalmente ruidos molestos.				
¿Esta usted sujeto a ser llamado para trabajos de emergencia fuera de sus horas normales de trabajo?	SI	NO	Su trabajo ¿requiere viajar?, ¿con que frecuencia? ¿ con cuanto tiempo de anticipacion se notifican estos viajes?	SI	NO
	x				x
¿Qué riesgos de accidentes se presentan en su trabajo?	Contagio de enfermedades. Accidentes en el camino al trabajo. Accidentes por desperfectos electricos en las instalaciones del trabajo.				

FUENTE: Elaboración Propia



BIBLIOGRAFÍA

- Curso presencial en la Federación Económica de Tucumán (FET) “*Como impacta el Analisis y Descripcion de Puestos en el clima laboral*” Consultora Monica Guaraz Ibañez . 11 de Marzo del año 2020
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). “*Metodología de la investigación*”
- Kast y Rosenzweig. (2007) “*Administracion de las organizaciones*”
- Idalberto Chiavenato. Novena edición. “*Administración de recursos humanos El capital humano en las organizaciones*”.
- Profesor Soria Julio, Notas técnicas. Material bibliográfico de la asignatura “*Direccion estratégica 1*”- Facultad de Ciencias Economicas UNT.
- Martha Alles (2012) “*5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*”
- Marin, M. (2003) “*Relación Entre el Clima y el Compromiso Organizacional*”

Bibliografía digital:

- Ramirez Uribe. “*Factor humano II*” :
<http://cursos.aiu.edu/Factor%20Humano%20II/PDF/Tema%201.pdf>
- Perez, Oscar (Noviembre 18, 2015). “*¿Qué es la descripción de puestos y que beneficios trae a tu empresa?*” Obtenido de Blog PeopleNext:
<https://blog.peoplenext.com.mx/descripcion-de-puestos-talento-humano>
- Human Vision Consulting Group (Octubre 6, 2018). “*La importancia del análisis de puestos*” : <https://www.humanvisioncg.com/single-post/2018/10/06/La-importancia-del-an%C3%A1lisis-de-puestos>