

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

**Acosta, Julieta María**

**DNI: 39.360.550**

**Tutor: Abbás, Virginia**

**AÑO 2020**



## INDICE

RESUMEN .....	2
INTRODUCCIÓN .....	3
OBJETO DE ESTUDIO .....	4
PROBLEMA .....	4
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	4
JUSTIFICACIÓN .....	5
OBJETIVO GENERAL .....	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
MARCO TEÓRICO .....	6
METODOLOGÍA .....	11
LA ORGANIZACIÓN .....	12
PROPUESTAS DE MEJORA .....	12
Diagnóstico de Clima .....	12
Formalización de un organigrama .....	16
Descriptivo y Análisis de Puestos .....	16
Cursograma y Manual de Procedimientos .....	16
CONCLUSIONES PARCIALES .....	17
PLANES DE ACCION .....	17
APENDICES .....	19
APENDICE 1 .....	20
APENDICE 2 .....	23
APENDICE 3 .....	24
APENDICE 4 .....	30
APENDICE 5 .....	34
BIBLIOGRAFÍA .....	37



## 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, entendiéndose 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.



## 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 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):

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.

## 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.

## PROPUESTAS DE MEJORA

Para cada objetivo específico se desarrolló un conjunto de medidas de cambio que se tomaran 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:

<b>TABLA DE CODIFICACION</b>	
<b>NIVEL</b>	<b>NOMENCLATURA</b>
<b>1,0 a 1,4</b>	Malo
<b>1,5 a 2,4</b>	Regular
<b>2,5 a 3,4</b>	Bueno
<b>3,5 a 4,0</b>	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:  $3+3+3+3+2+2+2+3= 21$   
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:  $3+3+3+3+2+3+3+3= 23$

$21+22+18+19+.....+23= 263$

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

$32,87/14 \text{ encuestados} = 2,35 \rightarrow$  **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)

$\Sigma \text{ dimensiones} = 22,87 / 9 = 2,54 \approx$   
**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, se elaboró un cronograma de trabajo, se seleccionó un método de análisis, se especificaron los factores a analizar y se los dimensionaron en distintos grados.

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 y se confeccionaron los formularios a utilizar ( VER APENDICE 3)

En la **etapa de realización** se procedió a realizar las entrevistas semi estructuradas, a 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) y por último se redactó el análisis definitivo para su aprobación. A modo de ejemplo se adjunta el descriptivo de la Subgerencia, uno de los 8 realizados (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 (VER APENDICE 5).

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

## 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*.
- 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 de 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

## 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 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 extravío 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 evitara confusiones por no saber en qué oficina se encuentra



Universidad Nacional de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración  
**VIII Muestra Académica de Trabajos de  
Investigación de la Licenciatura en Administración**



# 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 específico				
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:



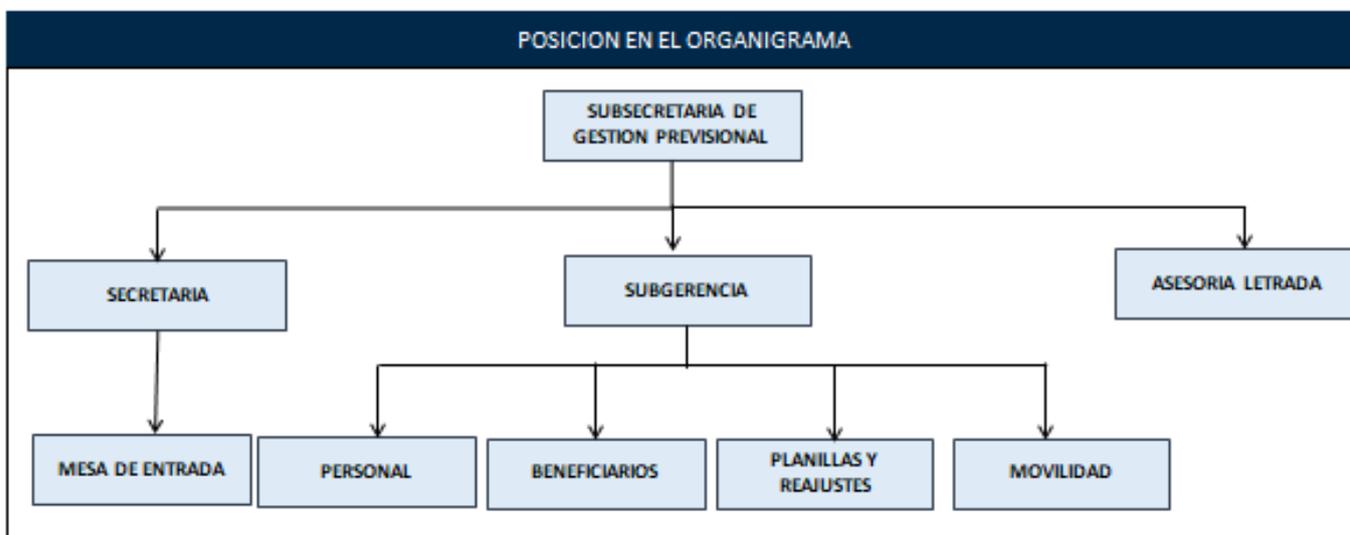


### APENDICE 3

#### FORMULARIO DESCRIPTIVO Y ANALISIS DE PUESTOS

	<b>DESCRIPCION DE PUESTOS</b>
	Fecha: <input style="width: 100px;" type="text"/>

UBICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL PUESTO DE TRABAJO	
Rango organizacional al que pertenece el puesto y el nombre del mismo.	
Titulo del puesto	
Nombre y Apellido	
Área o sector	
Puesto del superior(jefe directivo)	
Horario de trabajo	



DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO
Mision y principal responsabilidad del puesto.



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

<b>Tareas específicas Diarias</b>	<b>Frecuencia</b>

<b>Tareas específicas Periódicas</b>	<b>Frecuencia</b>

<b>Tareas específicas Ocasionales/ Eventuales</b>	<b>Frecuencia</b>

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

Reporta a: \_\_\_\_\_  
 Supervisa: \_\_\_\_\_

<b>Relaciones Internas</b>	
<b>CON QUIEN</b>	<b>PARA QUE</b>

<b>Relaciones Externas</b>	
<b>CON QUIEN</b>	<b>PARA QUE</b>



**ANALISIS DE PUESTOS**

nder a las preguntas de esta seccion no mencione sus propias cualidades a menos que correspondan con su opinion 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 conocimeintos.
4º	Carrera corta/ terciario.
5º	Carrera universitaria y/o postgrado.

**¿Qué operaciones requiere su puesto?**

<b>Lectura, escritura y redacion:</b>	
<b>Operaciones aritmeticas:</b>	
<b>Manejo de maquinas:</b>	
<b>Manejo de vehiculos:</b>	
<b>Idiomas:</b>	
<b>Otros conocimientos:</b>	



## 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 situaciones

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 el puesto.

Competencias	Requerida	Deseada
Excelente presentacion 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 físico en el puesto, incluyendo su intensidad y la duración del mismo.

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

### 2- ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL

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

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

## RESPONSABILIDADES ADQUIRIDAS

### 1- RESPONSABILIDAD 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 de 3 días.
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 anticipación 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?



## APENDICE 4

### FORMULARIO DE DESCRIPTIVO Y ANALISIS DE LA SUBGERNCIA

		<b>DESCRIPCION DE PUESTOS</b>	
		Fecha:	20/11/2020
<b>UBICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL PUESTO DE TRABAJO</b>			
<b>Rango organizacional al que pertenece el puesto y el nombre del mismo.</b>			
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		
<b>POSICION EN EL ORGANIGRAMA</b>			



DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO	
<b>Mision y principal reonsabilidad del puesto.</b>	
Planificar, dirigir, supervisar y asesorar las tareas que desarrollan todas las areas dependientes de la UCP. -	
DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO	
<b>Funciones que especificamente realiza en el curso normal del trabajo.</b>	
<b>Tareas especificas Diarias</b>	<b>Frecuencia</b>
Revision 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 transefridos y a los contadores y abogados de la Contaduris General de la Porvincia y de la Direccion Judicial de la Fiscalia de Estado.	DIARIO
Emitir opinion denegando o concediendo beneficios de jubilaciones y pensiones	DIARIO
Compartir o discrepar los dictámenes juridicos, para el otorgamiento o denegatoria de un beneficio jubilatorio, de pension o reajuste.	DIARIO
Emitir opinion respecto a los pedidos de reajuste o distintos informes	DIARIO
Verificacion y convalidacion de liquidaciones : haberes por sentencia ,retroactividades.	DIARIO
Verificacion y convalidacion de pedidos: Altas de asignacion 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 organo de aplicacion: Ley de Transferecia N° 6772, Ley Provincial N° 7652, Leyes de jubilados no transferidos N° 6622/6624, Malvinas N° 7205 y con las sentencias judiciales.	DIARIO
<b>Tareas especificas Periodicas</b>	<b>Frecuencia</b>
Controlar y convalidar la liquidacion de los Haberes a los jubilados No Transferidos	MENSUAL
Novedades al ANSES	MENSUAL
Revision de los incrementos a la totalidad de los trabajadores de la Administracion publica para posterior confeccion de tabla	MENSUAL
Revision de fallecidos para comunicar las bajas	MENSUAL
<b>Tareas especificas Ocasionales/ Eventuales</b>	<b>Frecuencia</b>
Revision del numero 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 rhh.
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 disvalos 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

<b>CONOCIMIENTOS NECESARIOS</b>	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.
<b>EXPERIENCIA</b>	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.
<b>CRITERIO E INICIATIVA</b>	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 presentación 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 organización y planificación	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 resolucion de conflictos	x	

<b>ESFUERZO FISICO</b>	Las tareas implican desplazarse por las oficinas , pero no involucran trabajos de naturaleza fatigosa.
------------------------	--

<b>ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL</b>	La naturaleza de la tarea exige prestar atencion de forma constante ,intensa y sostenida.
-----------------------------------	---

<b>RESPONSABILIDAD EN MAQUINARIA Y EQUIPO</b>	La tarea es manual. El empleado no maneja maquinas ni equipos.
---	--

<b>RESPONSABILIDAD SOBRE EXPEDIENTES.</b>	La perdida o el daño de Expedientes es sumamente importante. Responsable de los vencimientos y astreintes.
---	--

<b>RESPONSABILIDAD POR EL TRABAJO DE OTROS.</b>	Tiene la responsabilidad final de planificar, coordinar y supervisar el trabajo de todos los empleados.
---	---

<b>RESPONSABILIDAD SOBRE INFORMACION CONFIDENCIAL.</b>	Se requiere discrecion extrema diariamente en asuntos confidenciales y tacto para obtener cooperacion.
--	--

<b>AMBIENTE Y RIESGO.</b>	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 accidentes se presentan en su trabajo?	Contagio de enfermedades. Accidentes en el camino al trabajo. Accidentes por desperfectos electricos en las instalaciones del trabajo.
--	--



## APENDICE 5

### MANUAL DE PROCEDIMIENTO Y CURSOGRAMA

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
	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 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**

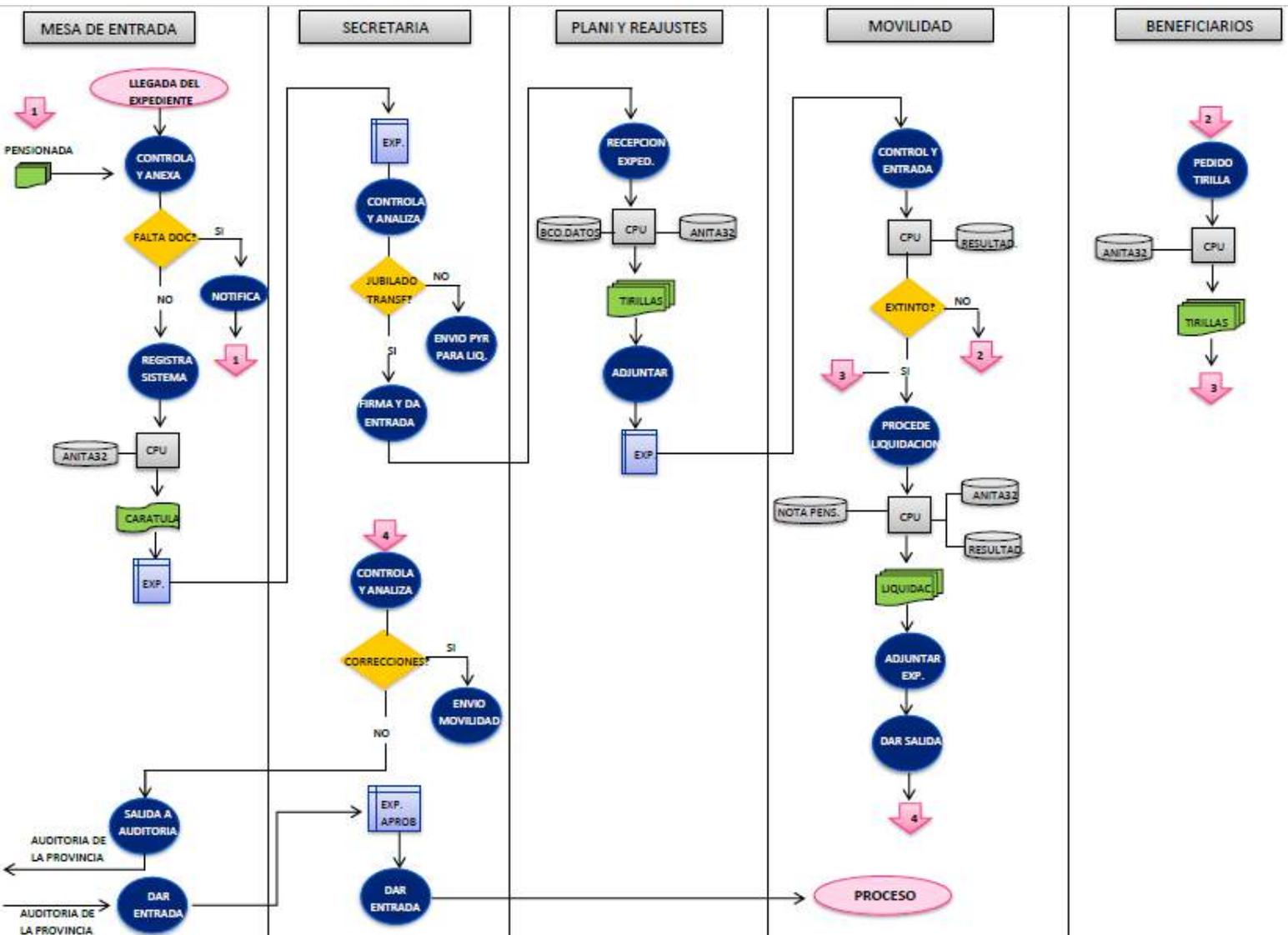
- 14) Controla y analiza el expediente liquidado por movilidad. Si corresponde correcciones lo envía nuevamente detallando el error, caso contrario da entrada y envía a MEP para su salida a Auditoría de la Provincia.

#### **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)





## 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>