

## DEDICATORIA

A todos mis seres queridos, en especial a mi Familia por haberme ayudado y acompañado en esta etapa de mi vida.

Mariana Carla Re.

A mi Familia por confiar en mí, por apoyarme y acompañarme incondicionalmente en todos los proyectos de mi vida.

Silvina Cecilia Coria.

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a mis padres Alberto y Mirta por su apoyo en estos años de carrera, por estar a mi lado incondicionalmente y junto con ellos a mis hnos. Mariana, Nicolás y Federico por ser mi acompañamiento.

A mi abuela Ángela por ser la que me apoyo a seguir adelante para ver los logros de su nieta.

A Mariana por ser mi compañera en esos días de calor y fríos, en esos días en los cuales pensábamos que no llegaríamos a este gran logro, por estar apoyándonos una a otra.

Silvina Cecilia Coria

Agradezco principalmente a mi familia, Jorge Re, Stella Carrizo, mi hermana Sandra Re y mi cuñado José Vargas, mis dos sobrinas y mis amigas y amigos que me acompañaron en este proceso.

A nuestro tutor Nicolás Beltramino y a los profesores que nos acompañaron en estos años de estudio.

Mariana Carla Re.



# PROYECTO FINAL DE GRADO

## *FORMALIZACION DEL TRABAJO EN EL COMPLEJO DE CAPACITACIÓN “GOB. AMADEO SABATTINI”.*

*Carrera: Lic. en Recursos Humanos.*

*Tutor: Nicolás Beltramino.*

*Autoras: Coria Silvina Cecilia.*

*Re Mariana Carl*



Lugar y  
fecha: .....

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO  
Título del PROYECTO DE GRADO

Integrantes:

**Profesor Tutor del PG:**

**Miembros del Tribunal Evaluador:**

Presidente:

Vocal:

**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**

.....  
.....  
.....



## **INDICE DE SECCIONES**

<b><u>CAPÍTULO 1:</u></b> Introducción. ....	7
1.1: Introducción. ....	7
<b><u>CAPÍTULO 2:</u></b> Selección de la organización. ....	8
<b><u>CAPÍTULO 3:</u></b> Pre diagnóstico.....	13
3.1: Pre diagnostico orientado a la intervención.	13
<b><u>CAPÍTULO 4:</u></b> Justificación. ....	14
<b><u>CAPÍTULO 5:</u></b> Objetivos. ....	15
<b><u>CAPÍTULO 6:</u></b> Abordaje Metodológico. ....	16
6.1: Propuesta de intervención.....	16
<b><u>CAPÍTULO 7:</u></b> Marco teórico.....	17
<b><u>CAPÍTULO 8:</u></b> Trabajo de campo.....	29
8.1: Análisis e interpretación de los datos.....	29
8.2: Informe de los datos obtenidos.....	32
<b><u>CAPÍTULO 9:</u></b> Diagnóstico.....	33



<u>CAPÍTULO 10</u> : Plan de acción.....	34
<u>CAPÍTULO 11</u> : Acciones a cumplir.....	52
11.1: Acciones propuestas de corto, mediano y largo plazo.....	55
<u>CAPÍTULO 12</u> : Conclusión.....	56
<u>CAPÍTULO 13</u> : Bibliografía.....	57
Anexos.....	58



# CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.

## 1.1: INTRODUCCIÓN.

Para el desarrollo del Trabajo Final de Grado hemos elegimos realizar una propuesta de intervención con el objetivo de proponer una formalización del trabajo en el centro de capacitación Gob. Amadeo Sabattini. En el proceso de formalización lo que haremos será rediseñar los puestos existentes e intentar otorgarles una estructura formal a futuro.

Nuestro objetivo principal a lo largo del trabajo, es realizar un análisis profundo, para ello se investigarán diferentes variables a través de distintas técnicas de recolección de datos a fin de realizar un diagnóstico situacional y así poder luego implementar soluciones y efectuar procesos de mejora en aquellas situaciones que presenten inconvenientes.



## CAPÍTULO 2. SELECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

**Organización elegida:** Complejo de capacitación laboral “Gobernador Amadeo Sabattini”.

El Complejo de Capacitación Laboral “Gov. Amadeo Sabattini” se encuentra emplazado en la Ciudad de Córdoba Capital, en el barrio general Bustos sobre la Avenida Juan B. Justo, a la altura del 3600, donde funcionaba por casi tres décadas la fábrica de instrumentos y administración de Industrias Mecánicas del Estado (IME). La superficie que ocupa es de casi una hectárea, permitiendo de éste modo contar con los espacios adecuados para el desarrollo de las actividades de Formación Profesional.-

Creado en 1985, en un contexto de radicación de industrias, y el crecimiento de las PyMes locales, acompañadas por una expansión tecnológica, es el resultado de un acuerdo de Cooperación entre el Gobierno de la Provincia de Córdoba y el Gobierno de la República de Italia.

El objetivo de este Complejo estuvo desde sus comienzos orientado a contribuir en la difusión, desarrollo y aprovechamiento de nuevas tecnologías y sistemas de producción, tanto en el ámbito educativo y social; como así también, en el industrial, siendo un Centro especializado en el Área metalmecánica e Informático con el compromiso de capacitar a las personas que lo requieran asegurando condiciones de equidad.

En su rol de entidad ejecutora de acciones de capacitación laboral en el marco del Programa Provincial de Formación Profesional, el Sector Metalmecánica e Informático con las diversas especialidades estos sectores abarcan; ha sido tomado como eje central de la oferta formativa.

### Objetivos

- ❖ Formar a desocupados en el área metalmecánica, e Informática para ser insertados en el mercado laboral, satisfaciendo una demanda del mismo o generando el autoempleo.
- ❖ Capacitar al personal de dichos sectores para actualizar sus competencias logrando su reubicación dentro del mercado laboral.
- ❖ Capacitar a docentes en nuevas tecnologías de los procesos productivos que demanda el sector laboral.
- ❖ Asistir a Empresas en demandas puntuales de capacitación o servicios que le permitan mejorar su competitividad.
- ❖ Realizar desarrollos de piezas o equipos principalmente destinadas a las PyMES, facilitándole el acceso a tecnologías que por su costo no pueden utilizar
- ❖ Vincularse con Universidades, Centros de Investigación, etc. Para poder satisfacer demandas del sector productivo.
- ❖ Vincular a actores del sector en su oferta-demanda para articular el intercambio.
- ❖ Propiciar un ámbito para el desarrollo de conferencias, seminarios de empresas del ámbito local.

### Misión

Desarrollar acciones de vinculación entre oferentes y demandantes de empleo, de orientación laboral y de formación profesional de carácter continuo y permanente, referenciadas en las características y demandas de los ámbitos productivos de la región y destinadas a proporcionar a las personas oportunidades de crecimiento personal, laboral y comunitario; brindando capacitación



para y en el trabajo. En este sentido, el Complejo de Capacitación Laboral “Gobernador AMADEO SABATTINI” reconoce que la formación profesional requiere procesos formativos integrales, permanentes, orientados hacia una polivalencia tecnológica y hacia una rápida adaptación a contextos diversos. Estas características determinan la necesidad de construir opciones que den respuestas a vocaciones, necesidades técnico - productivas, expectativas de desarrollo personal respetando los ritmos de aprendizaje y actualización de conocimientos y competencias que requiere cada sujeto. De este modo se propone crear, reforzar o incrementar la calificación para el trabajo de las personas a través de ofertas formativas que aseguren la adquisición y el dominio de las competencias básicas, genéricas y específicas requeridas por una o varias ocupaciones definidas en un área ocupacional dada, con significado de empleo y/o autosuficiencia productiva.

## **Visión**

El Complejo de Capacitación Laboral “Gobernador AMADEO SABATTINI” como una entidad actualizada y dinámica, que se constituya en un centro de referencia en recursos de calidad para las personas, las empresas y demás organizaciones de la Ciudad de Córdoba y del país; como un componente clave de la equidad social, del respeto de las vocaciones personales, del desarrollo de los recursos productivos sectoriales, del incremento de la productividad, de la modernización de la economía local y de la integración de los mercados regionales de trabajo y empleo. A través de vinculaciones con la tecnología actual desde los diferentes sectores que la diseñan y producen a nivel local, nacional e internacional.

## **Bases de la estrategia**

- Promover espacios de consenso e involucrar a los actores claves del contexto socio productivo en la detección de competencias laborales que permiten diseñar una oferta educativa pertinente.
- Formar a los participantes siempre guiados por nuestros valores institucionales.
- Consolidar alianzas estratégicas con actores clave del contexto socio productivo para la construcción de redes que potencien la empleabilidad de nuestros egresados.
- Implementación de mecanismos de evaluación de impacto que permiten el seguimiento en las condiciones de empleo de los egresados.
- Fortalecer la gestión institucional a través de la sistemática medición del grado de conformidad de nuestros egresados, docentes y de los actores claves del contexto socio productivo dentro de un proceso de mejora continua.

## **Formación**

La capacitación laboral está destinada a la ciudadanía en general, siendo el único requisito ser mayor de 18 años de edad. Asimismo, está orientada, principalmente, al Sector Metalmecánica e Informática, sectores productivos dinámicos de nuestra ciudad, que requieren permanentemente mano de obra actualizada para abastecer, por ejemplo, a empresas automotrices, empresas desarrolladoras de software y call centers.

Es importante destacar que los alumnos que se capacitan en la institución reciben una formación gratuita y egresan de la misma con un Certificado Oficial.

## **Oferta Educativa:**

- Operador de Torno a CNC
- Operador y Programador de Máquinas Herramientas a CNC
- Tornería con Máquinas Convencionales



- Representación Gráfica e Interpretación de planos
- Metrología
- Soldadura por Arco
- Soldadura Eléctrica
- Administración Contable
- Gestión de Ventas
- Comercialización
- Computación
- Armado y Reparación de PC
- Diseño Gráfico
- Autocad

El proceso de formación comienza con un Taller Ocupacional que tiene por objetivo orientar al alumno sobre la capacitación que va a recibir, como así también desarrollar un Plan personal de búsqueda de empleo que le permita evaluar sus fortalezas y debilidades para mejorar sus condiciones de trabajo o re/insertarse en el mundo laboral local.

La modalidad de cursado es teórico-práctica, contando con el equipamiento e instalaciones adecuadas (máquinas de CNC, taller de soldadura, aulas de PC, entre otros) para brindar una formación integral y de calidad, que le permita al alumno la adquisición y el dominio de las competencias básicas, genéricas y específicas requeridas para cada especialidad. Asimismo, la dinámica pedagógica con la que se desarrollan las clases permite descubrir y potenciar diversas capacidades en los participantes, entre otras, las de comunicación y trabajo en equipo.

Igualmente, la formación contempla las normativas vigentes en Seguridad e Higiene Laboral, y Normas de Calidad, que contribuye a mejorar la empleabilidad de nuestros egresados.

### **Vinculación entre la oferta y demanda de empleo**

La institución cuenta con una Oficina de Promoción de Empleo (OPE) que desarrolla tareas de promoción y reinserción de recursos humanos calificados destinados a satisfacer la demanda laboral de las empresas en los diferentes sectores productivos, ofreciendo diversas alternativas en lo referido a la contratación de personal calificado.

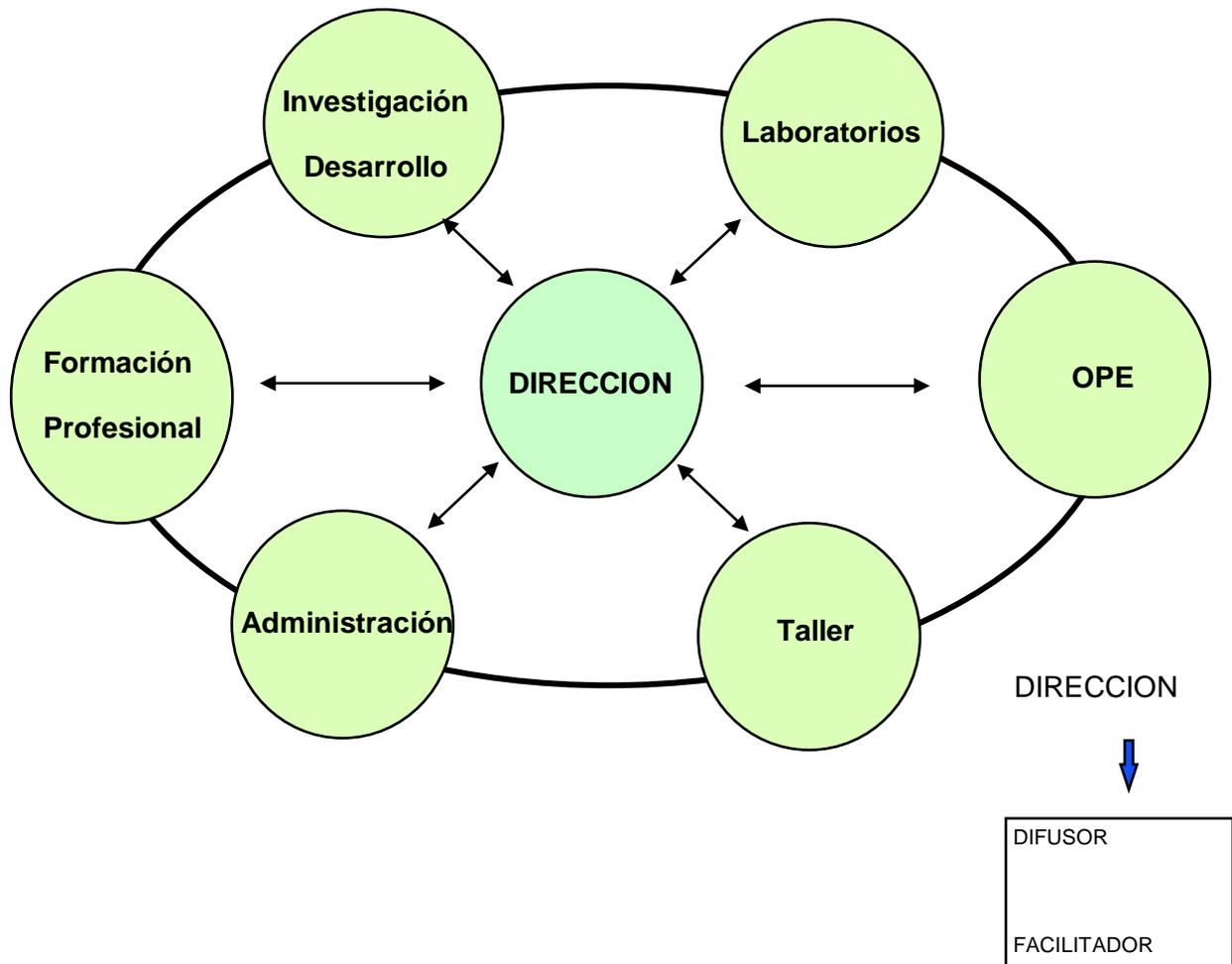
Además con la participación en la Matriz de Calidad del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación se elaboró un documento con el relevamiento de las demanda de capacitación del sector metalmecánica, lo que permite tener un diagnóstico preciso de la situación local.

### **Convenios**

La institución ha formalizado convenios con diferentes entidades referentes de la ciudad con el objetivo de optimizar los procesos de aprendizaje y las oportunidades de re/inserción laboral, a saber:

- Universidad Tecnológica Nacional
- Universidad Nacional de Córdoba
- Unión Industrial de Córdoba
- SMATA

Esquema funcional





### **Las Características del Sistema:**

- Internacionalidad
- Trabajo en equipo y en paralelo
- Transversalidad
- Liderazgo basado en autoridad profesional
- Delegación y Autonomía

## CAPÍTULO 3. PRE-DIAGNÓSTICO.

### 3.1: PRE-DIAGNÓSTICO ORIENTADO A LA INTERVENCIÓN.

La técnica de relevamiento de datos utilizada para conocer el problema en cuestión fue entrevista abierta al director de la organización y puestos del organigrama funcional (jefe de mantenimiento, secretaría, base de datos).

La organización relevada lleva a cabo capacitaciones a personas sin un trabajo o sin un oficio y también según demandan las empresas de Córdoba. Esta demanda responde a necesidades específicas de los distintos sectores industriales.

La organización analizada presenta una falta de estructura organizacional (organigrama formal) sin una definición clara de los puestos de trabajo y las actividades a realizar por cada uno de sus integrantes llevando a un alto nivel de inseguridad y escasos incentivos por parte de sus colaboradores.

Actualmente el complejo Amadeo Sabattini está sufriendo grandes cambios a nivel estructural, ya que en sus inicios la misma era una sola en cuanto a su formación profesional y el resto de los puestos operativos y hoy por hoy se ha dividido en dos partes. Una de ellas es Formación profesional (dedicada a crear los planes de estudios) y la otra Capacitación laboral Amadeo Sabattini (dedicada a capacitar a personas que provienen de empresas e instituciones privadas).

La gran mayoría de su personal son individuos que han llegado al puesto por conocidos o por experiencia laboral. Estos se encuentran dentro del estatuto de empleados públicos N° 9361. Según lo expresado y recolectado mediante entrevistas semi-estructuradas a personas integrantes del organigrama funcional.

El resto de sus integrantes son docentes los cuales están incluidos dentro del escalafón docente de la Provincia de Córdoba, estos últimos no son tenidos en cuenta dentro del organigrama funcional de la organización ya que no son personal constante o permanente en la misma.

Según lo relevado a los integrantes del organigrama funcional y observado de manera directa en la organización actualmente los integrantes que se encuentran dentro del estatuto de empleados públicos no poseen una estructura formal de sus puestos, ya que según lo establecido, ellos deberían realizar una cierta actividad y según esa actividad percibir un salario, pero en esta organización no es así. Es por esto que existe el descontento por parte de sus integrantes, no sólo por no tener un puesto asignado correctamente sino por percibir una remuneración no correspondiente a ese puesto o lugar de trabajo ni a las responsabilidades y actividades desarrolladas.

### 3.2: PROBLEMA.

Falta de estructura formal de los puestos de trabajo en el complejo de capacitación laboral Gob. Amadeo Sabatini.



## CAPÍTULO 4. JUSTIFICACIÓN.

Actualmente en base a lo observado y al instrumento de recolección utilizado (entrevista semi-estructurada), se puede verificar que la organización Gob. Amadeo Sabattini presenta inconvenientes en su organigrama funcional, ya que a simple vista se pudo evidenciar una falta de definición clara y formal de los puestos de trabajo.

Por tales motivos, consideramos que se presenta la necesidad de diseñar el trabajo en la organización, creando puestos con los cuales cada uno de los profesionales que trabajan día a día en la organización puedan saber hasta dónde llega su compromiso con la misma, conozcan sus responsabilidades y tareas en cuantos a los puestos que ocupan y puedan trabajar de una manera distinta enfocando sus energías al logro de la visión, misión y objetivos organizacionales.

El plan de acción estará destinado a los miembros del organigrama funcional incluido el director de la organización. Cabe considerar, que el éxito del mismo, no sólo depende de la concientización y conducta que adopten los empleados sino del compromiso conjunto de todos los integrantes de la Organización.

Por ende, el compromiso debe comenzar en la dirección, quien debe estar consciente del lugar prioritario que esta temática merece, como así también del resto de las áreas.



## CAPÍTULO 5. OBJETIVOS.

### OBJETIVO DE TIPO GENERAL:

Formalizar los puestos de trabajo en el complejo de capacitación Gobernador Amadeo Sabattini.

### OBJETIVOS DE TIPO ESPECIFICOS:

- Identificar y ubicar dentro de la estructura los puestos actuales y existentes que integran al personal administrativo y operario.
- Simplificar las tareas que no añadan valor a la función.
- Formular las tareas para cada puesto.

## CAPÍTULO 6. ABORDAJE METODOLÓGICO.

### 6.1: PROPUESTA DE INTERVENCION

Nuestra propuesta nace debido al impacto negativo que genera una falta de definición formal de los puestos de trabajo del organigrama funcional generando incertidumbre en los integrantes de la organización.

Se puede observar que dentro de la organización Gob. Amadeo Sabattini no existe una “definición formal de puestos de trabajo” como así también actividades específicas de cada uno de ellos, como por ejemplo en el área mantenimiento hay 4 personas que realizan el mismo trabajo pero ninguna de ellas sabe que es lo que específicamente debe realizar o qué tipo de mantenimiento debe llevar a cabo, todo se hace según el día a día.

También se puede observar falta de conocimiento de actividades a desarrollar requeridas para el puesto a causa de una falta de formalización del trabajo.

Es por esto que hemos observado que el adecuado diseño del trabajo, adaptado a las actuales necesidades de uso de tecnologías de información, puede convertirse hoy en día en una herramienta que permita lograr satisfacer las necesidades dinámicas de los mercados cambiantes, consolidando el servicio al cliente como elemento estratégico y diferenciador.

Por último consideramos que la inexistencia de un plan de acción genera un incremento de la falta de compromiso de sus integrantes con la organización y con los puestos que cada uno ocupa.

#### **Intervención**

En este proyecto de intervención en el que venimos trabajando hemos seleccionado los siguientes instrumentos de recolección de datos, con el objetivo de profundizar en los temas centrales del mismo y conocer datos que nos lleven a realizar la propuesta de mejora antes planteada.

Se utilizará la entrevista como instrumento principal de recolección de datos, las mismas serán de tipo semi-estructuradas y realizarán al director de la organización y a los responsables de las 6 áreas principales que integran el organigrama.

También utilizaremos el método de observación directa para reconocer los puestos existentes y la cantidad de integrantes en los mismos.

Los instrumentos serán utilizados con el objetivo de indagar con mayor profundidad acerca de la problemática principal, la cual consiste en que en la empresa no existe una estructura formal del trabajo o puestos de trabajo definidos de manera formal.

## CAPÍTULO 7. MARCO TEÓRICO.

### Definición de estructura organizacional

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

El proceso organizacional se define como la creación de la estructura de una organización. Ese proceso es importante y cumple muchos propósitos. El reto para los gerentes consiste en diseñar una estructura organizacional que permita a los empleados realizar su trabajo con eficacia y eficiencia, alcanzando al mismo tiempo las metas y objetivos de la organización.

Una estructura organizacional es el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan. Cuando los gerentes desarrollan o modifican la estructura de una organización, están aplicando en realidad el diseño organizacional.

### Estrategia y estructura

La estructura de una organización es un medio que ayuda a los gerentes a lograr sus objetivos, la estructura tiene que adaptarse a la estrategia. Si los gerentes introducen cambios significativos en la estrategia de una organización tendrán que modificar también la estructura para brindar cabida y apoyo a esos cambios.

### Funcionamiento de la organización

· **Sistema de autoridad formal:** Se basa en la representación por medio del organigrama del flujo de autoridad formal, de las posiciones existentes dentro de la organización y de la agrupación de las distintas áreas. Se evidencia claramente la supervisión directa.

· **Red de flujos regulados:** Es una visión de la organización compatible con las nociones tradicionales de autoridad y jerarquía. Aquí se pone mayor énfasis en la estandarización que en la supervisión directa.

· **Sistema de comunicaciones informales:** No observan divisiones de áreas ni jerarquías, sino que se representan los flujos de comunicaciones informales por lo cual se enfatiza el ajuste mutuo. También se lo conoce como socio grama.

· **Sistema de constelaciones de trabajo:** La base de la visión es que la gente se agrupa con sus pares para realizar su trabajo, sin importar la jerarquía. Cada grupo trata con decisiones apropiadas a su propio nivel en la jerarquía y está unido flojamente con los otros.

· **Sistema de procesos de decisión ad hoc:** Es una representación de la corriente de una decisión estratégica del principio al fin. Aquí se destacan más que nada los niveles e influencia de cada sector.

De las cinco teorías consideradas de cómo funciona la organización es una superposición combinada de ellas.

La base a partir de la cual podemos comenzar con la estructuración de organizaciones se compone de un conocimiento acerca de los mecanismos coordinadores, las partes de la organización y la complejidad de su funcionamiento.

La división del trabajo y la coordinación de tareas en la organización pueden ser afectad por los parámetros de diseño pero considerados dentro del contexto en que se desenvuelven (factores de situación).<sup>1</sup>

*Según Peter Drucker (La Gran Ruptura, 1970), " la organización moderna debe ser susceptible de cambios. En realidad, debe ser capaz de iniciar el cambio, o sea la innovación. Debe poder*

<sup>1</sup> STEPHEN, Robbins. *Administración*. Administración Teoría y Práctica. Décima Edición, 2009. P 343-344.



*desplazar recursos escasos y costosos de conocimiento, de actividades de baja productividad y sin resultados a oportunidades de realización y aportación. La organización es un mecanismo de realización máxima: y la organización moderna es nuestro instrumento para aumentar al máximo ese singular recurso humano: el conocimiento. Esto requiere, sin embargo, habilidad para dejar de hacer lo que desperdicia los recursos en vez de incrementarlos al máximo."*

La habilidad para diseñar adecuadamente el proceso administrativo de organizar repercutirá en el éxito de una empresa a largo plazo. La estructura organizacional juega el papel primordial, involucrando el esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores materiales y funciones con vista a la consecución de objetivos.

En este sentido, se percibe un conflicto en el seno de las organizaciones latinoamericanas, acostumbradas por muchos años a una economía cerrada y a un estilo de organización individualista, ya que incluso la mayoría de las grandes organizaciones (ni hablar de las pequeñas y medianas empresas) parten de una concepción familiar que prevalece sobre los principios primordiales de la gerencia y el diseño organizacional. Se puede observar que **poseen una tendencia hacia los diseños estructurales rígidos, mecánicos e inflexibles**, que ha traído como consecuencia una brecha en el crecimiento y desarrollo industrial de esta región con la de otras partes del mundo, donde se ha aprovechado mejor la misma dinámica de la globalización como fuente de oportunidades para la innovación y la agregación de valor.

### **Descripción de puestos**

Una descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En el entorno de una organización, todas las descripciones de puesto deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido de las descripciones de puestos varían de una u otra compañía.<sup>2</sup>

### **Análisis de Cargos**

Después de la descripción, sigue el análisis del cargo. Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos) se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

Aunque la descripción y el análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí, la descripción se orienta al contenido del cargo (que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace, y por qué lo hace) en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.<sup>3</sup>

### **Introducción a la temática de diseño de puestos**

Un puesto de trabajo consiste en mucho más que una serie de labores que se registran en una ficha de análisis de responsabilidades y acciones y que se presentan de manera sumaria en una descripción estandarizada.

En el siglo XXI, la manera en que se diseñen los puestos de trabajo de una organización determina el éxito e incluso la posibilidad de supervivencia de muchas organizaciones. A medida que en los países desarrollados declina el número de trabajadores que se incorporan al mercado laboral todos los años, y en la medida en que se incrementa la competencia internacional, los puestos bien diseñados cobran importancia creciente en la esencial tarea de atraer y retener a una fuerza de trabajo motivada y capaz de generar productos y servicios de alta calidad.

---

<sup>2</sup> STEPHEN, Robbins. *Administración*. Administración Teoría y Práctica. Décima Edición, 2009. P 343-344.

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial MC Graw Hill, Quinta Edición, 2000. p 333.

Un buen análisis y definición del perfil del puesto conlleva a la retención del talento o capital humano que tiene la empresa. En el clima corporativo contemporáneo se ha hecho necesario alentar entre los integrantes de la empresa la creación de una clara conciencia de sus derechos y deberes.

La certeza de estar facultado para tomar decisiones cuando se requiera, dentro de un ambiente de confianza y respeto profesional, se describe con frecuencia con el término empowerment.

En el mundo corporativo actual, el término empowerment significa facultar al personal para tomar decisiones, delegando poder y autoridad efectivos y confiriéndoles la convicción de que son dueños de su propio trabajo.

En gran medida, la forma en que las personas se desempeñan y llevan a cabo sus labores se ve influida por las características que tiene su puesto. Tanto la productividad como la calidad de la vida laboral dependen en gran medida del diseño de los puestos de la organización. Para que los gerentes de línea y los especialistas de administración de capital humano puedan contribuir a que la organización mantenga una fuerza de trabajo adecuada, deben poseer un conocimiento completo de las diversas técnicas del diseño de puestos.

### **Diseño de un proyecto de análisis y descripción de puestos de trabajo**

Llevar a cabo un análisis y descripción de puestos de trabajo supone un conjunto identificado de tareas que es preciso desarrollar, pero su significado y trascendencia puede ir más allá de todas las demás tareas que se desarrollan en cualquier organización.

Más aun, del resultado y explotación de esta información dependerá la conservación, sustitución, cancelación o transformación de las demás tareas y actividades. En realidad, también podrían definirlo como una auditoría de lo que se hace, porque se hace,... y de la que se puede derivar un proyecto, de lo que se debe hacer, porque hacerlo...

La correcta definición de quien, cuando, como (con que) donde y para que (porque) llevar a cabo el análisis y descripción facilitara o, por el contrario, imposibilitara el éxito en el desarrollo del plan. Pero es necesario planificar y diseñar con detalle la ejecución de todo el proyecto. Esta planificación habrá de incluir:

- La identificación y definición operativa de los objetivos a los que, de acuerdo con los planes estratégicos del departamento responsable, habrá de contribuir al ADP.
- Identificación, codificación e inventario de puestos de trabajo objeto del análisis.
- Organización de la unidad operativa de ADP
- La fecha más adecuada para llevar a cabo el análisis.
- La publicación que se ha de dar al proyecto en cuanto a motivaciones, objetivos, proceso, etc.
- La participación que han de tener los distintos actores que intervengan.
- El número y origen de los analistas así como la formación que será necesario impartir.
- La secuenciación del análisis en el conjunto de la organización, en cada división, dirección, departamento, sección, unidad geográfica, etc.
- Elección del método adecuado de recogida de información y diseño de protocolo.
- Determinar cuántas copias se han de hacer de cada descripción y determinar el responsable de cada una.
- Valoración económica del proyecto.
- Establecer el sistema de ficheros y/o archivos que permitirán un fácil acceso, uso y archivo de las descripciones.
- Establecer el sistema de actualización de las descripciones.<sup>4</sup>

### **Estructura del Análisis de Cargo**

---

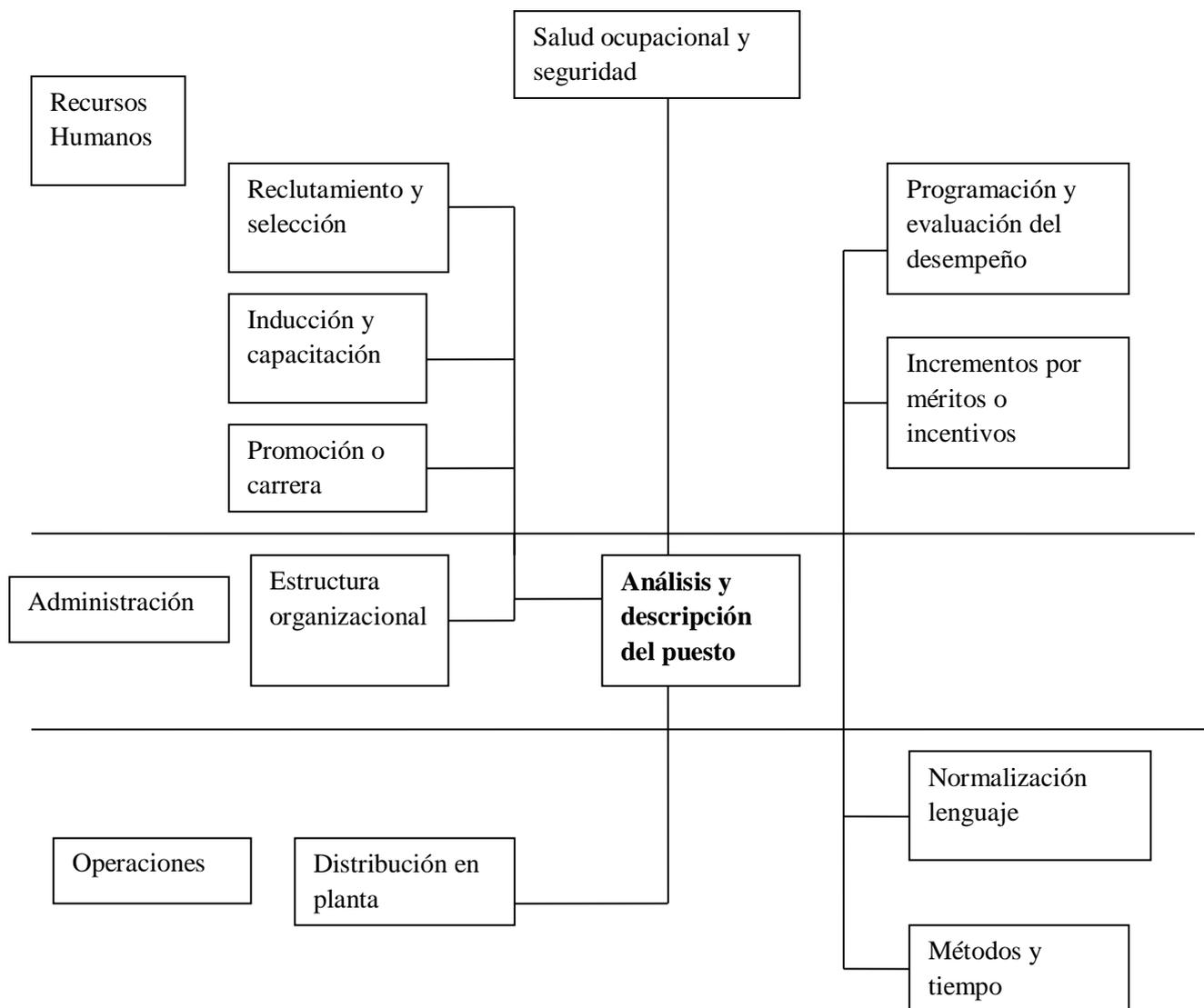
<sup>4</sup> FERNÁNDEZ-RÍOS, Manuel; SANCHEZ, J.C *Valoración de puestos de trabajo*. Madrid, Díaz de Santos, 1995. p 44.

La descripción de cargos es una simple exposición de las tareas o funciones que desempeña el ocupante de un cargo, en tanto que el análisis de cargos es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o funciones imponen al ocupante.

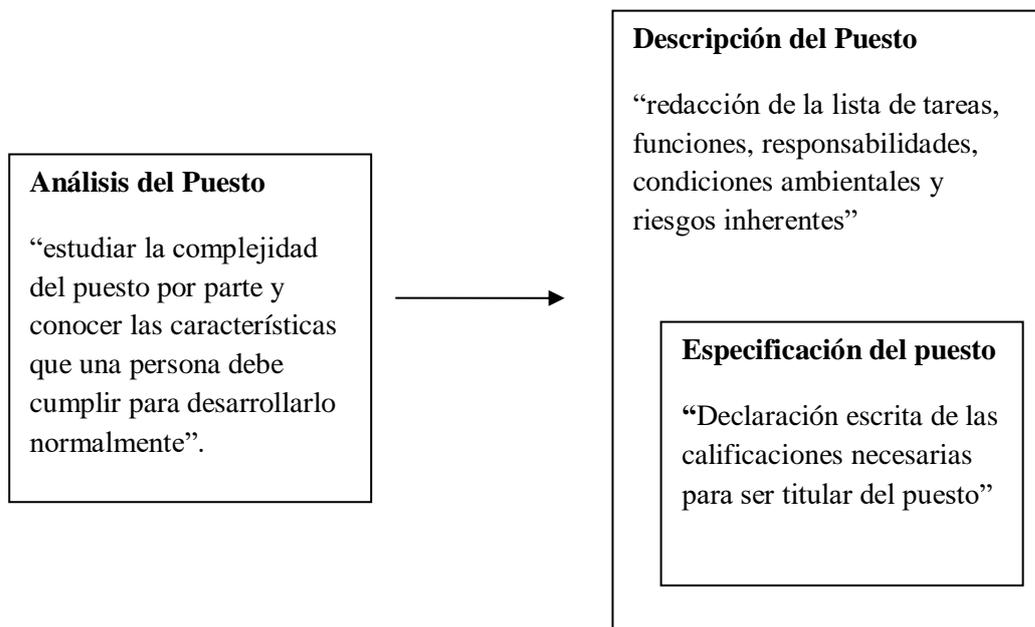
### Métodos de descripción y análisis de cargos

#### Métodos de observación directa

El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargo anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos.<sup>5</sup>



<sup>5</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial MC Graw Hill, Quinta Edición, 2000. p 338.



### **Etapas**

Para cumplir su objetivo, el análisis del puesto debe cumplir las fases o etapas de planificación, operación y administración.<sup>7</sup>

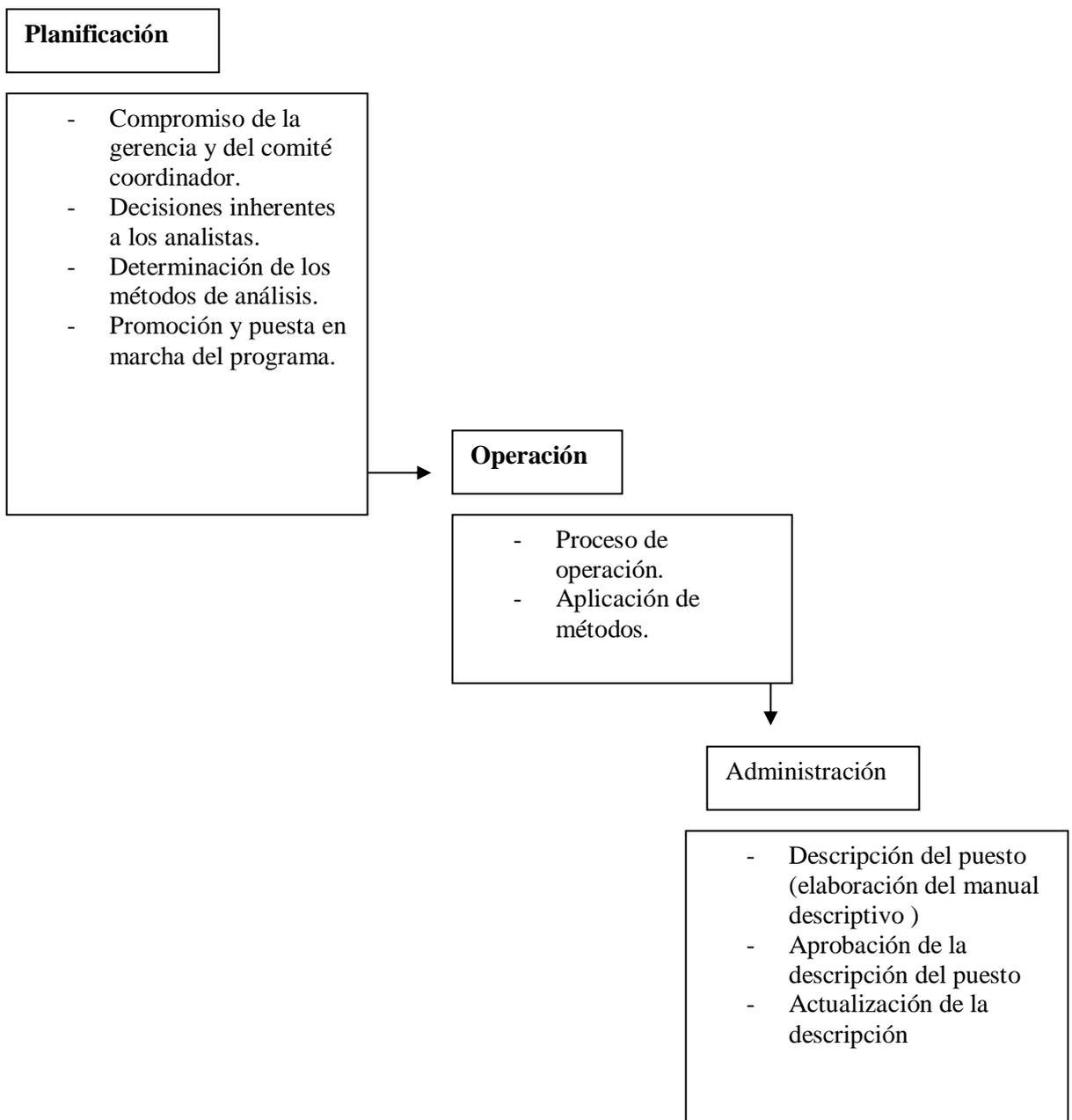
### **Etapas de planificación**

Esta etapa es clave para el éxito del programa de análisis del puesto. Una buena planificación implica:

---

<sup>6</sup> MORALES ARRIETA, Juan Antonio; FERNANDO, Néstor; HERRERA, Velandia. *Salarios- estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Editorial MC Graw Hill, 1999. p 20.

<sup>7</sup> *Ibíd.* p 24.





### **Etapas del análisis y la descripción del puesto**

- Comprender claramente la naturaleza de la organización, su filosofía, visión, estrategia y los roles de cada una de las unidades que la componen.
- Determinar los objetivos que se desean alcanzar, la información que se requiere, el método para captura de información, los recursos necesarios y los procedimientos administrativos para conservar y aprovechar la información.
- Identificar y determinar los puestos de trabajo objeto de estudio, lo cual depende del uso que se pretenda dar a la descripción de los puestos. <sup>9</sup>

### **Método del Cuestionario**

Para realizar el análisis, se solicita al personal que diligencie un cuestionario de análisis de cargo y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características. El cuestionario debe elaborarse de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil.

### **Método de la entrevista**

El enfoque más flexible y productivo en el análisis de cargos es la entrevista que el analista hace al ocupante del cargo.

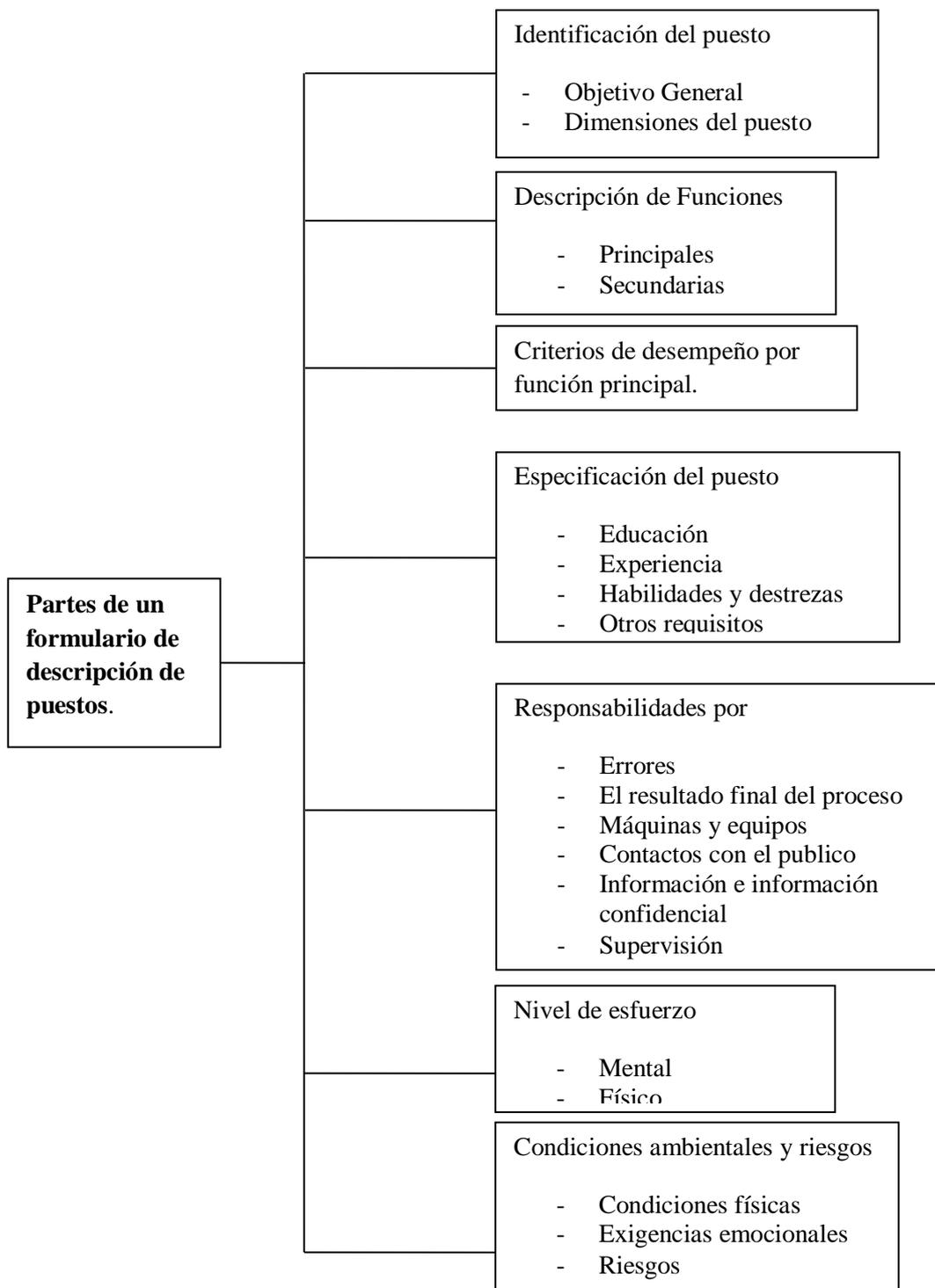
Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar el cargo, permite intercambiar información obtenida de los ocupantes de otros cargos semejantes, verifica las incoherencias en los informes y, si es necesario, consultar al supervisor.

El método de la entrevista directa consiste en recolectar los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Puede realizarse con uno de ellos o con ambos, juntos o separados. <sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Op. Cit. MORALES ARRIETA J.A. p 25.

<sup>10</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial MC Graw Hill, Quinta Edición, 2000. p 340-341.



<sup>11</sup> MORALES ARRIETA, Juan Antonio; FERNANDO, Néstor; HERRERA, Velandia. *Salarios- estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Editorial MC Graw Hill, 1999. p 33.



### **Métodos cuantitativos de análisis de puestos**

Estos métodos permiten, de manera directa, asignar un valor a cada puesto de trabajo relacionándolo con niveles de intensidad en que presentan ciertos atributos, criterios, temas o categorías. Son utilizados fundamentalmente para efectos de establecer una estructura salarial con base en la complejidad del puesto de trabajo; para reducir la subjetividad del análisis y minimizar los errores en la recopilación de datos.

Los cuestionarios estructurados constituyen su fundamento. En ellos se hace un inventario de los atributos de comportamiento y tareas importantes para el conjunto de puestos a analizar. El analista interactúa con los supervisores y empleados logrando un formato de respuesta uniforme, que proporciona un escenario para aclarar roles acerca del puesto y aumenta la probabilidad de aceptación de resultados.<sup>12</sup>

### **Descripción del puesto**

La descripción del puesto es una relación escrita de lo que hace el empleado, como lo hace y en qué condiciones lo ejecuta; además se registran los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas, (especificación del puesto) para desempeñarlo satisfactoriamente.

La descripción del trabajo consiste en registrar los hechos más importantes de cada puesto de trabajo, describiendo su contenido tal y como existe.

Una vez aplicado los métodos de observación directa, cuestionario, entrevista, etc. Los datos se van consignando en un formulario, el cual en términos generales tiene de ordinario una estructura básica.

El formulario presenta dos tipos de componentes:

- Los referidos al puesto desde el punto de vista funcional, técnico y organizativo-ambiental.
- Los referidos al estudio psicosocial y profesional del empleado.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Ibíd. p 47-48

<sup>13</sup> Ibíd. p 53-54



La forma en que este redactado el formulario debe permitir a cualquier persona, así no conozca el puesto, entender de manera completa e instantánea su contenido. Si bien es cierto que se puede completar con diagramas e ilustraciones de todo tipo, la redacción debe ser sintética, precisa y clara y debe expresarse mediante un verbo infinitivo; por ejemplo:

<b>Datos</b>	<b>Personas</b>	<b>Cosas</b>
0 Sintetizar	0 Guiar	0 Arreglar
1 Coordinar	1 Negociar	1 Efectuar trabajos de precisión
2 Analizar	2 Instruir	2 Operar- Controlar
3 Compilar	3 Supervisar	3 Manejar- Operar
4 Reunir	4 Dirigir	4 Manipular
5 Copiar	5 Persuadir	5 Atender

---

<sup>14</sup> Op. cit. MORALES ARRIETA J.A. p 54



### **Actualización de las descripciones**

Dado que la descripción se centra en las funciones y sus resultados y no en las tareas, solo es necesario hacerle revisiones cuando se presentan cambios importantes como reorganizaciones departamentales, nuevos puestos y combinaciones con otros. Sin embargo, la acumulación de aspectos insignificantes hace que se deba revisar con regularidad.

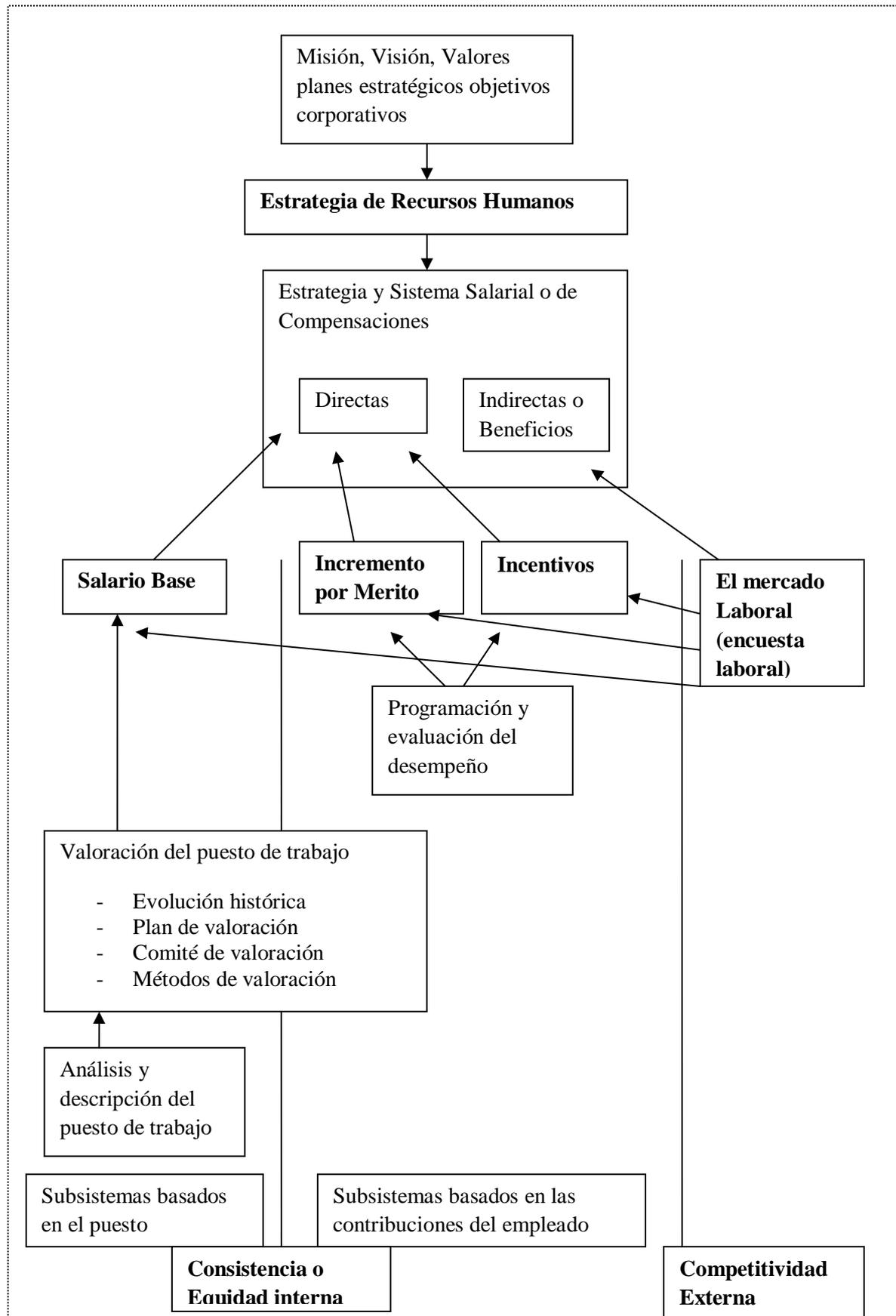
Es de gran importancia actualizar las descripciones de puestos, ya que los cambios en estos asumen muchas formas y suceden por variedad de razones; por ejemplo, se pueden presentar cambios en las instalaciones físicas, en la tecnología, en el producto mismo, en el proceso o equipo, originando así realineamientos, cambios en la estructura corporativa, en las líneas de productos o en volumen de operaciones. Algunos de estos cambios son abruptos, otros más graduales. Ciertas organizaciones solucionan el problema de las modificaciones menores anexando una hoja en donde los empleados plantean dichos cambios.

La actualización de las descripciones de puestos requiere una acción rápida, ya que cuando tardan en hacerse estas tienden a perder efectividad como herramienta administrativa. Es tarea del supervisor hacer los arreglos para la revisión del puesto; se recomienda tener un programa de auditorías periódicas.

Algunos problemas potenciales del análisis de puestos son resultado del comportamiento humano; otros provienen de la naturaleza del propio proceso, por ejemplo, de la falta de apoyo de la alta dirección, del empleo de un único medio y fuente para recoger datos, de la falta de participación de supervisor y del titular en el diseño del ejercicio del análisis de cargo, de la inexistencia de formación y motivación para los titulares del puesto, de la poca disponibilidad de tiempo para completar el análisis.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Ibid. p.58



16

<sup>16</sup> Op. cit MORALES ARRIETA J.A. p 61.

## CAPÍTULO 8. TRABAJO DE CAMPO.

### 8.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS.

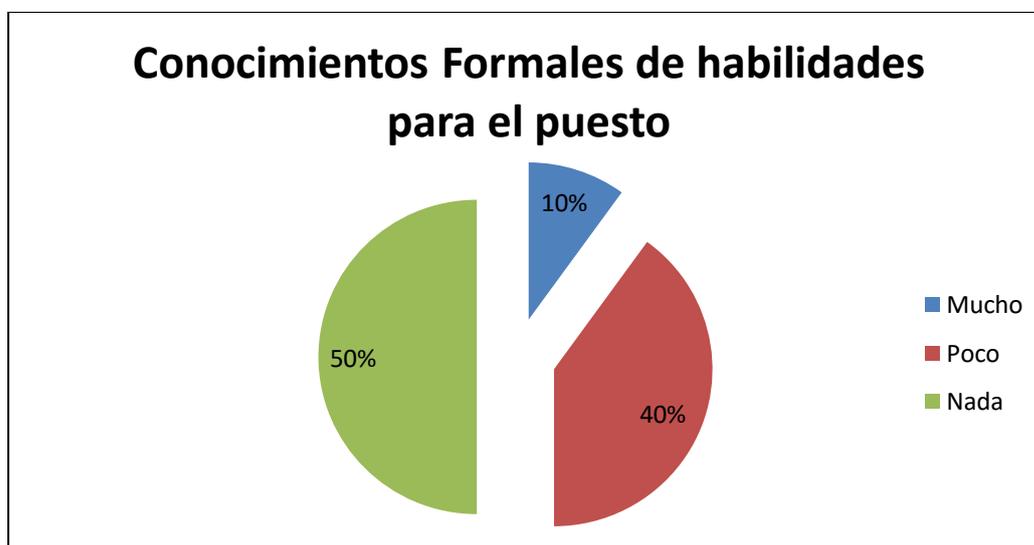
Para poder analizar los datos obtenidos en las entrevistas a los miembros de la organización es necesario establecer parámetros para ellos.

Los parámetros utilizados fueron:

- Educación secundaria y universitaria.
- Conocimiento de responsabilidades y habilidades necesarias para el puesto.
- Tareas específicas del puesto.
- Esfuerzo físico dedicado a la tarea.
- Antigüedad en la organización.
- Remuneración percibida.

A través de las entrevistas realizadas a los miembros de la organización y más específicamente a las personas encargadas de cada una de las áreas podemos destacar que el compañerismo es un factor importante a la hora de analizar cada uno de los puestos ya que aparte de ser compañeros de trabajo muchos de ellos son amigos por hecho de trabajar juntos hace mucho tiempo.

Podemos destacar que en la organización se conservan las personas en sus tareas ya que a lo largo de los años estos mismos se vuelven especialistas en las actividades que realizan, otorgándoles importancia vital para la organización. Por ej.: la persona encargada del mantenimiento de las máquinas que se utilizan para llevar a cabo las clases de torno, a lo largo del tiempo, sin tener un título universitario, se ha vuelto un experto en el arreglo y el funcionamiento de la misma y puede capacitar gente para el uso de los tornos.



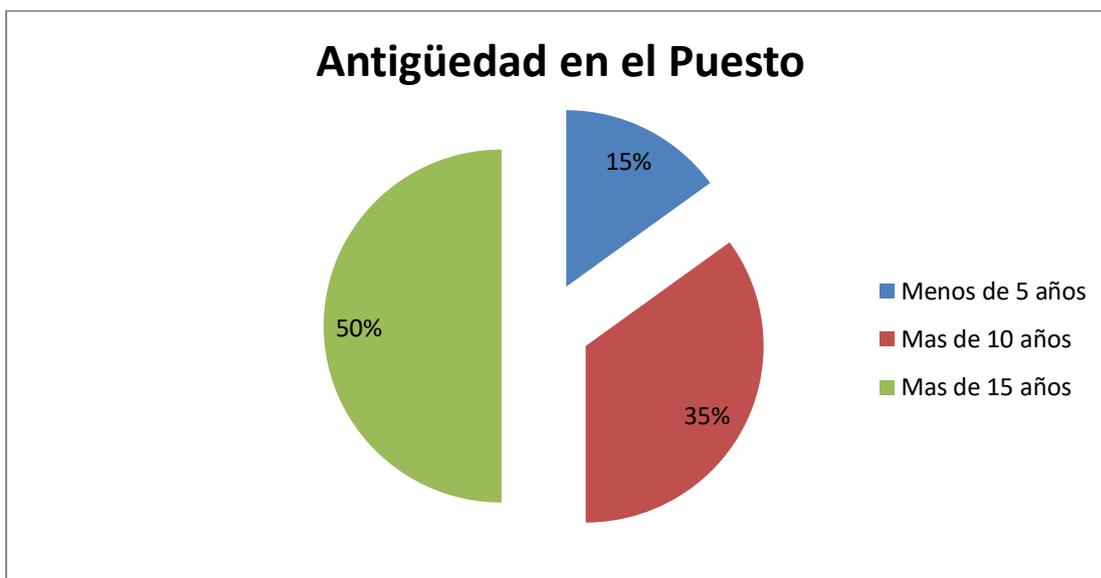
Fuente: elaboración propia.

Por medio de este instrumento de recolección, hemos podido ver que la mayoría de las personas que ocupan los distintos puestos de trabajo conocen muy bien sus responsabilidades y funciones pero no están reconocidas dentro de un esquema formal en la organización.

Con respecto a las tareas realizadas cada una de las personas sabe que actividades lleva a cabo y de qué manera ya que las mismas son repetitivas y prácticamente no se modifican año a año excepto cambios en los directores, por ej. en este momento el nuevo director asumió en el año 2012.

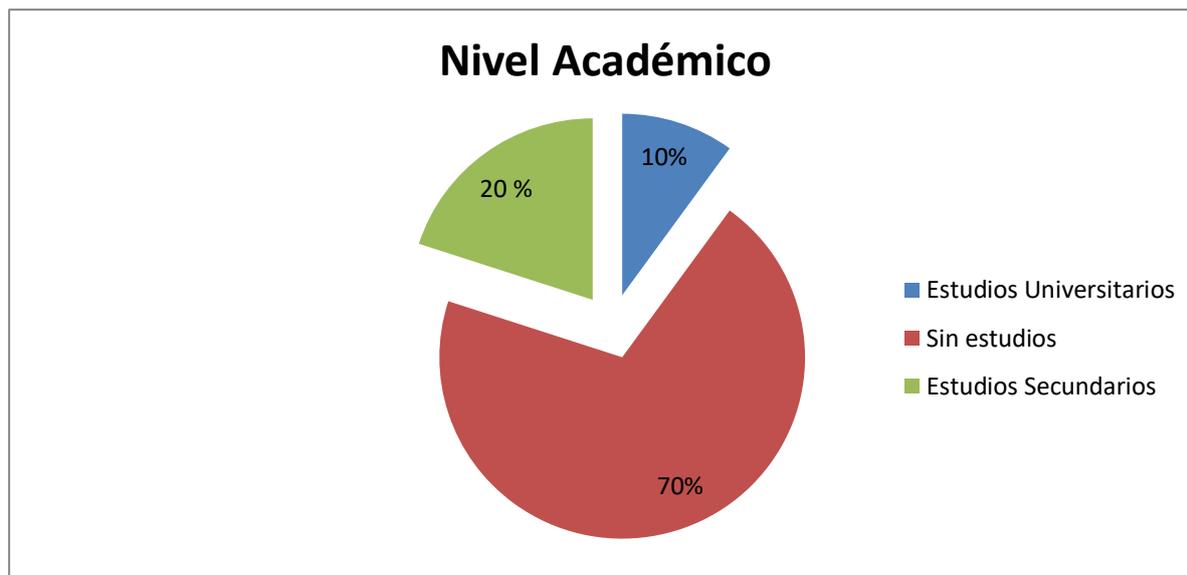
Las personas llevan a cabo las mismas tareas ya que la organización no tiene objetivos específicos en cada puesto fijado y con metas a corto, mediano y largo plazo.

Según lo observado cada una de las personas reportan el resultado de sus actividades y cada uno de sus problemas al director de la organización no habiendo un puesto o algún colaborador intermedio que pueda realizar esta tarea. Es por esto que el director debe no solamente resolver asuntos del directorio sino también problemas del resto áreas, provocando falta de eficiencia en cuanto a que como director debería resolver problemas más generales y no tan específicos de cada área.



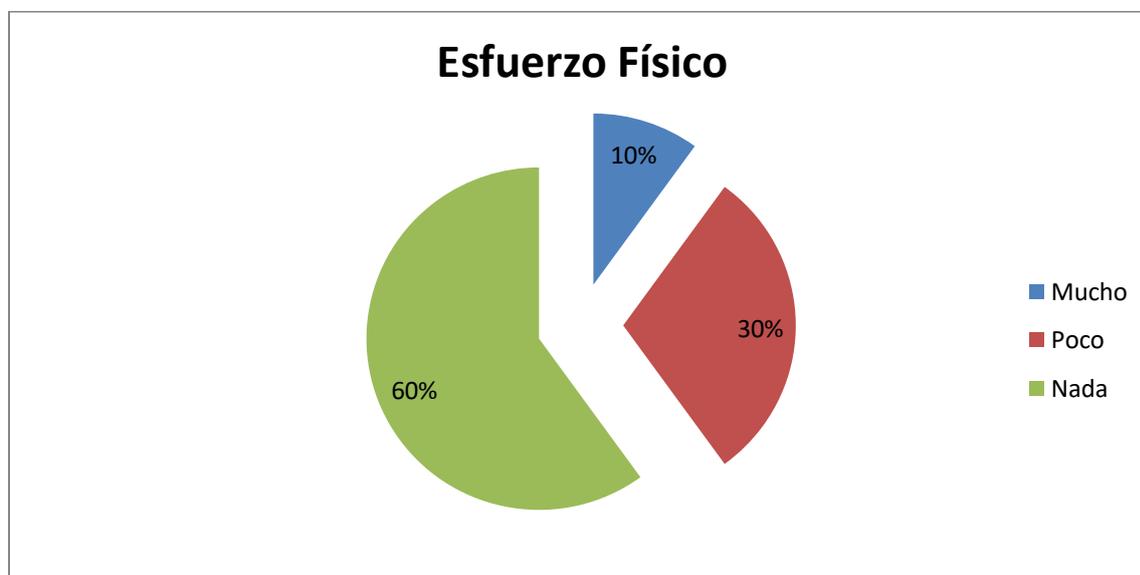
Fuente: elaboración propia.

Con respecto al gráfico es posible decir que cada persona pasa años realizando la misma tarea o que el puesto es prácticamente vitalicio y es por esto que es imposible incorporar a otros individuos para que colaboren o realicen tareas de menor importancia en el mismo y que las personas que ya estaban puedan de alguna manera ascender o tener responsabilidades de mayor envergadura. Lo anteriormente explicado surge de acuerdo a cánones que normalmente se dan en la administración pública. Las personas llegan a sus puestos mediante recomendaciones o por haber estado años en otros establecimientos.



Fuente: elaboración propia.

La formación académica necesaria para cubrir un puesto podemos decir que la mayoría de los colaboradores no poseen título universitario, terciario o específico ya que los mismos se basan en experiencias laborales previas en la misma organización o en otras. Con respecto a esto es posible decir que cada uno de los colaboradores posee habilidades y conocimientos que los han llevado a desempeñar sus actividades dentro de la organización y que aportan a desarrollar sus tareas diariamente



Fuente: elaboración propia.

Las tareas realizadas por los colaboradores en su mayoría en un 90% no requieren de esfuerzo físico, excepto las personas que llevan a cabo el mantenimiento de maquinarias.



Fuente: elaboración propia.

Para finalizar con respecto a la remuneración percibida ninguna de las personas entrevistadas se encuentra conforme en relación a la variable remuneración-trabajo, ya que muchos de ellos consideran que de acuerdo al trabajo realizado su paga no es acorde e insuficiente.

## 8.2 INFORME DE LOS DATOS OBTENIDOS.

De acuerdo al análisis de las entrevistas realizadas a los colaboradores, lo dialogado con el director y las observaciones a los puestos de trabajo podemos confirmar que existen inconvenientes en cuanto a la formalización del trabajo, y más específicamente no existe una estructura formal de puestos.

Puntualmente se puede decir que, la mayoría los colaboradores realizan su trabajo y llevan a cabo sus tareas de acuerdo a la experiencia adquirida pero sin un título y sin un proceso de selección e inducción que avale el conocimiento y las responsabilidades necesarias para desempeñar el puesto. Con respecto a capacitar a las personas para que realicen cada día mejor su trabajo, podemos decir que no se invierte en formación ni en fomentar el crecimiento en el puesto de trabajo.

De acuerdo a la información obtenida en las entrevistas realizadas a los empleados y director y lo observado en los diferentes puestos de trabajo podemos avanzar con nuestra propuesta de intervención y así lograr nuestro fin de formalizar el trabajo en la organización.

Será conveniente brindar a los empleados una copia y darles a conocer el puesto formal en el cual se encuentran, sus actividades a realizar, sus responsabilidades y los alcances del mismo.

Creemos que el formalizar los puestos puede aportar mucho a la solución del problema ya que a través del mismo sería posible dar a conocer a cada uno el lugar que ocupa en la organización y hasta donde llegan sus responsabilidades.

En fin este tipo de intervención no debe considerarse como un gasto más en la organización sino como un aporte muy importante para solucionar problemas no solo estructurales sino de carácter motivacional.

(Ver entrevista en Anexo)

## CAPÍTULO 9. DIAGNÓSTICO.

En el complejo de capacitación Gob. Amadeo Sabattini se ha observado una falta de definición formal de puestos laborales y una falta de conocimiento por parte de los colaboradores en sus actividades a realizar, esto lleva a disconformidades en el ámbito laboral de índole monetaria y de incertidumbre profesional.

Se han observado puestos obsoletos ya que son vitalicios no fomentando la rotación y esta situación lleva al no crecimiento de los mismos y de la propia organización, es por esto que la organización cambia constantemente pero no presenta crecimiento ni propio ni de sus integrantes.

Según lo relevado esta situación antes mencionada se debe a un reflejo de lo que ocurre en la administración pública de la provincia de Córdoba, no existen puestos claramente definidos y no existen organizaciones formales más allá de los directores o ministros de las distintas áreas o agencias.

La organización tiene una estructura de tipo informal y puestos no definidos. Los mismos han sido definidos para la certificación de normas en su momento pero luego eso quedó atrás en la vida diaria de la organización.

No existen puestos intermedios entre el director y los responsables de las distintas áreas y es por esto que la mayoría de las veces el director se ve superado por no solamente sus responsabilidades sino las del resto de los puestos, debido a que no cuenta con la posibilidad de delegar las tareas y tampoco existe un filtro entre los problemas de dirección y del resto de las áreas. En otras palabras el director debería ocuparse de los temas más generales de la organización y no tanto de temas puntuales de cada área.

Agregando a lo antes mencionado las condiciones ambientales de la organización y los elementos de trabajo no son los adecuados para llevar a cabo las actividades tanto de docencia como de administración y es por esto que sus integrantes se sienten insatisfechos. Un claro ejemplo es que los docentes no tienen los elementos como las tizas para poder desempeñar sus tareas en óptimas condiciones. (Ver fotos en anexo).

Otro ejemplo relacionado a las condiciones ambientales son los grandes espacios que posee la estructura pero se vuelven inútiles e ineficientes ya que faltan los elementos de trabajo tales como computadoras, escritorios, sillas, y demás elementos de oficina para el caso de los administrativos.

De 8 personas entrevistadas y que ocupan puestos o cargos de referencia, 5 de ellos expresaron no tener estudios específicos para el puesto que ocupan, pero sí tener experiencia en el tipo de actividades llevadas a cabo. Con referencia a esto las restantes 3 personas entrevistadas sí cuentan con estudios universitarios o terciarios necesarios para el puesto.



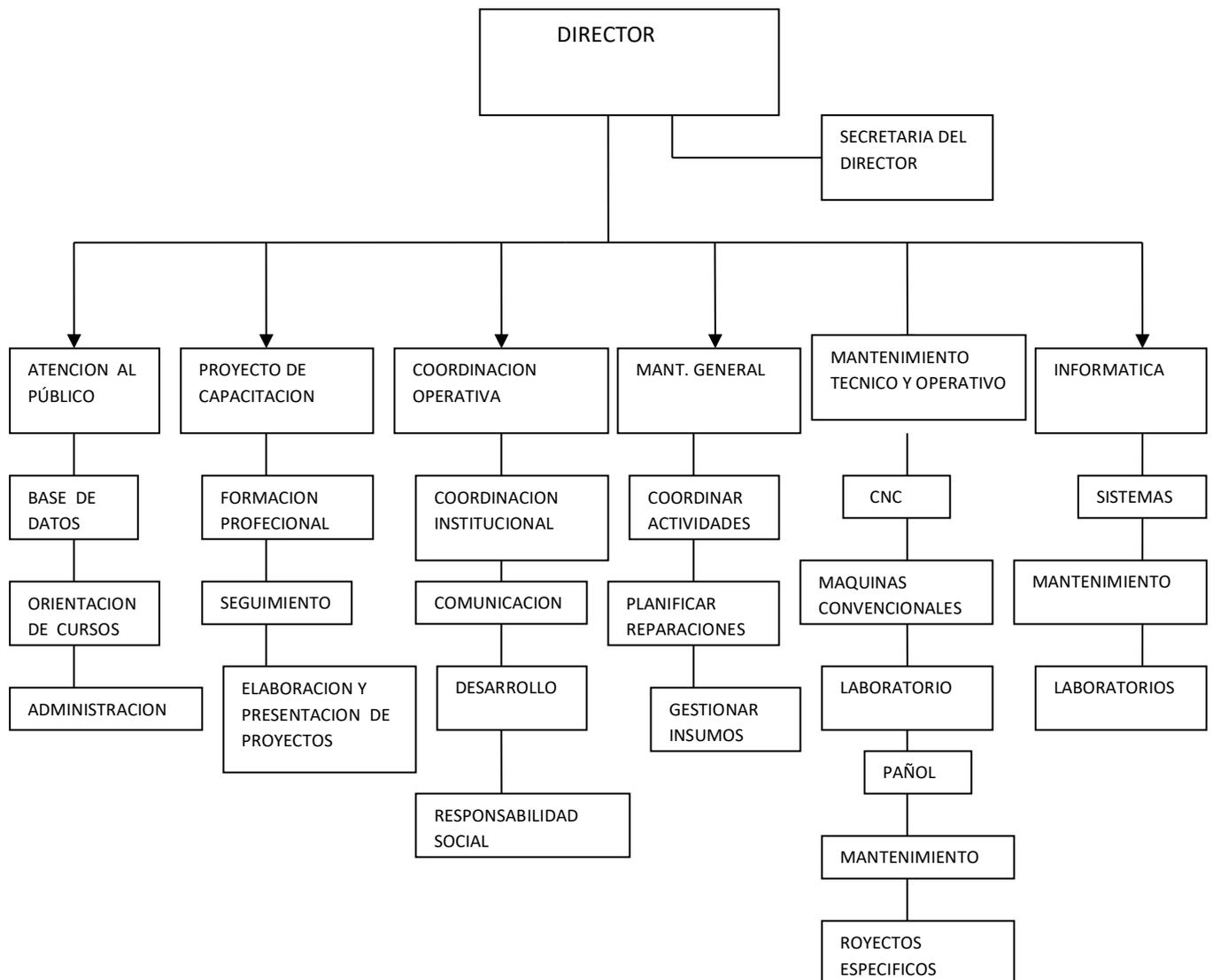
## CAPÍTULO 10. PLAN DE ACCIÓN.

El objetivo central del plan de acción es formalizar los puestos de: Director, atención al público, Proyecto de capacitación; Secretaria del director, coordinación operativa e institucional, mantenimiento técnico y operativo, mantenimiento general e informática.

Para comenzar en esta parte vamos a describir cuales son los pasos a realizarse para llevar a cabo lo planteado anteriormente.

El director o responsable de la misma es quien comenzara con el proceso apoyándose en el personal de Recursos Humanos. Se llevaran a cabo reuniones formales con los colaboradores en las cuales se les explicara todo el proceso a realizarse, responsabilidades, funciones y nuevas ubicaciones dentro de la organización.

Organigrama:





En estos cuadros se ponen en claro todo el proceso de diseño de cada uno de los puestos analizados en la organización.

Nombre del Puesto	<b>Atención al Público</b>
Dependencia Jerárquica	Director de la Organización
Ubicación ( Área)	Complejo Amadeo Sabattini
Horarios	8:00 hs a 14:00hs - Lunes a Viernes
Objetivo General	Orientar, asesorar e informar sobre la oferta formativa del complejo Amadeo Sabattini, con el fin de evacuar todas las consultas de las organizaciones aspirantes atendiendo sugerencias, Quejas y reclamos. Inscripciones a cursos Administración del área.
Responsable del Área	Responsable de área de atención al público
Especificación del Puesto	<u>Educación:</u> Secundario Completo <u>Experiencia:</u> Preferentemente 3 años en administración Pública y experiencia en puestos de atención al público. <u>Conocimientos:</u> Sólidos conocimientos de la oferta formativa del complejo Amadeo Sabattini, herramientas Informáticas de oficina. <u>Competencias:</u> Trabajo en equipo, orientación al cliente, compromiso con la organización, proactividad y paciencia <u>Habilidades:</u> Relaciones interpersonales, vocación de servicio, análisis y resolución de problemas, empatía.
Funciones Actividades y/o Tareas	<ul style="list-style-type: none"><li>_ Coordinar actividades de información y orientación a los sectores a la curricula informática del Complejo Amadeo Sabattini.</li><li>_ Orientación de cursos a dictarse proporcionada a los distintos sectores.</li><li>_ Administración</li><li>_ Especificar los métodos de clasificación de aspirantes inscriptos para la distribución en las diferentes actividades curriculares.</li><li>_ Convocar a los aspirantes.</li></ul>
	<u>Materiales:</u> Administración de insumos básicos de oficina y uso de equipos informáticos.



Responsabilidad	<p><u>Dinero</u>: No maneja</p> <p><u>Información confidencial</u>: Manejo de datos personales del usuario e historial educativo y laboral del mismo.</p> <p><u>Toma de decisiones</u>: decisiones operativas específicas de acuerdo a las líneas de acción del área.</p> <p><u>Supervisión</u>: dirección de la organización.</p>
Riesgos	No posee factores de riesgo físico, pero si puede poseer factores de riesgo mental.
Evaluación de Desempeño	Una vez al año.



Nombre del Puesto	Proyecto de Capacitación
Dependencia Jerárquica	Director de la Organización
Ubicación ( Área)	Complejo Amadeo Sabattini
Horarios	8:00 hs a 14:00 hs - Lunes a Viernes
Objetivo General	Adaptar los contenidos y diseños pedagógicos para capacitaciones que demanda el sector productivo y elaborar proyectos para cursos homologados destinados a satisfacer la demanda de los distintos sectores.
Responsable de Área	Responsable de área de Proyecto de Capacitación
Especificación del Puesto	<p><u>Educación</u>: Secundario Completo, título en Magisterio. <u>Experiencia</u>: Preferentemente 3 años en administración Pública, 5 años en docencia.</p> <p><u>Conocimientos</u>: pedagógicos, administración, herramientas Informáticas de oficina. <u>Competencias</u>: Proactividad, flexibilidad, compromiso con la institución, trabajo en equipo. <u>Habilidades</u>: Relaciones interpersonales, comunicación fluida, planificación.</p>
Funciones Actividades y/o tareas	<p>_ Elaborar proyectos y generar los documentos correspondientes que incluyan análisis de la factibilidad de la temática, la búsqueda de docentes en conjunto con la dirección, la designación de recursos e insumos, Elaboración de cronogramas.</p> <p>_ Presentar proyectos al responsables.</p> <p>_ Actualizar proyectos</p> <p>_ Capacitar a los formadores</p>



	<p>_ Asesorar y supervisar pedagógicamente a la función del instructor.</p>
Responsabilidad	<p><u>Materiales</u>: Administración de insumos de oficina y material pedagógico. <u>Dinero</u>: No maneja <u>Toma de decisiones</u>: Específicas de carácter técnico-pedagógico según líneas de acción del área <u>Supervisión</u>: Dirección de la organización</p>
Riesgos	<p>No posee factores de riesgo físico, pero si puede poseer factores de riesgo mental.</p>
Evaluación de Desempeño	<p>Una vez al año.</p>



Nombre del Puesto	Secretaría del Directorio
Dependencia Jerárquica	Director de la organización
Ubicación ( Área)	Complejo Amadeo Sabattini
Horarios	8:00 hs a 14:00 - Lunes a Viernes
Objetivo General	Recepción, gestión y archivo de documentación y Correspondencia oficial.
Responsable de Área	Responsable de Secretaría del directorio
Especificación del Puesto	<p><u>Educación:</u> Secundario Completo- Curso o tecnicatura de Secretariado ejecutivo.</p> <p><u>Experiencia:</u> 3 años en administración pública y Experiencia en secretariado.</p> <p><u>Conocimientos:</u> Administración, herramientas informáticas de oficina, disposiciones legales vigentes.</p> <p><u>Competencias:</u> Trabajo en equipo, compromiso con la organización, proactividad, excelente comunicación.</p> <p><u>Habilidades:</u> Comunicación, planificación, administración de recursos.</p>
Funciones Actividades y/o tareas	<ul style="list-style-type: none"><li>_ Confección, gestión y archivo de documentación oficial emitida por el Complejo Amadeo Sabattini</li><li>_ Gestión de trámites y reclamos ante oficina de personal</li><li>_ Tramites de planillas</li><li>_ Asistencias de alumnos y docentes</li><li>_ Entrega de certificados y confección de los mismos</li></ul>
	Materiales: administración de la documentación y los



Responsabilidad	registros administrativos. Dinero: No maneja Información Confidencial: Difusión restringida del registro de alumnos y profesores. Toma de decisiones: específicas de carácter administrativo, Según líneas de acción del área. Supervisión: Director de la organización
Riesgos	No posee factores de riesgo físico, pero si puede poseer Factores de riesgo mental.
Evaluación de Desempeño	Una vez al año.



Nombre del Puesto	<b>Coordinación Operativa e Institucional</b>
Dependencia Jerárquica	Director de la Organización
Ubicación ( Área)	Complejo Amadeo Sabattini
Horarios	8:00 hs a 14:00 hs - Lunes a Viernes
Objetivo General	Vinculación y coordinación institucional y académica.
Responsable de Área	Responsable de área de Coordinación Operativa e Institucional
Especificación del Puesto	<p><u>Educación:</u> Secundario Completo- Licenciado en administración</p> <p><u>Experiencia:</u> Preferentemente 3 años en administración pública y experiencia en cargos administrativos</p> <p><u>Conocimientos:</u> Herramientas informáticas de oficina, software específicos, disposiciones legales vigentes</p> <p><u>Competencias:</u> Flexibilidad, puntualidad, compromiso con la organización, trabajo en equipo.</p> <p><u>Habilidades:</u> Comunicación fluida, capacidad para resolución de problemas, manejo fluido de internet y planificación.</p>
Funciones Actividades y/o tareas	<ul style="list-style-type: none"><li>_ Vinculación institucional, académica, industrial.</li><li>_ Coordinación institucional de jornadas y seminarios</li><li>_ Apoyo técnico y administrativo</li><li>_ Desarrollo y realización de cursos</li><li>_ Comunicación en la organización</li><li>_ administración del capital humano</li><li>_ Responsabilidad social empresaria</li></ul>



Responsabilidad	<p><u>Materiales</u>: administración de la documentación y los Registros administrativos.</p> <p><u>Dinero</u>: No maneja</p> <p><u>Información Confidencial</u>: Difusión restringida de los archivos de la organización.</p> <p><u>Toma de decisiones</u>: Especificación de carácter Administrativo según líneas de acción del área.</p> <p><u>Supervisión</u>: Director de la organización.</p>
Riesgos	No posee factores de riesgo físico, pero si puede poseer factores de riesgo mental.
Evaluación de Desempeño	Una vez al año.



Nombre del Puesto	<b>Mantenimiento Técnico y Operativo</b>
Dependencia Jerárquica	Director de la Organización
Ubicación ( Área)	Complejo Amadeo Sabattini
Horarios	8:00 hs a 14:00 hs - Lunes a Viernes
Objetivo General	Administrar, mantener y coordinar la utilización de maquinas herramientas y los equipos del Complejo Amadeo Sabattini
Responsable de Área	Responsable de área de Mantenimiento técnico y operativo
Especificación del Puesto	<p><u>Educación</u>: Secundario Completo- Título de técnico o título universitario en mecánica, electricidad y electrónica.</p> <p><u>Experiencia</u>: Preferentemente 3 años en administración publica, administración y manejo de máquinas-herramientas y equipos.</p> <p><u>Conocimientos</u>: Conocimientos específicos de maquinas herramientas y equipos. Ingles técnico, office básico.</p> <p><u>Competencias</u>: Compromiso con la organización, flexibilidad, Conocimientos técnicos.</p> <p><u>Habilidades</u>: Comunicación fluida, gestión de proyecto, administración y capacidad para planificar.</p>
Funciones Actividades y/o tareas	<p>_Coordinar actividades de taller, laboratorios, proyectos especiales y mantenimiento.</p> <p>_Proveer apoyo a la planificación de cursos.</p> <p>_Realización de cursos.</p> <p>_Otorgar asesoramiento al director.</p> <p>_ Dirigir los proyectos especiales</p>



	_Gestionar maquinas-herramientas, insumos y equipos.
Responsabilidad	<p><u>Materiales</u>: administración de materia prima, insumos y Herramientas.</p> <p><u>Dinero</u>: No maneja</p> <p>Información Confidencial: No difusión de datos de clientes Involucrados en proyectos especiales.</p> <p><u>Toma de decisiones</u>: Decisiones operativas y tácticas específicas según líneas de acción del área.</p> <p><u>Supervisión</u>: Director de la organización.</p>
Riesgos	Posee riesgos físicos.
Evaluación de Desempeño	Una vez al año.



Nombre del Puesto	<b>Mantenimiento General</b>
Dependencia Jerárquica	Director de la Organización
Ubicación ( Área)	Complejo Amadeo Sabattini
Horarios	8:00 hs a 14:00 hs - Lunes a Viernes
Objetivo General	Mantener y coordinar las instalaciones del Complejo Amadeo Sabattini
Responsable de Área	Responsable de área de Mantenimiento General
Especificación del Puesto	<p><u>Educación:</u> Secundario Completo</p> <p><u>Experiencia:</u> Preferentemente 3 años en administración pública, administración y manejo de reparaciones</p> <p><u>Conocimientos:</u> Conocimientos básicos de reparaciones</p> <p><u>Competencias:</u> Manejo de personal, compromiso con la organización y comunicación</p> <p><u>Habilidades:</u> Capacidad para planificar, capacidad para resolución de problemas.</p>
Funciones Actividades y/o tareas	<ul style="list-style-type: none"><li>_ Coordinar actividades de mantenimiento</li><li>_ Planificar las reparaciones o acciones a llevarse a cabo</li><li>_ Gestionar insumos</li><li>_ Otorgar asesoramiento al director</li><li>_ Atención y resolución de problemas</li></ul>



Responsabilidad	<p><u>Materiales</u>: administración de insumos <u>Dinero</u>: No maneja <u>Información Confidencial</u>: No maneja <u>Toma de decisiones</u>: Decisiones operativas según líneas de acción del área. <u>Supervisión</u>: Director de la organización.</p>
Riesgos	Posee riesgos físicos.
Evaluación de Desempeño	Una vez al año.



Nombre del Puesto	<b>Informática</b>
Dependencia Jerárquica	Director de la Organización
Ubicación ( Área)	Complejo Amadeo Sabattini
Horarios	8:00 hs a 14:00 hs - Lunes a Viernes
Objetivo General	Mantener operativa la infraestructura del Complejo Amadeo Sabattini
Responsable de Área	Responsable de área de Informática
Especificación del Puesto	<p><u>Educación:</u> Secundario Completo, tecnicatura en Informática o similar.</p> <p><u>Experiencia:</u> Preferentemente 3 años en administración Pública y experiencia práctica en puestos similares.</p> <p><u>Conocimientos:</u> Reparación de Hardware, reparación de Software básico y programación.</p> <p><u>Competencias:</u> Proactividad, trabajo en equipo, compromiso con la organización y flexibilidad.</p> <p><u>Habilidades:</u> Comunicación idónea técnica, programación del mantenimiento, planificación.</p>
Funciones Actividades y/o tareas	<ul style="list-style-type: none"><li>_ Coordinar la sección mantenimiento informático</li><li>_ Realizar el mantenimiento preventivo de hardware</li><li>_ Mantener funcional los sistemas de redes internos</li><li>_ Realizar la reparación del software básico y la carga y actualización de programas de PC</li><li>_ Desarrollo de programas informáticos</li><li>_ Coordinar el equipo técnico y administración de los recursos humanos a su cargo.</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>_ Mantener el sistema de gestión de calidad del área</li><li>_ Coordinar la sección mantenimiento informático</li><li>_ Carga de datos</li><li>_ Organización de cursos y cantidad de alumnos.</li></ul>
Responsabilidad	<p>-</p> <p><u>Materiales</u>: Gestión de equipos informáticos y herramientas para mantenimiento.</p> <p><u>Dinero</u>: No maneja</p> <p><u>Información Confidencial</u>: Programas internos de la Organización.</p> <p><u>Toma de Decisiones</u>: Específicas de carácter técnico según líneas de acción del área.</p> <p><u>Supervisión</u>: Director de la organización,</p>
Riesgos	Riesgos mentales
Evaluación de Desempeño	Una vez al año.



Nombre del Puesto	Dirección
Dependencia Jerárquica	Agencia de empleo y desarrollo profesional de la Provincia
Ubicación ( Área)	Complejo Amadeo Sabattini
Horarios	8:00 hs a 14:00 hs - Lunes a Viernes
Objetivo General	Gestión integral de la institución con el fin de cumplir con los servicios que presta, relacionarla con el medio externo teniendo una visión estratégica a corto, mediano y largo plazo, satisfaciendo las necesidades de los usuarios y la demanda del mercado.
Responsable de Área	Responsable de área de Dirección
Especificación del Puesto	<p><u>Educación:</u> Secundario Completo- Títulos universitarios En administración, recursos humanos.</p> <p><u>Experiencia:</u> Preferentemente 10 años en administración pública, 2 años en puestos administrativos y de manejo de personal.</p> <p><u>Conocimientos:</u> Técnicos, legales, herramientas informáticas, planificación anual, manejo de sistemas de gestión de calidad, formulación de proyectos, gestión de recursos y pensamiento sistémico enfocado en los procesos.</p> <p><u>Competencias:</u> Liderazgo, flexibilidad, manejo de personal, relaciones institucionales, visión, compromiso con la organización, nociones pedagógicas.</p> <p><u>Habilidades:</u> Persuasión, comunicación fluida, análisis de datos e información para la toma de decisiones, planificación</p>



	estratégica.
Funciones Actividades y/o tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Representar la institución</li> <li>_ Detectar la demanda en mercados laborales a corto, mediano y largo plazo</li> <li>_ Detectar las necesidades de los usuarios, su competencia y disponibilidad.</li> <li>_ Compatibilizar lo mencionado en los incisos anteriores mediante la difusión de cursos a dictar.</li> <li>_ Asignar tareas cuando hay mano de obra ociosa así como también cuando no se incluyan la totalidad de cargos previstos para el funcionamiento.</li> <li>_ Administrar los recursos financieros y ordenar el inventario anual de las existencias.</li> <li>_ Dirigir los departamentos administrativos operativos.</li> <li>_ Promover la calidad en el ambiente de trabajo y el trabajo en equipo.</li> <li>_ Establecer y mantener sistemas efectivos de comunicación interna y externa.</li> </ul>
Responsabilidad	<p><u>Materiales</u>: Responde a todo el instituto, ordenar el inventario anual de existencia.</p> <p><u>Dinero</u>: Administrar y asignar recursos financieros.</p> <p><u>Información Confidencial</u>: Difusión criteriosa de información confidencial como surgimiento de nuevos proyectos, nuevos puestos y cursos.</p> <p><u>Toma de Decisiones</u>: Decisiones estratégicas en toda la Organización.</p> <p><u>Supervisión</u>: Supervisa las actividades de todas las áreas.</p>
Riesgos	Riesgos Mentales
Evaluación de Desempeño	Dos veces al año.

## CAPÍTULO 11. ACCIONES A CUMPLIR.

### 11.1 ACCIONES PROPUESTAS DE CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO.

#### A Corto y Mediano Plazo

Llevar a cabo un plan sensibilización mediante capacitaciones mensuales a todos los puestos de trabajo (8 puestos) fomentando un mayor compromiso de los trabajadores, logrando los objetivos personales y organizacionales.

#### **Diseño e Implementación del Programa de Sensibilización**

Los procesos de sensibilización al cambio son la manera digna y pedagógica de ayudar a entender el nuevo sistema, sus razones o motivaciones, y de readecuar el orden para que el nuevo sistema se dirija hacia el objetivo perseguido que originó el proceso de cambio.

El programa de sensibilización consistirá en un conjunto de actividades destinadas a reforzar y mejorar la capacidad de las personas involucradas, a través del perfeccionamiento de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

La implementación del programa trae aparejado los siguientes beneficios para la organización:

- Conduce a obtener una mayor rentabilidad y a conseguir actitudes más positivas por parte del personal.

- Aumenta la productividad y la calidad.
- Incrementa el valor del capital humano.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Reduce la tensión y permite el manejo del área de conflictos.

A la vez, los beneficios se extienden al personal de la organización. Entre ellos se destacan:

- Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto de trabajo.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Permite alcanzar un clima más participativo.
- Desarrolla en el individuo el sentido de progreso.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Promociona un ámbito de aprendizaje continuo.
- Proporciona un entorno con mejor calidad de vida laboral.

La capacitación no debe concebirse como un gasto más de la empresa, sino como una inversión a corto y mediano plazo, ya que responde a las necesidades de capacitación para desarrollar los recursos humanos de la organización y mejorar la calidad en el ámbito laboral en general.



## Objetivos

### *Objetivo General*

Desarrollar nuevos conocimientos, habilidades y destrezas en los integrantes de la organización.

### *Objetivos Específicos*

1. Facilitar la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas.
2. Reducir la tensión en el ámbito de trabajo.
3. Fortalecer la comunicación entre superior- subordinado.
4. Lograr un entorno de confianza y compromiso que aporte a los objetivos de la organización.
5. Aumentar la motivación y la satisfacción laboral.
6. Concientizar sobre la importancia del trabajo en equipo.

## Metodología

El diseño del programa de formación se realiza en función del diagnóstico de necesidades. Una vez que se relevaron las necesidades, se procede a diagramar o diseñar el programa de instrucción, es decir el armado del contenido propiamente dicho. Finalizada esta etapa, será entregado al destinatario

correspondiente.

Por último, se determina una evaluación final y un seguimiento de la capacitación, a fin de corroborar que la transferencia de los conocimientos haya sido adquirida y aplicada en la práctica por la persona.

## Tipos de Capacitación a implementar

Los tipos de capacitación que se proponen llevar adelante en la organización Amadeo Sabattini con el objetivo de sensibilizar al personal son:

- Seminarios/ Talleres: son eventos de corta duración, sobre temas puntuales que sirvan para reforzar o difundir aspectos técnicos.
- Cursos de Actualización: generalmente se programan o se realizan en universidades, escuelas especializadas, institutos y otras instituciones comprometidas con la actualización y desarrollo permanente de conocimientos de los empleados.
- Técnicas Grupales: consisten en ejercicios vivenciales, dinámicas grupales como los juegos de roles, psicodramas, lluvias de ideas, y otros que pueden ser valiosos elementos para llevar a cabo la capacitación de acuerdo a los objetivos planteados.

### **Responsables**

El encargado de esta propuesta será el director general de la organización.

## Tiempo

El programa de capacitación tendrá una duración de seis (6) horas, distribuidos en dos encuentros de tres horas cada uno.

## Fecha

A definir con la Dirección General de la organización.

## Recursos a Utilizar

- Planillas de relevamiento de necesidades.
- Fotocopia del instrumento de evaluación final de la capacitación.
- Material didáctico a entregar.
- Salón donde se llevará a cabo la capacitación.
- Retroproyector.
- Capacitador.
- Notebook.



– Pizarra.

### **Destinatarios**

Los empuados (8) puestos de la organización.

### **Costos**

La totalidad del programa de capacitación tiene un costo estimativo de \$3.000.

### **Lugar**

La capacitación se llevara a cabo en las instalaciones de la organización, específicamente en la oficina destinada para el dictado de estos programas.

### **Acciones a Desarrollar**

1. Realización de un informe de las necesidades relevadas.
2. Confección de informe de capacitación para cada necesidad relevada.
3. Envío de la solicitud a la Dirección.
4. Planeamiento del programa de capacitación.
5. Definición de los objetivos.
6. Establecimiento de la propuesta de aprendizaje.
7. Confección de los instrumentos de evaluación de la capacitación.
8. Implementación del programa de capacitación.
9. Evaluación de la capacitación.
10. Desarrollo de actividades complementarias a la capacitación.

### **Implementación del Programa de Capacitación**

Se tendrán en cuenta los siguientes factores:

Entrega del material a los participantes: antes de comenzar cada jornada los empleados recibirán folletos y una carpeta con hojas en blanco para apuntes. Esta tarea estará a cargo del responsable que lo lleve adelante.

Preparación del material de apoyo: el responsable del programa debe encargarse de preparar el material de apoyo necesario para cada jornada.

### **Evaluación de la Capacitación**

Los instrumentos de seguimiento van a ser aplicados por el responsable al finalizar cada mes calendario, a fin de evaluar si dichos conocimientos fueron aplicados por los empleados en el ámbito laboral y si se mantienen en el tiempo. Los criterios de evaluación a utilizarse al finalizar el programa son:

- \_ Criterio de transversalidad profesional: permite verificar si los conocimientos adquiridos pueden ser transferidos a otros campos.
- \_ Criterio de uso de recursos: hace referencia a la utilización de medios propios de la empresa.
- \_ Criterio de oportunidad: permite determinar si la propuesta del programa fue la mejor solución a la necesidad planteada.
- \_ Criterio de relación: permite la evaluación de la actividad desarrollada con respecto a normas, valores y reglamentos vigentes en la organización.

Para obtener la evaluación final del curso de sensibilización, el director será el encargado de analizar las planillas recabadas a finales de mes a fin de realizar un análisis cualitativo y cuantitativo respecto a los avances.



Analizando nuestro trabajo de observación en la organización Amadeo Sabattini surge la urgente necesidad de una intervención profesional que permita revertir la situación en el corto plazo, así como el mantenimiento en el largo plazo. Esto se logra con un seguimiento permanente y periódico que permita lograr la concientización, sensibilización y la internalización de todos los estamentos de la organización.

La formalización es una variable que puede ir desde el extremo mínimo de ella, que es la innovación; hasta el límite máximo, tendiente a la burocracia. Si bien grandes partes de las instituciones públicas y privadas en nuestro país están altamente burocratizadas, la tendencia mundial actualmente es implementar en las organizaciones un proceso innovador, que dé, muy por el contrario a la formalización, a los individuos para pensar, crear e imaginar su puesto de trabajo y llevarlo al máximo de la efectividad.

En la estructura de una organización diseñar es tocar los parámetros que influyen en la división del trabajo y en los mecanismos de coordinación y por tanto en la forma en que funciona la organización, es decir, como la recorren los flujos de materiales o recursos, de autoridad, de información y los procesos de decisión.

Nuestro objetivo principal es lograr la formalización del trabajo comprometiendo a todos los niveles de la organización incluyendo como figura principal al director de la misma.

A través de este trabajo se pretende ubicar a cada persona en el puesto que le es correspondido y acorde a las tareas que cada uno desempeña. Con esto se podría conseguir que cada uno de los individuos este informado acerca de cuáles son sus responsabilidades, funciones y tareas a realizar.

A pesar de ser ésta una organización que responde a la administración pública de la Provincia de Córdoba, sería posible alcanzar mediante un cambio interno, la satisfacción y el logro de los objetivos propios de cada individuo y los de la propia organización.

### A Largo Plazo

Verificación de los resultados de las mejoras implementadas mediante evaluaciones de desempeño y monitoreo anual para mejorar los objetivos planteados, todo ello orientado a obtener el máximo rendimiento de cada empleado y por ende el mejor y más eficiente funcionamiento de la organización.

## CAPÍTULO 12. CONCLUSIÓN.

Analizando nuestro trabajo de observación en la organización Amadeo Sabattini surge la urgente necesidad de una intervención profesional que permita revertir la situación en el corto plazo, así como el mantenimiento en el largo plazo. Esto se logra con un seguimiento permanente y periódico que permita lograr la concientización, sensibilización y la internalización de todos los estamentos de la organización.

La formalización es una variable que puede ir desde el extremo mínimo de ella, que es la innovación; hasta el límite máximo, tendiente a la burocracia. Si bien grandes partes de las instituciones públicas y privadas en nuestro país están altamente burocratizadas, la tendencia mundial actualmente es implementar en las organizaciones un proceso innovador, que dé, muy por el contrario a la formalización, a los individuos para pensar, crear e imaginar su puesto de trabajo y llevarlo al máximo de la efectividad.

En la estructura de una organización diseñar es tocar los parámetros que influyen en la división del trabajo y en los mecanismos de coordinación y por tanto en la forma en que funciona la organización, es decir, como la recorren los flujos de materiales o recursos, de autoridad, de información y los procesos de decisión.

Nuestro objetivo principal es lograr la formalización del trabajo comprometiendo a todos los niveles de la organización incluyendo como figura principal al director de la misma.

A través de este trabajo se pretende ubicar a cada persona en el puesto que le es correspondido y acorde a las tareas que cada uno desempeña. Con esto se podría conseguir que cada uno de los individuos este informado acerca de cuáles son sus responsabilidades, funciones y tareas a realizar. A pesar de ser ésta una organización que responde a la administración pública de la Provincia de Córdoba, sería posible alcanzar mediante un cambio interno, la satisfacción y el logro de los objetivos propios de cada individuo y los de la propia organización.

En cuanto a la implementación del plan de acción se puede decir que el resultado que se obtuvo fue satisfactorio en cuanto a una correcta definición de los puestos y lo que conlleva esto. Se pudo evidenciar que es un proceso a largo plazo ya que el mismo afecta de sobremanera en la cultura organizacional provocando cambios en la estructura de la misma.

De acuerdo a nuestra experiencia en este trabajo de intervención hemos podido evidenciar la falta de una planificación y una estructura formal, que actualmente se da en las organizaciones públicas de la ciudad de Córdoba. Es por esto que la recolección de la información fue más escasa y con muchas dificultades a la hora de poder transformar dicha información recolectada en un trabajo que sirviera tanto para nosotras como alumnas como para la organización.

Con respecto a las entrevistas realizadas nos resulto dificultoso poder identificar a cada persona y al puesto que realiza ya que muchas veces esos puestos los vienen llevando a cabo hace años y no conocen sus especificaciones y responsabilidades.



## CAPÍTULO 13. BIBLIOGRAFÍA.

- CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial MC Graw Hill. Quinta Edición, 2000.
- FERNÁNDEZ-RÍOS, Manuel; SANCHEZ, J.C *Valoración de puestos de trabajo*. Madrid, Díaz de Santos, 1995.
- MORALES ARRIETA, Juan Antonio; FERNANDO, Néstor; HERRERA, Velandia. *Salarios- estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Editorial MC Graw Hill, 1999.
- STEPHEN, Robbins. *Administración*. Administración Teoría y Práctica. Decima Edición, 2009.



## ANEXOS.

### ANEXO 1.

#### **ALCANCES Y CARACTERÍSTICAS DE LA CONVOCATORIA A CONCURSOS (Ley N° 9361, Decreto 888/2010)**

Aprobadas en reunión plenaria del 19 de julio 2010, por las Comisiones Laborales de Concurso y Promoción de todas las Jurisdicciones incluidas en el Decreto 888/2010.

#### I. ALCANCES DE LA CONVOCATORIA

- a. Denominación y dependencia de los cargos a concursar: En la Página Web Oficial del Gobierno de la Provincia de Córdoba está publicado el listado de cargos a concursar y el organigrama de cada Jurisdicción hasta el nivel de Jefatura de Área.
- b. Tipo de convocatoria: la convocatoria es abierta a todo ciudadano argentino, sin otras limitaciones que las que impone la Constitución Provincial (Artículo 177°) y la Ley N° 7233 (Arts. 12°, 13° y 19° a 24°).
- c. Carácter de las designaciones:  
Las designaciones que se realicen en virtud de los concursos sustanciados en el marco del presente llamado, se realizarán en los siguientes términos:
- Cargos de Jefes de Área: las designaciones tendrán carácter permanente, en los términos del artículo 15° de la Ley N° 7233 y 22° de la Ley N° 9361.
  - Cargos de Sub-Director de Jurisdicción y Director de Jurisdicción: las designaciones se realizarán por el término de cinco (5) años a partir de su vigencia, debiendo la Administración Pública Provincial llamar a nuevo concurso cuando venza dicho plazo, todo ello en los términos del artículo 22° de la Ley N° 9361.
- d. Sitio Oficial: Toda la información referida al proceso concursal, estará publicada en la Página Web Oficial del Gobierno de la Provincia de Córdoba [www.cba.gov.ar](http://www.cba.gov.ar) – link en Página Principal y link Secretaría General de la Gobernación – link Concursos Decreto 888/10, sin perjuicio de la publicidad adicional que dispone la Ley 9361.

#### II. INSCRIPCIÓN

- La inscripción a los concursos se realizará mediante la presentación del formulario en el SUAC pertenecientes al área central de la Jurisdicción a la que pertenece el cargo a concursar. En la Página Web Oficial del Gobierno de la Provincia de Córdoba, estarán publicadas las direcciones de las Mesas de Entradas en las que deben presentarse las inscripciones.
- El Formulario de Inscripción deberá descargarse del Sitio Oficial del Gobierno de la Provincia de Córdoba y ser completado con tinta y en letra imprenta mayúscula en todos sus campos, siguiendo las instrucciones que a tal efecto se encuentran insertas en el mismo.
- Deberá firmarse en el momento de su presentación, en presencia del

agente de la Mesa de Entradas, ante quien deberá acreditar su identidad por medios fehacientes. En caso que el formulario no sea presentado por su titular, la firma inserta en el mismo deberá estar certificada por autoridad competente (Escribano Público, Autoridad Policial, Juez de Paz, Entidad Bancaria).

• Deberá acompañarse la siguiente documentación al momento de la inscripción:

o Fotocopia del Documento de Identidad.

o Fotocopia del Título Académico de máximo nivel alcanzado,

debidamente legalizada en original o copia legalizada por Escribano Público, Autoridad Policial, Juez de Paz, Entidad Bancaria, en la que el funcionario certificante de la copia, deberá hacer constar expresamente que tuvo a la vista la copia legalizada en original.

o Certificado de Evaluación de Idoneidad y Desempeño por el ejercicio del cargo que se concursa o cargos similares, en original o copia certificada por Escribano Público, Autoridad Policial, Juez de Paz, Entidad Bancaria.

• El resto de la documentación respaldatoria, deberá obrar en poder del aspirante, y deberá ser presentado al solo requerimiento del Tribunal de Concurso de la jurisdicción a la que pertenece el cargo a concursar.

• El formulario tiene carácter de Declaración Jurada.

• Plazo de inscripción: El que se encontrará indicado en el Cronograma de Concurso transcripto en la Página Oficial del Gobierno de la Provincia de Córdoba.

### III. PAUTAS A CONSIDERAR PARA LA EVALUACIÓN DE LOS CONCURSANTES

El puntaje aplicable será el indicado en la Ley 9361 – art. 19.

a) Título: Ley 9361 – art 19 – inc a)

• Los Títulos que se reconocerán deberán tener validez oficial y ser de Instituciones Educativas públicas o privadas reconocidas por las autoridades educativas pertinentes.

• No podrá acumularse puntaje cuando se ostenten títulos pertenecientes a más de una disciplina o profesión, por lo que el puntaje máximo atribuido por este ítem será el correspondiente a la profesión o disciplina en la que el concursante haya obtenido el máximo nivel académico.

b) Evaluación de idoneidad y desempeño en el cargo que se concursa o en cargos similares: Ley 9361 – art 19 – inc b 1) y b 2):

• En la asignación del puntaje a asignar por desempeño en el cargo que se concursa u otro similar, el Tribunal de Concurso tendrá en cuenta el tiempo en que el agente haya ejercido los cargos, la evaluación de idoneidad y desempeño y el grado de similitud con el cargo que se concursa.

• Para el caso de cargos similares no ejercidos en la Administración Pública Provincial, deberá acreditarse el carácter o cargo invocado por el evaluador en el correspondiente formulario.

c) Por cursos afines a función específica y cursos generales de capacitación:

Ley 9361 – art 19 – inc b 3) y b 4).

Para los cursos de capacitación afines y generales se considerará:

- La institución que lo dicta, con preferencia de los cursos dictados por instituciones oficiales y con Certificados que tengan validez oficial.
- La duración o carga horaria, de los cursos realizados.
- Que los cursos hayan incluido o no una prueba de suficiencia o evaluación y si lo hubiere el resultado obtenido.
- La vinculación de los cursos generales de capacitación con la administración pública, con preferencia para los cursos correlacionados.

c) Por antigüedad: dentro de la Administración Pública Provincial.

Se computarán todos los servicios efectivamente prestados en el ámbito de la Administración Pública Provincial, en cualquiera de sus Poderes, Agencias, Empresas o Entes Autárquicos, con excepción del Sector Público Financiero.

#### IV. PRUEBA DE OPOSICIÓN

Las pruebas de oposición se realizarán mediante examen escrito que se realizará en el mismo día y horario para todos los concursos, en los lugares que a tal efecto dispongan las Comisiones Laborales de Concurso y Promoción de cada Jurisdicción.

Los participantes deberán concurrir munidos de Documento de Identidad y del comprobante de Inscripción, con el correspondiente sticker. Podrán asimismo portar antecedentes legales y bibliografía para su consulta.

Antes del momento en que se inicia el período de inscripción para participar en los concursos, estarán publicadas en la Página Web oficial del Gobierno de Córdoba,: i) La descripción de las funciones propias de cada cargo; ii) El temario sobre el que versará la prueba de oposición; iii) Las fuentes a consultar para su estudio.

#### V. TRIBUNAL DE CONCURSO

Los miembros integrantes del Tribunal de Concurso de cada cargo se publicarán conforme lo establece el cronograma.

#### VI. CRONOGRAMA

Estará publicado en la Página Web oficial del Gobierno de Córdoba.

#### VII. DISPOSICIONES GENERALES

Elevado el Orden de Mérito, será designado el concursante que obtuvo el primer lugar. Luego que éste cumplimente los requisitos legales para acceder al cargo e inicie efectivamente sus funciones, el proceso se dará por concluido. De configurarse nuevamente la vacante en ese cargo, debe llamarse a un nuevo concurso.

#### VIII. CONSULTAS

Las consultas deberán ser presentadas por vía correo electrónico a [concursosdecreto8882010@cba.gov.ar](mailto:concursosdecreto8882010@cba.gov.ar) y serán respondidas por igual medio.



## ANEXO 2.

### Entrevista a integrantes de la organización

Organización:

Puesto:

Cargo:

Edad:

1. ¿Cuáles son las responsabilidades y funciones que tiene usted en la empresa?
2. ¿Qué tareas específicas realiza?
3. ¿A quién reporta los resultados de sus tareas?
4. ¿Tiene personas a su cargo? ¿Cuántas?
5. ¿De qué manera llegó al puesto?
6. ¿Qué tipos de estudios universitarios tiene, y cuales necesita para ocupar el puesto?
7. ¿Qué habilidades y conocimientos se necesitan para el puesto?
8. ¿Usted conoce las responsabilidades necesarias para el puesto? ¿Cuáles son?
9. ¿El puesto requiere algún esfuerzo físico? ¿Cuál?
10. ¿Cómo se siente en el ámbito laboral? (compañeros, superiores; etc.)
11. ¿El puesto tiene un nombre definido o específico?
12. ¿Qué horario de trabajo tiene usted? ¿Cuántas horas mensuales trabaja?
13. ¿De quién depende su remuneración? ¿Cuál es el ente encargado?
14. ¿La remuneración percibida cree usted que está acorde con el puesto?

## ANEXO 3.



DIRECCION  
COM.CA.L  
"GOB. AMADEO  
SABATTINI"

08/13/2012 12:39











