

El presente Trabajo Final de Grado se lo dedico a mi madre Coty, mi esposa Bethania y a mis hijos Sara y Santino, quienes lo hicieron posible con su constante apoyo.



TRABAJO FINAL DE GRADO

Facultad: Ciencias de la Administración.

Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos

Tema: Análisis de Puestos del Área de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentos.

Alumno: Manavella, Franco

Tutor: Prof. Norry, Carlos



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha:.....

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado: Análisis de Puestos del Área de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentos.

Integrantes: Manavella, Franco – Licenciatura en Recursos Humanos.

Profesor Tutor del PG: Norry, Carlos.

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: García, Miriam.

Vocal: Barrale, María Susana.

.....

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:

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

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I: LA ORGANIZACIÓN SELECCIONADA.....	6
CAPITULO II: PREDIAGNÓSTICO.....	12
CAPITULO III: JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS.....	15
III.1) JUSTIFICACION DE LA INTERVENCION.....	16
III.2) OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS.....	17
CAPITULO IV: MARCO TEÓRICO.....	18
IV.1) ANTECEDENTES TEÓRICOS Y PRÁCTICOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	20
IV.1.1) ANTECEDENTES TEÓRICOS.....	20
IV.1.2) ANTECEDENTES PRÁCTICOS.....	21
IV.2) DEFINICIONES DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	22
IV.3) PRINCIPALES USOS Y APLICACIONES DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.....	25
IV.4) PASOS EN EL ANÁLISIS DE PUESTOS.....	27
IV.5) INFORMACIÓN A RECOGER EN EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	28
IV.6) MÉTODOS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN.....	29
IV.7) ANÁLISIS DE PUESTOS COMO UNA NECESIDAD.....	31
IV.8) FORMAS CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS DE PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	31
CAPITULO V: DISEÑO METODOLOGICO.....	33
CAPITULO VI: DIAGNÒSTICO.....	36
VI.1) INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	37
VI.2) APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	38
VI.3) INTERPRETACION DE DATOS.....	82
VI.4) EXPLICITACION DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.....	83
CAPITULO VII: PLAN DE INTERVENCION.....	86
CAPITULO VIII: MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL MAGYA.....	91
CONCLUSIÓN.....	109
BIBLIOGRAFÍA.....	111
ANEXO I: MODELO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL Y MODELO DE CUESTIONARIO DE TRABAJO.....	113

INTRODUCCION

El Trabajo Final de Grado desarrollado presenta el Análisis y Descripción de los puestos del área de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentos (MAGyA).

El Análisis y Descripción de Puestos se aplicará a los puestos que conforman el área, y la información resultante de mencionado análisis se plasmará en un Manual de puestos que contenga las actividades de la misma.

El tema desarrollado es de suma importancia ya que actualmente no existe ningún análisis de este tipo en el área de estudio. Por ello lo que la elaboración de este proyecto permitirá una planificación adecuada de las actividades y procesos de la misma.

Por otro lado, considero que el mejor punto de partida para implementar esta herramienta fundamental en las organizaciones, es el área de recursos humanos, lugar donde se deben impulsar los esfuerzos para potenciar la gestión del capital más importante de las organizaciones, el humano.

Cabe aclarar que el presente trabajo se realiza exclusivamente en el área de recursos humanos del MAGyA, quedando a disposición y consideración de las autoridades del mismo su aplicación a las demás áreas en el futuro.

CAPITULO I: LA ORGANIZACIÓN SELECCIONADA

CAPITULO I: LA ORGANIZACIÓN SELECCIONADA

La organización seleccionada para la realización de este trabajo es el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentos (MAGyA), perteneciente a la estructura del Poder Ejecutivo de la Provincia de Córdoba.

El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentos es creado el 10/12/2007 por el Decreto 2174/07 de Estructura Orgánica del Poder Ejecutivo, ratificado por Ley 9454 de la Provincia de Córdoba. De esta manera, nace este organismo como Ministerio, ya que hasta esa fecha era una secretaría de estado perteneciente al Ministerio de Industria, Comercio y Trabajo.

Este Ministerio tiene como finalidad planificar, ejecutar y controlar políticas tendientes a mejorar la competitividad y fomentar el desarrollo de la Agricultura, Ganadería y Alimentos, dentro del ámbito de la provincia de Córdoba. Cuenta con 260 agentes públicos provinciales para el desarrollo de sus actividades, y se encuentra distribuido en tres secretarías en la ciudad de Córdoba y en 18 agencias zonales distribuidas en la provincia.

La misión institucional es promover el desarrollo económico y social de los hombres y mujeres de campo a partir de la implementación de programas y políticas agropecuarias a corto, mediano y largo plazo.

Dentro de los principales objetivos del MAGyA se encuentran los siguientes:

- Integrar las regiones, desafío que plantea la conformación de la Región Centro y la consolidación del MERCOSUR.
- Fortalecer el crecimiento económico, con equidad y justicia social.
- Elaborar y proponer estrategias y políticas específicas de reconversión productiva, a los efectos de ampliar la participación del sector en el mercado interno y favorecer la apertura de nuevos destinos para las exportaciones de productos alimenticios.

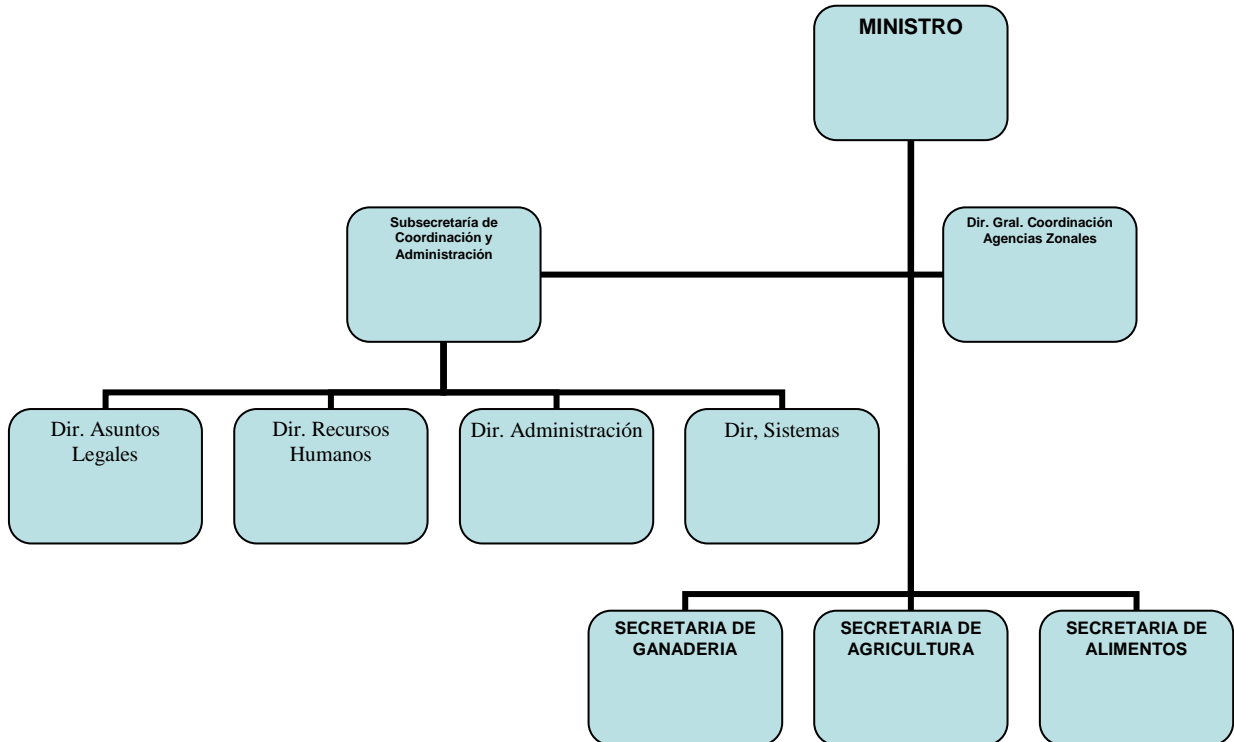
La **Secretaría de Agricultura** tiene como fin planificar y ejecutar políticas tendientes a aumentar la producción, la competitividad y la incorporación de valor agregado en las explotaciones del territorio cordobés. A través de diferentes acciones, busca brindar sustentabilidad y previsibilidad a

los sistemas productivos, a través de asesoramiento, capacitación, promoción y fiscalización, en el marco legal vigente.

La **Secretaría de Ganadería** tiene como estrategia de gestión el sostén de todas las actividades del sector pecuario, pero siempre haciendo énfasis en el fomento y apoyo de aquellos sectores de la producción que, por las distintas coyunturas, se encuentren más debilitados. Es nuestra tarea que este apoyo, técnico, económico y de capacitación, se vea reflejado en el crecimiento de los niveles productivos, en el despegue de zonas históricamente olvidadas en nuestra provincia, en un aumento de la calidad de los rodeos y en la informatización, todo esto a los fines de contar con mayor trazabilidad.

La **Secretaría de Alimentos** basa su tarea cotidiana en cuatro conceptos centrales: la seguridad, la inocuidad, la calidad alimentaria, pero sobre todo la confianza. El objetivo primordial es planificar, ejecutar y controlar políticas tendientes a garantizar la elaboración de alimentos genuinos e inocuos en el ámbito de la Provincia de Córdoba. Esto se logra a través de un sistema de asesoramiento, haciendo cumplir la legislación vigente, capacitando, cuidando todos los aspectos para registrar los establecimientos y productos alimenticios acondicionados para el consumo de la población.

ORGANIGRAMA DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y ALIMENTOS:



ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL MAGyA:

La misión de la Dirección de Recursos Humanos es la de lograr un valioso aporte a la razón de ser del Ministerio, a partir de una gestión eficiente de los recursos humanos.

Sus principales funciones y responsabilidades son:

- Asegurar una clara transmisión de los lineamientos establecidos por el Ministerio a cada una de sus áreas y apoyar el desarrollo de planes de acción de las mismas.
- Facilitar la comunicación entre las distintas áreas del Ministerio.

-Aplicar las Políticas de Personal y de Recursos Humanos y las disposiciones vigentes en materia de administración de personal y efectuar el control del cumplimiento de las mismas en los distintos sectores.

-Mantener una estrecha coordinación operativa y administrativa con el Ministerio de Administración en el cumplimiento de normas y procedimientos de personal, unificar interpretación de objetivos y políticas, dentro de la administración pública provincial.

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS:



Los puestos de trabajo del área son ocupados por personal perteneciente al Poder Ejecutivo de la Provincia de Córdoba, enmarcados en la “Ley 7233 – Estatuto del Personal de la Administración Pública Provincial. Decreto Reglamentario 1080/86”.

Así mismo, en el área existen dos tipos de personal, de acuerdo al tipo de contratación, el Permanente y el No Permanente. En el artículo 3º se expresa que “todo nombramiento de personal comprendido en el presente Estatuto reviste carácter de permanente en los términos del artículo 15º, salvo que expresamente se señale lo contrario en el acto de designación”.

En su artículo 7º se contempla al Personal Contratado: “es aquél cuya relación laboral está regida por un contrato de plazo determinado y presta servicios en forma personal y directa.”

En cuanto al escalafón del Personal Permanente, se encuentra regido por la “Ley 9361- Escalafón Para el Personal de la Administración Pública Provincial. Decreto Reglamentario 1641/07”.

En el caso del personal contratado, los niveles – precios de contratación y sus modificaciones son determinados por la Secretaría General de la Gobernación.

Dentro del área de Recursos Humanos del MAGyA, se encuentra los siguientes cargos: Jefe departamento sueldos es ocupado por un agente perteneciente a planta permanente de la provincia, con el cargo de “jefe de división”. El puesto administrativo ausentismo 1, también planta permanente, con cargo “administrativo categoría 5”. En cuanto a los puestos administrativo sueldos 1, administrativo ausentismo 2 y auxiliar ausentismo, son ocupados por agentes “contratados categoría C”. Por último, el puesto administrativo sueldos 2 es ocupado por un agente “contratado categoría B”.

CAPITULO II: PRE DIAGNÓSTICO

CAPITULO II: PRE DIAGNÓSTICO

De acuerdo a los primeros encuentros con la organización, esto es las entrevistas con el Director del área de recursos humanos, y las primeras observaciones realizadas, se elabora el pre diagnóstico organizacional necesario para el inicio de este trabajo de intervención.

El área de recursos humanos del MAGYA está constituida por dos áreas funcionales principales, una de “sueldos”, donde se cargan parámetros de liquidación de sueldos y control de papelería pertinente, y la otra de “ausentismo”, donde se controlan los horarios de los agentes, control de ausencias de agentes y papelería correspondiente, además del control y seguimiento de legajos.

El área es dirigida por el Director de recursos humanos, quien es responsable de las funciones y responsabilidades de la misma. Además se encuentra el jefe de departamento Sueldos, quien actualmente es responsable tanto de las funciones del sector Sueldos como el sector de Ausentismo (*ver organigrama de la Dirección de RRHH del MAGyA Pág. 9*). Por último, se encuentran dos empleados administrativos en cada uno de los sectores funcionales, más un auxiliar de ausentismo.

En base a las entrevistas sobre análisis y descripción de puestos realizadas al director del área, puedo concluir que actualmente no se realiza un análisis y descripción de los puestos de trabajo como metodología de trabajo.

Se distingue el puesto de Jefe de sueldos y tres puestos de trabajo administrativos, en cuanto sus responsabilidades y funciones generales, siendo éstos Administrativo de sueldos y Administrativo de ausentismo, y Auxiliar de ausentismo. No existe una clara delimitación entre los mismos, detalle de funciones y responsabilidades, ni tampoco el alcance de los mismos.

Las funciones y tareas de cada uno de los puestos se van asignando a medida que surgen las necesidades, en el trabajo cotidiano, y por consecuencia ocurre con frecuencia la superposición y repetición de tareas, falta de claridad sobre quién es responsable de cada una de ellas.

En cuanto a los requerimientos necesarios para el correcto desempeño en los puestos, pude observar que no están detallados ni explicitados, por lo que se cubren las falencias reasignando las tareas o con capacitaciones concretas, sin seguimiento ni control.

CAPITULO III: JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

CAPITULO III: JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

III.1) JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCION:

El objetivo de un Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADP) no es otro que el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

Tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización, sin embargo aún se sigue considerando un procedimiento “secundario”, o al menos “no tan necesario”, como otras herramientas utilizadas.

Esta herramienta es fundamental particularmente en las organizaciones del estado ya que en una gestión pública eficiente se dan las oportunidades de mejorar continuamente los servicios al ciudadano, siendo éste el fin último de las mismas.

Todo directivo y todo departamento de Recursos Humanos deberían promover, desarrollar e implantar un sistema adecuado de ADP, concientizando al resto de la organización de la importancia y utilidad de dicho sistema.

A la hora de implantar tal sistema no se debe olvidar que de nada sirve desarrollar una herramienta ininteligible, compleja o de difícil utilización, pues esto provocará desconfianza, pérdidas de tiempo y, sobre todo, altos costos.

Aunque existen modelos estándares de ADP, la organización debe desarrollar e implantar aquel sistema que mejor defina y describa las variables más relevantes para su organización. Debe ser un sistema sencillo y claro, que todo el mundo comprenda, concreto y de fácil utilización.

El establecimiento de un ADP sentará las bases, y en cierta medida, determinará el éxito o el fracaso de muchos de los procesos de una organización, en este caso, del Área de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentos.

III.2) OBJETIVOS:

Objetivo General:

Elaborar un Modelo de Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo para el área de RRHH del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentos de la provincia de Córdoba.

Objetivos Específicos:

- Realizar un relevamiento de los puestos de trabajo del área de RRHH.
- Definir claramente las tareas y responsabilidades de cada puesto del área.
- Plantear el Análisis y descripción de puestos como herramienta para mejorar la gestión de los recursos humanos del área.
- Organizar de manera eficiente las tareas de cada puesto en el área.
- Realizar reuniones con todos los integrantes de área explicando detalladamente el Manual de Puestos propuesto.
- Definir tres instancias de evaluación del Manual de Puestos: a dos semanas de presentado, a un mes de presentado y periódicamente cada 6 meses.

CAPITULO IV: MARCO TEÓRICO.

CAPITULO IV: MARCO TEÓRICO.

Propósito de la Administración de los Recursos Humanos¹

El propósito de la administración de los recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Éste es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos.

Los recursos humanos determinan el grado de éxito de la organización. El departamento de recursos humanos existe para apoyar a la directiva y al personal en la tarea de lograr sus objetivos.

Los departamentos de recursos humanos existen para ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, a sus gerentes y a sus empleados. El de recursos humanos es un departamento de servicio.

Análisis y diseño de puestos

No todos los programas de análisis y diseño de puestos conllevan una solución instantánea de problemas que pueden haber aquejado a la organización durante años, pero los resultados obtenidos en la gran mayoría de la empresas justifican el tiempo y el esfuerzo que implica la estructuración de un sistema completo de información sobre recursos humanos, que por su índole misma requiere el trabajo, las aportaciones y la cooperación de toda la organización.

Las labores que se derivan de esta base de datos pueden demandar mucho tiempo y arduo trabajo, pero son de esencial importancia para el éxito del departamento de recursos humanos. Si el departamento de personal carece de esta información, difícilmente podrá rediseñar un puesto, reclutar nuevos empleados, capacitar a los actuales, determinar niveles adecuados de compensación y cumplir muchas otras funciones.

¹ Werther, William B. y Davis, Keith "Administración de personal y recursos humanos" Mc.Graw-Hill, 2000.

IV.1) ANTECEDENTES TEÓRICOS Y PRÁCTICOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IV.1.1) ANTECEDENTES TEÓRICOS:²

Los antecedentes se inician con autores clásicos como Frederic W. Taylor con su estudio de “tiempos y movimientos”, que fue el primero en realizar una observación sistemática de cada una de las tareas llevadas a cabo para desempeñar un trabajo. A partir de Taylor y de otros autores como Frank y Lilian Gilbreth, con sus estudios de los “micro movimientos” se marca una primera etapa mecanicista en nuestro recorrido histórico.

Henri Fayol propone un método científico: obtener e interpretar información de los puestos por medio de la observación, para que los administradores puedan interrelacionarlos con éxito.

La escuela de las Relaciones Humanas se inicia con autores modernos como Elton Mayo que da una visión más psicológica para explicar los factores que afectan al comportamiento humano mediante las “teorías motivacionales”. Abraham Maslow con su “jerarquía de las necesidades humanas” explica que existen las necesidades primarias: fisiológicas y de seguridad, y las secundarias: sociales y de autorrealización. F. Herzberg que habla de la motivación del hombre a través de los factores higiénicos (o insatisfactorios) y motivadores (o satisfactorios). Douglas Mc. Gregor reconocido por su formulación de dos conjuntos de suposiciones sobre la naturaleza humana: la teoría X presenta un punto de vista especialmente negativo de las personas, y la teoría Y presenta un punto de vista positivo, suponiendo que las personas pueden autodirigirse, aceptan responsabilidades, etc.

Las aportaciones de todas y cada una de las teorías, desde el estudio de tiempos y movimientos hasta las teorías de las relaciones humanas y motivacionales que sentaron las bases para el “desarrollo organizacional”, tienen en cuenta todos los aspectos del trabajo: físicos y económicos y, cada

²García Noya, María, Hierro Diez, Enrique y Jiménez Bozal, José Javier. “Selección de Personal. Sistema Integrado” Esic Editorial, 1997.

vez con mayor influencia, aspectos sociales, técnicos, intelectuales, psicológicos y culturales.

IV.1.2) ANTECEDENTES PRÁCTICOS³:

Durante el mandato de Lincoln se creó en estados unidos la “Civil Service Reform League” con la intención de detener la baja productividad mediante exámenes de acceso a determinados puestos de trabajo, para los cuales se debió realizar previamente un estudio de las actividades a realizar en los puestos de trabajo.

Clothier y Scott fueron los primeros en introducir el análisis de puestos en el mundo de la industria, estudiando los deberes, obligaciones requerimientos de los puestos y líneas promocionales.

El Occupational Research se creó en los años treinta con el fin de realizar un diccionario de “Títulos Ocupacionales”, para ello se desarrollo un Formulario de Características de Trabajador que descubre los denominadores comunes de los distintos puestos de trabajo. El fin último era establecer una relación entre los requerimientos del puesto y la cualificación profesional de los trabajadores.

La Organización Mundial del Trabajo en 1921 denuncia la necesidad de establecer una clasificación de puestos internacional uniforme. Así, en 1949 aparece la primera clasificación en nueve grupos y en 1952 se publica la “Clasificación Internacional de Ocupaciones para las Migraciones y la Colocación” en la que se describen 1727 puestos de trabajo.

En España también se realizan aportaciones al análisis y descripción de puestos. Desde instituciones universitarias, tenemos autores como F. Fuertes y S. Pereda, que han investigado sobre el tema.

³ García Noya, María, Hierro Diez, Enrique y Jiménez Bozal, José Javier. “Selección de Personal. Sistema Integrado” Esic Editorial, 1997.

IV.2) DEFINICIONES DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:

Fernández Ríos⁴ define al Análisis y Descripción de puestos de trabajo al *procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo*. Este proceso consta de dos fases claramente identificadas y diferenciadas:

- **Análisis de Puestos de Trabajo (APT):** es el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo al nivel de las operaciones, acciones, movimientos, etc. Por extensión, el análisis puede incluir la identificación de requerimientos de trabajo y de otras características del entorno del puesto de trabajo.

- **Descripción de Puestos de Trabajo (DPT):** Es la exposición detallada, estructurada, ordenada, y sistemática, según un protocolo dado, del resultado del APT. Esta exposición podrá ser redactada en prosa en forma narrativa o presentada en formatos codificados, según reglas previamente establecidas o de forma mixta, y no tiene que incluir necesariamente la especificación, aunque es común que se acompañe.

Gary Dessler⁵ define el análisis de puestos como el procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto, y el tipo de personas que se debe contratar para ocuparlos (en términos de capacidades y experiencia). Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizaran para desarrollar las Descripciones del puesto y las Especificaciones del puesto.

⁴ FERNÁNDEZ RÍOS, Manuel. Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Ediciones Díaz de Santos, S.A, Madrid 1995.

⁵ DESSLER, GARY "Administración de personal", Sexta edición. Pearson Prentice Hall Hispanoamericana SA, México 1996.

Descripción de puestos: lista de tareas, responsabilidades, relaciones, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto.

Especificación del puesto: lista de los requerimientos humanos del puesto, esto es, la educación, capacidad, personalidad, etc., necesarias.

Reyes Ponce⁶ define puesto de trabajo como el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específico e impersonal.

Según Elba Gama⁷, Análisis de puestos es conocer todas y cada una de las áreas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requisitos mínimos para ocupar el mismo, para que seas desempeñado en forma eficaz y eficiente.

William B. Werther y Keith Davis⁸ determinan que la información acerca de los puestos de trabajo y los requisitos para llenarlos, se consigue a través de un proceso denominado “Análisis de Puestos”, en el que la información sobre diferentes trabajos se obtiene de manera sistemática, se evalúa y se organiza. Generalmente esto lo realiza un especialista del departamento de recursos humanos, y su labor consiste en obtener datos de todos los puestos de trabajo que existen en la organización, pero no necesariamente sobre cada una de las personas que lo componen.

La Descripción de puestos es una explicación escrita de 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.

Entonces, la información que se obtiene del análisis de puestos de trabajo constituye el fundamento para establecer un sistema de información sobre recursos humanos.

⁶ Reyes Ponce, “El análisis de puestos”, Editorial Limusa 5ª edición México 1984.

⁷ Gama, Elba, “Bases para el análisis de puestos”, Editorial El Manual Moderno S.A. México 1992.

⁸ Werther, William B. y Davis, Keith “Administración de personal y recursos humanos” Mc.Graw-Hill, 2000.

María García Noya⁹ asegura que un buen análisis y descripción de puestos ha de recoger toda la información relativa a los puestos de la organización: el espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramientas a utilizar, funciones y tareas del puesto, etc., es decir todo lo que directa o indirectamente influye o puede influir en el correcto desempeño de un puesto de trabajo.

Según Stephen Robbins¹⁰, el Análisis de Puestos define los puestos dentro de la organización y los comportamientos necesarios para desempeñar las tareas. Busca determinar el tipo de personas necesarias para cubrir cada puesto y proporciona información para preparar las descripciones de puesto y las especificaciones del mismo.

Una Descripción de Puesto es una declaración escrita de lo que hace el ocupante de un puesto, cómo se hace y porqué se hace. Generalmente describe el contenido, el entorno y las condiciones del puesto, así como también las de contratación. Hace énfasis en el puesto. En contraste, una Especificación de puesto hace énfasis en la persona. Establece las calificaciones mínimas aceptables que el ocupante de un puesto debe poseer para desempeñar su tarea con éxito. La especificación del puesto identifica los conocimientos, las habilidades y las capacidades necesarias para desarrollar el trabajo con eficacia.

⁹ García Noya, María, Hierro Diez, Enrique y Jiménez Bozal, José Javier. "Selección de Personal. Sistema Integrado" Esic Editorial, 1997.

¹⁰ Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary "Administración" Quinta edición, Prentice Hall Mexico, 1996.

IV.3) PRINCIPALES USOS Y APLICACIONES DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO:¹¹

- *Reclutamiento, selección y entrenamiento:* los perfiles profesionales se basan en los requerimientos y exigencias que el puesto de trabajo impone a quien lo desempeña.
- *Orientación y consejo vocacional:* la información de los puestos es requisito indispensable para orientar debidamente a un estudiante o a un trabajador acerca de cuáles pueden ser aquellas opciones que más se corresponden con sus aptitudes, intereses y potencialidades.
- *Planificación de carreras profesionales y promociones:* es imprescindible proyectar en el futuro las necesidades de la compañía, las habilidades que se requerirán para satisfacer tales necesidades y el previsible desarrollo de las capacidades del individuo.
- *Valoración de los puestos de trabajo:* procedimiento que permite el establecimiento del valor relativo de los puestos.
- *Evaluación de resultados y desempeños:* aunque este tipo de evaluación se refiere únicamente a la eficiencia del trabajador en el desempeño de su puesto, es difícil establecer esta eficiencia si no tenemos bien definidas las funciones, tareas, objetivos del puesto y esta información nos proviene del ADP.
- *Formación y adiestramiento:* el buen conocimiento y definición de lo que el trabajador ha de realizar permite establecer las aptitudes, conocimientos y capacidad necesarios para aquella realización. Por lo tanto, es posible planificar sobre una base

¹¹ FERNÁNDEZ RÍOS, Manuel. Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Ediciones Díaz de Santos, S.A, Madrid 1995. y FUERTES, F. "Análisis de puestos, fundamentos y técnicas" Departamento de psicología cognitiva, social y organizacional. Universidad de La Laguna, Santa Cruz de Tenerife, 1991.

objetiva la formación y adiestramiento necesarios para desarrollar la capacidad y adquirir los conocimientos necesarios.

- *Seguridad y prevención:* un buen ADP deberá recoger todas las circunstancias normales que acompañan el desarrollo de la actividad laboral necesaria. Nos dará información sobre riesgos y peligros contribuyendo al perfeccionamiento de un más completo mapa de riesgos laborales.
- *Salud laboral:* el análisis de puestos nos proporciona información sobre situaciones y actividades que conllevan fatiga, estrés, posturas y movimientos indebidos, ritmos patógenos de trabajo, etc.
- *Estructura y diseño organizacional:* constituye el fundamento de toda nueva estructura y diseño organizativo basado en la realidad objetiva y no en un criterio subjetivo de un directivo.
- *Manual de operaciones y procedimientos:* un buen ADP posibilita tener al día el manual de procedimientos y operaciones.
- *Delimitación de las líneas de autoridad y responsabilidad:* proporciona información sobre obligaciones, responsabilidades, áreas de competencia y autoridad, reduciendo el grado de conflicto y ambigüedad de rol.
- *Ordenación y clasificación de puestos:* al tiempo que sirve para la valoración de puestos, permite, como subproducto, establecer una ordenación y clasificación de puestos; constituye una base objetiva para muy diferentes fines: estructura retributiva, por ejemplo.

IV.4) PASOS EN EL ANALISIS DE PUESTOS:

Gary Dessler¹² propone seis pasos para realizar el análisis y descripción de puestos, los cuales son:

Paso 1:

Determine el uso de la información del análisis del puesto. Empiece por identificar el uso que le dará a la información, ya que eso determinará el tipo de datos que reúna y la técnica que utilice para hacerlo.

Paso 2:

Reúna la información previa. A continuación, es necesario revisar la información previa disponible, como organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puesto. Los organigramas muestran la forma en que el puesto en cuestión se relaciona con otras posiciones y cuál es su lugar en la organización.

Paso 3:

Seleccione posiciones representativas para analizarlas. Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar.

Paso 4:

Reúna la información del análisis de puesto. El siguiente paso es analizar realmente el puesto obteniendo los datos sobre las actividades que involucra, la conducta requerida a los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos.

Paso 5:

Revise la información con los participantes. El análisis del puesto ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto. Esta información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y un superior inmediato. El verificar la información ayudará a determinar si es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados. Este paso de “revisión”

¹² DESSLER, GARY “Administración de personal”, Sexta edición. Pearson Prentice Hall Hispanoamericana SA, México 1996.

puede ayudarle a obtener la aceptación del ocupante del puesto de los datos del análisis que se obtuvieron, al darle la oportunidad de modificar la descripción de las actividades que realiza.

Paso 6:

Elabore una descripción y especificación del puesto. Una descripción y especificación de un puesto son dos resultados concretos del análisis de la posición.

IV.5) INFORMACIÓN A RECOGER EN EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS¹³:

Se recoge información (con el grado de profundidad necesario) sobre:

- Identificación del puesto.
- Identificación de la(s) fuente(s) de información.
- Circunstancias básicas del puesto.
- La Función (objetivo, misión) del puesto.
- Las responsabilidades propias del puesto.
- Las tareas constitutivas del puesto.
- Los requerimientos que exige el puesto.
- Las condiciones físicas, ambientales y sociales en que se desarrolla el puesto.

Mc. Cormick, E.J. ¹⁴ establece la siguiente clasificación de la información:

Información sobre actividades laborales:

- Actividades que, orientadas al trabajo mismo, suelen venir expresadas en términos de lo que debe ser realizado, logrado o intentado, también suele indicarse el modo en que se llevará a cabo.

¹³ FERNÁNDEZ RÍOS, Manuel. Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Ediciones Díaz de Santos, S.A, Madrid 1995.

¹⁴ Mc. Cormick, E.J. (1976) "Job and task analysis". En Dunnette, M..D. (ed.) (1976), « handbook of Industrial and organizational psychology. Nueva York, John Wiley and Sons.

- Actividades orientadas al trabajador, siendo el objetivo la persona que desempeña el puesto, recogiendo información relativa a conductas humanas necesarias.

Información sobre máquinas, herramientas, equipos, etc.

- Productos materiales e inmateriales relativos al trabajo (materiales procesados, productos elaborados)
- Ejecución del trabajo: medida de trabajo, estándares de producción, análisis de errores,, etc.
- Contexto del trabajo.
- Requerimientos personales: información relativa a los conocimientos y habilidades que conciernen al puesto de trabajo y a los atributos personales requeridos.

IV.6) METODOS DE RECOGIDA DE INFORMACION¹⁵:

La observación:

La observación consiste en que una persona o grupo – distinta del trabajador cuyo puesto analizamos – observa y registra las conductas que lleva a cabo el trabajador en la ejecución de las actividades o tareas que corresponden a su puesto de trabajo, siendo la más común la observación directa no participante.

La entrevista:

La entrevista supone una interacción con intercambio de información entre una o más personas, llamadas entrevistadores, y una o más, llamadas entrevistados. Así pues en el caso de la entrevista de análisis de puestos el entrevistador trata de obtener del entrevistado toda la información que necesita sobre un puesto o grupo de puestos de trabajo de los que se sabe con certeza que el entrevistado es un buen conocedor. Dependiendo del grado de

¹⁵FERNÁNDEZ RÍOS, Manuel. Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Ediciones Díaz de Santos, S.A, Madrid 1995.

estructuración de la entrevista, se pueden clasificar en abiertas, estructuradas o semi-estructuradas.

El cuestionario y la lista de chequeo:

Tanto los cuestionarios como las listas de chequeo están constituidos por conjuntos de ítems que se presentan en un determinado orden, a los que habrá que responder indicando si ese ítem está o no implicado en el puesto de trabajo del análisis y, en algunos casos, en qué medida lo está.

Según Gary Dessler, en el caso de los cuestionarios, hay que decidir qué tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tienen que incluir. En un extremo, algunos cuestionarios son listas de verificación muy estructuradas, y por otro lado, el cuestionario puede ser abierto y sólo pedir al empleado que describa las actividades principales de su puesto.

Análisis de contenido de la documentación propia del puesto:

El análisis de contenido como método de análisis y descripción de puestos de trabajo es un procedimiento de estudio riguroso y sistemático de la documentación disponible relativa al puesto o a las tareas objeto de estudio.

Diario de trabajo:

El diario de trabajo es un procedimiento de papel y lápiz que solicita a los ocupantes de los puestos que registren las actividades que han realizado, en intervalos de tiempo preestablecidos, en el curso de una jornada de trabajo. Los registros que se realizan en un diario de trabajo suelen referirse a tareas e incluso a conjuntos de tareas entre las que el informante no acierta a discriminar.

Reunión de grupo de expertos:

La reunión de grupo de expertos es un procedimiento metodológico que provoca el encuentro de varios expertos en un puesto y elicitación de la discusión

sobre el mismo con la intención de reunir datos e información relativos a dicho puesto específico, a un grupo de puestos e incluso respecto a toda una ocupación o grupo profesional.

IV.7) ANÁLISIS DE PUESTOS COMO UNA NECESIDAD¹⁶:

De acuerdo a las características particulares de cada organización, se puede determinar que el análisis y descripción de puestos de trabajo es tanto una necesidad Social (las relaciones que se dan entre los recursos humanos tendrán repercusión directa en la organización) así como también una necesidad de productividad (es necesario contar con recursos humanos capaces de desempeñarse de manera eficiente y productiva).

IV.8) FORMAS CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS DE PRESENTACIÓN DE RESULTADOS¹⁷:

La forma de presentar la información resultante de un análisis de puesto tiene gran importancia por dos razones: primero porque tal información requerirá una mayor o menor capacitación técnica para poder ser comprendida y utilizada y, segundo, porque la especificidad de la información varía notablemente según los formatos básicos que se utilicen.

La presentación de los resultados de un ADP pueden adoptar dos formas básicas bien diferenciadas según aparezcan en forma *cuantitativa* o *cualitativa*, aunque en la práctica es común que aparezcan ambas.

¹⁶VALENZUELA, BLANCA Y ORTIZ PACHECO, MICAELA. "Análisis de puestos de trabajo", primera edición, Mora Cantúa Editores México 2004.

¹⁷ FERNÁNDEZ RÍOS, Manuel. Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Ediciones Díaz de Santos, S.A, Madrid 1995.

FORMAS CUALITATIVAS:

La Metodología cualitativa de análisis y descripción de puestos de trabajo se caracteriza porque los resultados se presentan bajo la forma de descripciones verbales narrativas y/o por afirmaciones descriptivo-cualitativas acerca del contenido del puesto, de las condiciones físicas, del contexto social, de las estrategias que se imponen al individuo, etc.

Dos marcos de referencia distintos para la descripción:

Descripciones basadas o centradas en los resultados: se trata de descripciones que se basan en el trabajo ejecutado y determinan la naturaleza y carga del trabajo en términos mensurables.

Descripciones basadas u orientadas hacia el comportamiento del trabajador: las actividades se describen en términos de las habilidades, capacidades, cualificaciones, etc., que deberá tener un trabajador para realizar determinadas conductas que se requieren para desempeñar correctamente el trabajo.

FORMAS CUANTITATIVAS:

Son técnicas cuantitativas porque al analizar un puesto de trabajo especifican en términos cuantitativos el grado o medida en que cada unidad de información esta presente en dicho puesto.

Se pueden diferenciar tres grupos:

Técnicas basadas en conductas y requerimientos: son técnicas de análisis que toman como objeto principal de estudio el comportamiento de las personas y los requerimientos que el puesto de trabajo impone.

Técnicas basadas en el contenido: toman como unidad de análisis las tareas o actividades desarrolladas en el puesto de trabajo. Toma en cuenta tanto el análisis funcional de puestos, como inventarios, listas de chequeo, etc.-

Técnicas micro analíticas: se caracterizan porque las descripciones resultantes son extremadamente pormenorizadas. La unidad de análisis es inferior a la tarea y tienen un mayor nivel de detalle. Incluyen los métodos de estudio de movimientos y el estudio de tiempos en el puesto de trabajo.

CAPITULO V: DISEÑO METODOLOGICO

CAPITULO V: DISEÑO METODOLOGICO

El trabajo de intervención consiste en el análisis y descripción de los puestos mencionados, siendo el resultado un Manual de Puestos donde queden claramente identificados las responsabilidades y alcances de los mismos.

Con ello se asegura el ordenamiento de los puestos del área, evitando ambigüedad en los objetivos de cada uno, superposición de tareas y pérdidas de tiempo por tareas mal asignadas.

El presente es un diseño de campo “no experimental”, ya que se observa la realidad existente del área de rrhh del MAGyA y la configuración de los puestos de trabajo que la integran.

Así mismo, es un diseño “transeccional descriptivo” ya que se recolectarán los datos en un momento determinado, y de su análisis se podrá realizar la descripción de la realidad antes mencionada del área.

A continuación, se plantea la siguiente metodología de trabajo a seguir, para el logro de los objetivos planteados.

En una primera instancia se determina la población afectada objeto de estudio, detallando los puestos que conforman el área de recursos humanos del MAGyA:

- Jefe de sueldos
- Administrativo de sueldos 1
- Administrativo de sueldos 2
- Administrativo de ausentismo 1
- Administrativo de ausentismo 2
- Auxiliar de ausentismo

Una vez detallados los puestos que se analizarán, se procederá a la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, siendo éstos la entrevista semi-estructurada y el cuestionario de trabajo.

En base a la información recolectada, y una adecuada interpretación de los datos recabados, se elaborará el diagnóstico organizacional, explicitando de esta manera la situación del área analizada.

Luego, del análisis de la información detallada de cada puesto del área, surgen las correspondientes descripciones de puestos donde se explicitan acabadamente las tareas y características inherentes a los mismos.

Al ordenar esta información y buscando la optimización de los puestos, se elabora el manual de puestos que abarca todas las actividades del área de estudio.

Por último, se presentará un Plan de Intervención a la organización, proponiendo los lineamientos generales para la implementación del Manual de Puestos del área.

CAPITULO VI: DIAGNÓSTICO

CAPITULO VI: DIAGNÒSTICO

El diagnóstico organizacional se realiza en base a la información que surge de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos en los puestos analizados.

Los instrumentos de recolección de datos utilizados son la entrevista individual y el cuestionario de trabajo, aplicado a los puestos objeto de estudio, con el fin de recabar la información necesaria que permita realizar la descripción de puestos correspondiente.

VI.1) INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

- *Entrevista individual semi - estructurada:* se lleva a cabo este método de recogida de datos para obtener información detallada de los puestos de trabajo, entrevistando a sus ocupantes actuales. Se realizan entrevistas exploratorias con el objeto de obtener amplia información de los puestos, con el fin de recoger toda la información relevante para el puesto y su entorno cercano (el área donde está inserto). Este instrumento se aplica a todos los puestos de estudio.
- *Cuestionario de trabajo:* se trata de cuestionarios donde se les pregunta a los ocupantes de los puestos sobre cuestiones relevantes de los mismos, posibilitando tanto respuestas concretas como respuestas desarrolladas según lo crea conveniente. Este instrumento se aplica a todos los puestos de estudio.

Información a recoger en el Análisis y Descripción de puestos:

- Circunstancias básicas del puesto.
 - Datos identificatorios del trabajador y del puesto y posición en el organigrama.
- La misión del puesto.
- Descripción de las funciones del puesto. Funciones principales y detalle de tareas.
- Las relaciones con otros puestos. Relaciones internas y externas.
- Las responsabilidades propias del puesto.
- Los instrumentos necesarios para realizar las tareas.
- Las instrucciones necesarias para realizar las tareas.
- Detalle de responsabilidades para puestos de supervisión / mandos medios.

Se ofrece el modelo de entrevista semi-estructurada a utilizar y el modelo de cuestionario de trabajo diseñado a los efectos de ser aplicado a este Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentos. Estos instrumentos presentados tienen el objetivo de recabar la información necesaria para llevar a cabo el plan de intervención. Ver **ANEXO I: MODELO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL Y MODELO DE CUESTIONARIO DE TRABAJO.**

VI.2) APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

Se aplicó en primera lugar la entrevista individual y en segundo lugar, el cuestionario de trabajo por cada puesto analizado, a los siguientes puestos:

- Jefe de sueldos
- Administrativo de sueldos 1
- Administrativo de sueldos 2
- Administrativo de ausentismo 1
- Administrativo de ausentismo 2
- Auxiliar de ausentismo

A continuación se detallan los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, recabando la información necesaria para realizar en primera instancia el análisis de la información y luego, la explicitación del diagnóstico propiamente dicho.

Puesto: JEFE DE SUELDOS

Entrevista Individual:

1. Identificación y control:

Entrevistador/analista:	Manavella, Franco	Fecha:	12/03/2012
Observaciones:	-----		
Nombre Supervisor	Dir. RRHH		

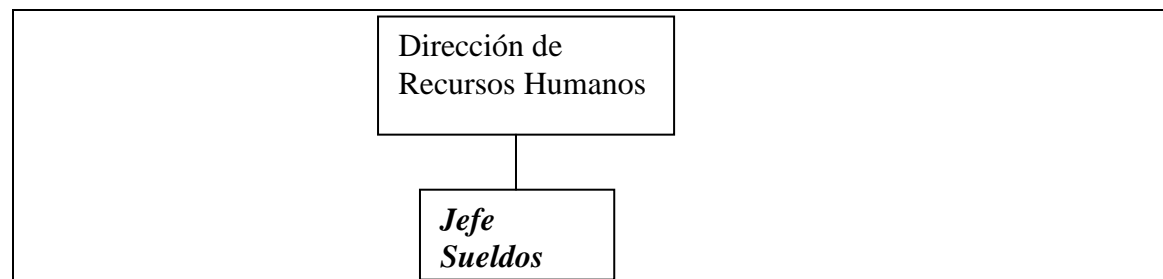
2. Datos del Puesto de Trabajo:

Nombre del puesto:	Jefe Sueldos		
Departamento:	Dirección de Recursos Humanos		
Supervisor directo:	Director de Recursos Humanos		
Empleados a cargo?	SI	Cuántos?	5

3. Datos del Trabajador:

Nombre y Apellido:	Confidencial		
Categoría laboral:	Jefe de División		
Antigüedad en la org.:	29 años		
Antigüedad en el puesto:	11 años		
Nivel de estudios:	Secundario Completo		
Capacitaciones internas:	SI		
Cuáles?	Capacitación en sistema people net sueldos		

4. Posición del puesto:



5. Misión del puesto: (Breve explicación de la razón de ser del puesto, para qué está en la organización)

Supervisar las actividades del departamento sueldos y ausentismo, asegurando la correcta liquidación de sueldos, cargas sociales, como así también la gestión de ausentismo.

6. Descripción general de la función (o funciones principales del puesto)

Orden	Funciones Principales
1	Supervisión de carga de novedades de sueldos mensuales.
2	Asegurar el correcto pago de cargas sociales
3	Supervisar las actividades de ausentismo del área
4.	Asesorar al Director de Recursos Humanos en cuestiones de sueldos y ausentismo.

7. Descripción detallada de las tareas ordinarias o habituales del puesto: (para el cumplimiento de la funciones principales (indicadas anteriormente), aplicando un orden de importancia)

Tareas Ordinarias o habituales					
¿Qué se hace? (tarea)	¿Para qué se hace? (fin)	Instrumentos o equipos utilizados	Instrucciones que se utilizan	Frecuencia	Tiempo aprox.
Supervisar carga de novedades sueldos	Asegurar la correcta liquidación de sueldos	Prog. People-net Planilla sueldos	Manual de People net Ley de Empleados Públicos	Día de por medio	3 hs
Supervisar liquidación de embargos y descuentos judiciales	Cumplir los requerimientos legales	Prog. People-net Planillas de embargos	Escrito judicial que detalla el descuento (porcentajes)	4 días al mes	2 hs
Control de planillas de sueldos	Asegurar la correcta liquidación de sueldos	Prog. People-net Planilla sueldos	Ley de Empleados Públicos Planilla anterior p/ comparación	Una semana antes de cierre de liq	3 hs

Control de novedades de ausentismo	Asegurar la correcta imputación de asistencia	Informes diarios y mensuales de ausentismo	Ley de empleados públicos	cada dos días	1 hs
Confección de informes para gerencia	Asistir a Gerencia en cuestiones de RRHH	Planillas de sueldos y ausentismo	-----	Ultimos dos días de cada mes	4 hs
Carga de novedades de sueldos	Completar la carga con el adm de sueldos	Informe de novedades	-----	cinco días por mes	4hs
Tratamiento de expedientes que llegan al área	Dar correcto curso de expedientes	Según tema de expediente	Instrucciones del director del área	Dos días por mes	2 hs o mas
Control de liquidación de ganancias	Asegurar el correcto descuento de ganancias	Planillas sueldos Descuentos de ganancias anteriores	Ley de ganancias	Tres días por mes antes de cierre de liquidación	3hs

8. Descripción detallada de las tareas ocasionales: propias del puesto

Tareas Ocasionales					
¿Qué se hace?	¿Para qué se hace?	Instrumentos o equipos utilizados	Instrucciones que se utilizan	Frecuencia	Tiempo aprox.
Dar solución a imprevisto en novedades sueldos	Salvar errores de liquidación	Informe surgido de cierre de liquidación	Según cada caso	-----	3hs
Liquidaciones finales	Correcta liquidación final	Datos de la liq final Liquidaciones anteriores	Ley de empleados públicos Legajo	-----	3hs
Análisis de situaciones extraordinarias de sueldos y ausentismo	Correcta interpretación de la situación	Prog. People net Informes de sueldos o ausentismo	Ley de empleados públicos Instrucciones del director del área	-----	4hs
Corrección de informes gerenciales	Salvar errores de informes elevados	Prog. People net Informes de sueldos o ausentismo	Ley de empleados públicos Instrucciones del director	-----	5hs

9. Relaciones a nivel interno:

Colaboraciones más frecuentes con otros puestos de trabajo	Puesto de trabajo	Observaciones
Supervisión de tareas de sueldos	C/ Administrativo 1 y 2 de sueldos	Control y seguimiento de carga de novedades, embargos y ganancias. Informes en general.
Supervisión de tareas de ausentismo	C/ administrativo 1 y 2 de ausentismo y aux ausentismo	Control y seguimiento de horarios, penalidades de ausencia, hs franco, etc.

Actividades que se superponen con otros puestos	Puesto de trabajo	Observaciones
	Administrativo 1 de sueldos	Liquidación e informes de ganancias, carga de algunas novedades de sueldos, confección de liquidación final
	Administrativo 1 de Ausentismo	Control de horarios diarios, Carga de inf en legajos

10. Relaciones a nivel externo:

Relaciones a nivel externo	Observaciones
DGP	Consultas de liquidación de sueldos, novedades de sueldos, información de agentes.
Otros ministerios	Consulta de liquidación de sueldos, intercambio de información de agentes en comisión.
Caja Jubilaciones	Elevación de informes, asegurar presentación correcta de formularios, etc.
Seguro de vida	Envío de actualizaciones del seguro de vida, solicitud de información.
Obra social aprozess	Solicitud de información de agentes, actualización de listado de agentes
Finanzas	Planillas de liquidación mensual, estimaciones de presupuesto

Información Adicional:

Cuestionario de Trabajo:

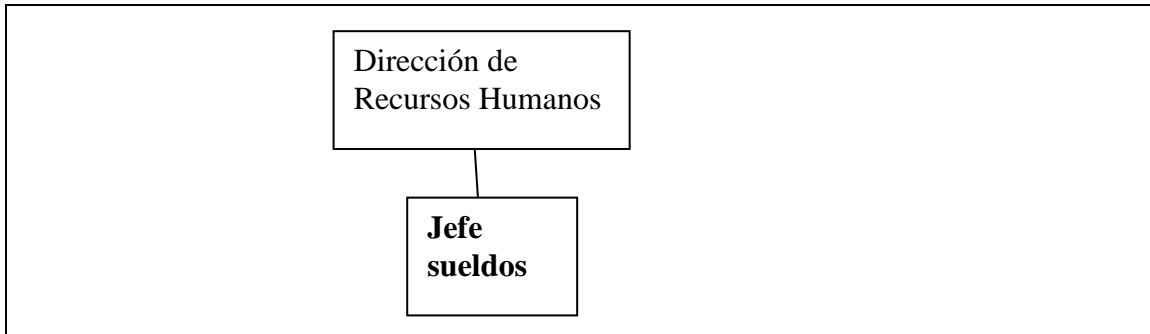
Fecha: 12/03/2012	12:00 hs
Organización: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentos	
Nombre del puesto: Jefe de Sueldos	
Departamento: Dirección de Recursos Humanos	
Supervisor Directo: Director de Recursos Humanos	

Nombre y Apellido: Confidencial		
Categoría laboral: Jefe de División		
Antigüedad en la organización: 29 años		
Antigüedad en el puesto: 11 años		
Nivel de estudio: Secundario Completo		
Realizó capacitaciones en la organización?	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<i>En caso afirmativo, detalle las capacitaciones recibidas:</i>		
Capacitación de implementación de sistema de gestión Sueldos, People Net, en		
Dirección General de Personal DGP.		
Empleados a cargo:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO Cuántos: 5
<i>Indique los puestos que supervisa:</i>		
Administrativo 1 y 2 de sueldos		
Administrativo 1 y 2 de ausentismo		
Auxiliar de ausentismo		

<p>Instrucciones:</p> <p><i>Por favor lea atentamente los enunciados de las diferentes secciones y procure ser lo más claro posible en sus respuestas. En caso de estimar necesario la aclaración o ampliación de alguna información, describa en el apartado información adicional.</i></p>

1. Posición en el Organigrama:

Dibuje el Organigrama del área en la que está inserto su puesto.



2. Misión del puesto:

Escriba la razón de ser de su puesto de trabajo; esto es para qué está en la organización este puesto.

Control y supervisión del área de sueldos, así como también el área de ausentismo. El fin último de mi puesto es controlar la liquidación de sueldos para evitar errores y la correcta imputación de horarios, vacaciones, francos, etc. de los agentes.

3. Funciones principales del puesto:

Describe en términos generales las funciones principales propias de su puesto.

- | |
|---|
| 1. Control y carga de las novedades de sueldos |
| 2. Control de las tareas y actividades del área ausentismo |
| 3. Asesorar al director de recursos humanos, así como también a las autoridades del ministerio. |
| 4. Asegurar el pago de cargas sociales y descuentos a los agentes. |

4. Tareas normales:

Describe en términos generales las tareas habituales de su puesto. Liste cuantas actividades sea posible, en orden de importancia descendente. Indique además el tiempo aproximado de cada una.

- | |
|---|
| 1. Control y supervisión de carga de novedades de sueldos |
| 2. Carga de algunas novedades de sueldos. |
| 3. Control general de las liquidaciones mensuales de todos los agentes |
| 4. Elaboración de planillas e informes mensuales para el director del área. |

5. Control de cargas sociales, embargos y descuentos judiciales.
6 Análisis de expedientes que ingresan al área.
7. Control de informes diarios de ausentismo, y elaboración de sanciones.
8. Revisión del impuesto a las ganancias de los agentes.

5. Actividades Ocasionales:

Describa en términos generales las tareas ocasionales de su puesto, en orden de importancia descendente. Indique además el tiempo aproximado de cada una.

1. Solucionar errores de liquidación, tanto del área como de DGP
2. Elaboración de alguna planilla mal confeccionada para elevar a autoridades.
3. Elaboración de planillas e informes a solicitud de las autoridades del ministerio.
4. Armar la liquidación final para un agente que se va del ministerio.

6. Medios:

Liste los medios que utiliza para el cumplimiento de sus funciones. Indique si existe, a su criterio, alguno que sea necesario y no se disponga.

1. Computadora
2. Programa People-net
3. Planillas generales de sueldos
4. Planilla de agentes del ministerio
5. Calculadora
6. Ley de empleados públicos provincial

7. Relaciones:

Indique las relaciones que debe mantener con otros puestos para la realización de su trabajo. Describa primero las relaciones a nivel interno y luego a nivel externo.

1. Con los puestos administrativo 1 y 2 de sueldos realizo las actividades del departamento sueldos, algunas las realizo con ellos y otras las hacen solos. Además, superviso a estos dos puestos y todas las actividades de sueldos que
--

se realizan.

2. Con los puestos de administrativo 1 y 2 de ausentismo y auxiliar de ausentismo realizo todas las actividades de ausentismo. Al igual que el punto anterior, superviso todas las actividades de ausentismo.

3. En lo referido a las relaciones externas, me contacto constantemente con la Dirección General de Personal por temas de sueldos y ausentismo, sobre todo actualizaciones. Con ministerio de finanzas presento informes mensuales de costos de personal y consultas a colegas cuando tengo algunas dudas.

4. Por último, tengo contacto con otras entidades directamente relacionadas con mis tareas, como caja de jubilaciones, obra social y seguro de vida.

Para puestos con responsabilidad de Supervisión:

Describa las actividades de supervisión que desarrolle en su puesto y su frecuencia.

1. Superviso la carga de novedades de sueldos, son dos semanas al mes.

2. Llevo control sobre los horarios de los agentes, lo hago a diario

3. Controlo la liquidación del impuesto a las ganancias. Unos 3 o 4 días al mes

4. Superviso todas las planillas de sueldos mensuales y anuales.

5. Todas las actividades del área sueldos pasan por mi para control.

Toma de decisiones:

Explique las decisiones que toma mientras realiza las tareas normales de su puesto.

1. Decido sobre algunas cuestiones de sueldos, como tomar algún criterio para pago de algún concepto (algo que no esté contemplado por la DGP).

2. Distribuyo las actividades ocasionales que surjan entre los puestos que superviso.

3. Decido si corresponde aplicar sanción por ausencias o llegadas tarde de agentes.

Información adicional:

A su criterio, proporcione información que no se incluye en este formulario.

Puesto: ADMINISTRATIVO DE SUELDOS 1

Entrevista Individual:

1. Identificación y control:

Entrevistador/analista:	Manavella, Franco	Fecha:	12/03/2012
Observaciones:	-----		
Nombre Supervisor	Dir. RRHH		

2. Datos del Puesto de Trabajo:

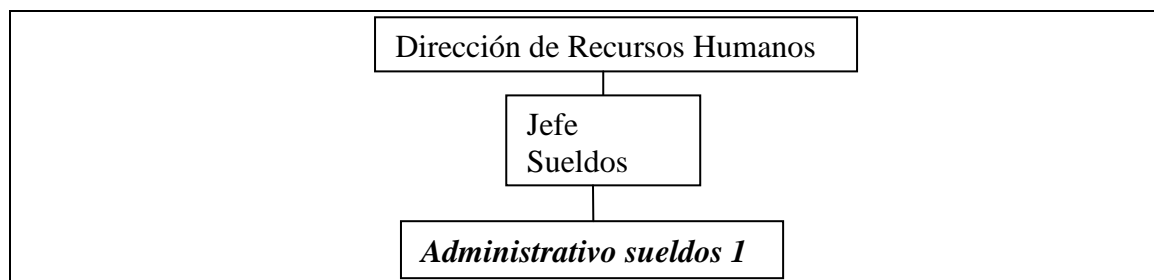
Nombre del puesto:	Administrativo Sueldos 1		
Departamento:	Dirección de Recursos Humanos		
Supervisor directo:	Jefe de Sueldos		
Empleados a cargo?	NO	Cuantos?	-----

3. Datos del Trabajador:

Nombre y Apellido:	Confidencial		
Categoría laboral:	Contratado categoría C		
Antigüedad en la org.:	2 años		
Antigüedad en el puesto:	2 años		
Nivel de estudios:	Tecnatura en RRHH		
Capacitaciones internas:	SI		
Cuales?	Cambio Organizacional y nuevos paradigmas (IPAP)		
	Capacitaciones varias en sistema people net sueldos		
	Capacitaciones dentro del área de rrhh en sueldos		

4. Posición del puesto:

Dibuje el Organigrama del área en la que está inserto su puesto:



5. Misión del puesto: (Breve explicación de la razón de ser del puesto, para qué está en la organización)

Asegurar la correcta liquidación de sueldos del personal del MAGyA y la imputación de cargas sociales.

6. Descripción general de la función (o funciones principales del puesto)

Orden	Funciones Principales
1	Carga de novedades de sueldos
2	Control de montos de liquidación
3	Control y carga de descuentos judiciales
4.	Control y carga de asignaciones familiares

7. Descripción detallada de las tareas ordinarias o habituales del puesto:
(para el cumplimiento de la funciones principales (indicadas anteriormente), aplicando un orden de importancia)

Tareas Ordinarias o habituales					
¿Qué se hace? (tarea)	¿Para qué se hace? (fin)	Instrumentos o equipos utilizados	Instrucciones que se utilizan	Frecuencia	Tiempo aprox.
Recibir y cargar novedades de sueldos	Correcta liquidación mensual	Prog. People-net Planilla sueldos Comptadora	Manual de People net Ley de Empleados Públicos	Las primeras dos semanas del mes	3 hs x día aprox.
Carga de asignaciones familiares	Liquidación correcta de asig. Familiares	Prog. People-net Formularios anses	Instrucciones anses Manual people net para carga.	1 o dos días por semana	2 hs
Carga de datos para impuesto a las ganancias	Liquidación del impuesto a las ganancias	Prog. People-net Planilla sueldos Datos acumulados del año por agente	Instrucciones de afip Sistema people net	1 semana al mes	2 hs
Control de impuesto a las ganancias	Asegurar la correcta liquidación del impuesto	Prog. People-net Planilla sueldos Datos acumulados del año por agente	Instrucciones de afip Sistema people net	2 días al mes con las planillas definitivas del mes de sueldos	2 hs

Cálculo y carga de embargos judiciales	Liq de embargos y descuentos alimentarios	Sistema people net	Instrucciones judiciales	2 días a principio de mes	3 hs
Control de embargos	Asegurar la correcta liquidación de embargos judiciales	Informes de sistema people net	Instrucciones judiciales	2 días después de l cierre de liquidación	3 hs
Elaboración de informes de liq. en general	Asesoramiento a jefes del área y controles del área	Sistema people net	Cada informe tiene sus especificaciones	Dos días por mes	2 hs
Depósito de cargas sociales	Asegurar el correcto depósito a las diferentes entidades	Cheques de administración Planillas de liquidación	Información de la liquidación mensual de agentes	Dos o tres días por mes	4hs

8. Descripción detallada de las tareas ocasionales: propias del puesto

Tareas Ocasiones					
¿Qué se hace?	¿Para qué se hace?	Instrumentos o equipos utilizados	Instrucciones que se utilizan	Frecuencia	Tiempo aprox.
Solucionar errores de carga en la liquidación	Corregir errores de liquidación	Informe surgido de cierre de liquidación	Según cada caso	-----	4hs
Carga de títulos en legajos	Completar documentación en legajo	Legajos y documentación presentada	Ley de empleados públicos Legajo	-----	2hs
Elaboración de informes para jefe de sueldos o director de rrhh	Por solicitud de jefe	Prog. People net Informes de sueldos	Instrucciones del director del área O jefe sueldos	-----	3hs
Liquidación final de agentes que se van	Correcta liquidación final	Prog. People net Informes de sueldos y ausentismo	Ley de empleados públicos	-----	3hs
Trámites varios	Según el caso	Instrucciones de jefe	-----	-----	2 hs
Cálculo y actualización de antigüedad de agentes	Actualizar legajo, vacaciones o liq final	Doc. Presentada del agente por expediente.	Ley de empleados públicos Expte. De antigüedad Legajo	-----	3hs

9. Relaciones a nivel interno:

Colaboraciones más frecuentes con otros puestos de trabajo	Puesto de trabajo	Observaciones
Actividades de carga y control de sueldos	C/ jefe sueldos	Control y seguimiento de carga de novedades, embargos y ganancias. Informes en general.
Embargos y trámites	C/ administrativo 2 de sueldos	Seguimiento de descuentos judiciales, trámites varios del área sueldos.
Liquidación final	Administrativo 1 de ausentismo	Información de ausentismo para pago de horas o vacaciones pendientes.

Actividades que se superponen con otros puestos	Puesto de trabajo	Observaciones
Actividades de liquidación mensual de sueldos	Jefe de sueldos	Carga de novedades de sueldos (algunas) Control y cálculo de liquidación final Algunos informes del área sueldos se repiten Control de impuesto a las ganancias
Embargos y descuentos judiciales	Administrativo 2 de sueldos	Control de descuentos judiciales, actualización en planillas de agentes con estos descuentos.
Trámites varios	Administrativo 2 de sueldos	Pago de cargas sociales, presentación de documentación seguro de vida y caja de jubilaciones

10. Relaciones a nivel externo:

Relaciones a nivel externo	Observaciones
DGP	Consultas de métodos de trabajo para sueldos
	Información de sueldos en sistema people net
	Corrección de errores de liquidación antes del cierre.
Finanzas	Elevación de planillas de liquidación mensual
Banco de Córdoba	Depósito de cargas sociales y descuentos judiciales

Información Adicional:

Se distribuye el tiempo en función de las actividades del mes, tanto en lo referente a la carga de novedades de sueldos, como a los trámites o eventualidades que pudieran surgir. El trabajo es bastante autónomo con la posibilidad de distribuir las actividades según las prioridades , establecidas en conjunto con el jefe de sueldos.

Cuestionario de Trabajo:

Fecha: 12/03/2012	15:00 hs
Organización: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentos	
Nombre del puesto: Administrativo de Sueldos 1	
Departamento: Dirección de Recursos Humanos	
Supervisor Directo: Jefe de Sueldos	

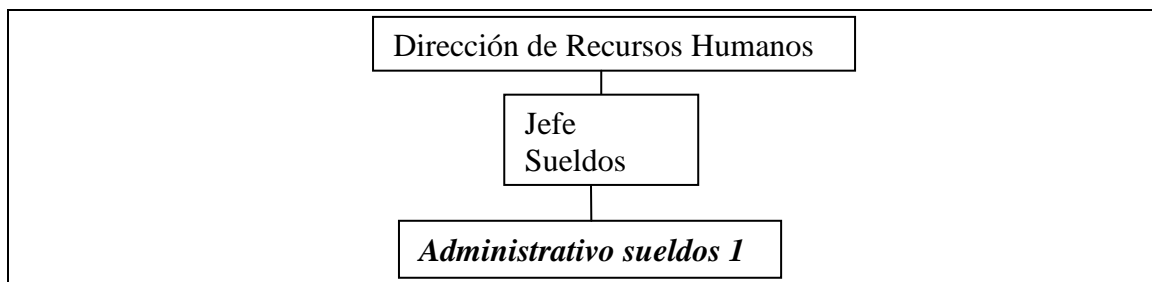
Nombre y Apellido: Confidencial	
Categoría laboral: Contratado Categoría C	
Antigüedad en la organización: 2 años	
Antigüedad en el puesto: 2 años	
Nivel de estudio: Técnico en RRHH	
Realizó capacitaciones en la organización?	<input type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO
<i>En caso afirmativo, detalle las capacitaciones recibidas:</i>	
Cambio Organizacional y nuevos paradigmas (IPAP) Dirección General de Personal DGP.	
Capacitaciones varias en sistema people net sueldos	
Capacitaciones de sueldos en mi área.	
Empleados a cargo:	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO Cuántos: -

Instrucciones:

Por favor lea atentamente los enunciados de las diferentes secciones y procure ser lo más claro posible en sus respuestas. En caso de estimar necesario la aclaración o ampliación de alguna información, describa en el apartado información adicional.

2. Posición en el Organigrama:

Dibuje el Organigrama del área en la que está inserto su puesto.



2. Misión del puesto:

Escriba la razón de ser de su puesto de trabajo; esto es para qué está en la organización este puesto.

Responsabilidad sobre la carga de novedades de sueldos, para que la liquidación de sueldos de los agentes sea correcta. Actividades relacionadas a sueldos.

3. Funciones principales del puesto:

Describa en términos generales las funciones principales propias de su puesto.

- 1 .Carga de novedades de sueldos.
2. Controlar los embargos y asignaciones familiares.
- 3 .Controlar mensualmente los montos de liquidaciones.

4. Tareas normales:

Describa en términos generales las tareas habituales de su puesto. Liste cuantas actividades sea posible, en orden de importancia descendente. Indique además el tiempo aproximado de cada una.

1. Recepción y carga de novedades de sueldos.

2. Recibir, controlar y cargar lo relacionado a impuestos a las ganancias.
3. Cálculo y control de montos descontados por embargos.
3. Carga de información de familiares para percepción de asignación familiar.
4. Depósito de cargas sociales.
5. Presentación de informes relacionados con sueldos.

5. Actividades Ocasionales:

Describe en términos generales las tareas ocasionales de su puesto, en orden de importancia descendente. Indique además el tiempo aproximado de cada una.

1. Cuando surgen errores de liquidación de sueldos, busco la solución más favorable para el agente.
2. Cálculo de antigüedad de agentes, para cuestiones como baja, reconocimientos de antigüedad, etc.
3. Actualización de documentación de legajos.
4. Cálculo de liquidaciones finales.
5. Trámites ocasionales.

6. Medios:

Liste los medios que utiliza para el cumplimiento de sus funciones. Indique si existe, a su criterio, alguno que sea necesario y no se disponga.

1. Computadora
2. Programa People-net
3. Planilla de agentes del ministerio
4. Planillas de sueldos mes por mes.
5. Ley de empleados públicos provincial

7. Relaciones:

Indique las relaciones que debe mantener con otros puestos para la realización de su trabajo. Describa primero las relaciones a nivel interno y luego a nivel externo.

1. Relaciones Internas: Con el jefe de sueldos tenemos mucho contacto ya que él coordina las actividades de mi área de trabajo, y realiza además la supervisión de mis actividades. Además, con el jefe de sueldos cargamos novedades de sueldos y controlamos algunas liquidaciones.

Con el administrativo de sueldos 2 trabajamos con la gestión de embargos judiciales. Llevamos el registro y control de los descuentos y las presentaciones en juzgados, lo hace quien esté disponible por cuestiones de tiempo. Además, nos coordinamos los trámites afuera de la oficina.

2. Relaciones externas: sobre todo tengo relación con la Dirección General de Personal, ya que desde ahí vienen algunos requerimientos para el área de sueldos, como así también parámetros de liquidación comunes a todo el gobierno provincial. También tengo relación con el ministerio de finanzas, por algunas obligaciones de presentación de informes de sueldos.

Puesto: ADMINISTRATIVO DE SUELDOS 2

Entrevista Individual:

1. Identificación y control:

Entrevistador/analista:	Manavella, Franco	Fecha:	13/03/2012
Observaciones:	-----		
Nombre Supervisor	Dir. RRHH		

2. Datos del Puesto de Trabajo:

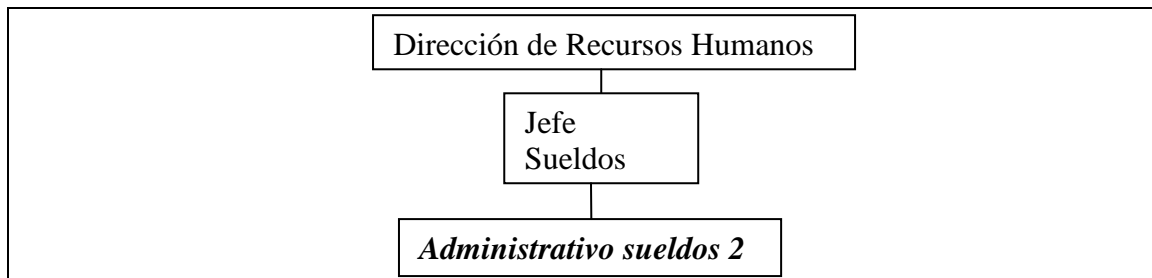
Nombre del puesto:	Administrativo Sueldos 2		
Departamento:	Dirección de Recursos Humanos		
Supervisor directo:	Jefe de Sueldos		
Empleados a cargo?	NO	Cuantos?	-----

3. Datos del Trabajador:

Nombre y Apellido:	Confidencial		
Categoría laboral:	Contratado categoría B		
Antigüedad en la org.:	5 años		
Antigüedad en el puesto:	5 años		
Nivel de estudios:	Secundario Completo		
Capacitaciones internas:	NO		
Cuáles?	-----		

4. Posición del puesto:

Dibuje el Organigrama del área en la que está inserto su puesto:



5. Misión del puesto: (Breve explicación de la razón de ser del puesto, para qué está en la organización)

Asistencia a la liquidación de sueldos, manejo de formularios relacionados al área y trámites varios.

6. Descripción general de la función (o funciones principales del puesto)

Orden	Funciones Principales
1	Pagos de cargas sociales
2	Presentación de formularios a otras entidades
3	Recepción de formularios

7. Descripción detallada de las tareas ordinarias o habituales del puesto:
(para el cumplimiento de la funciones principales (indicadas anteriormente), aplicando un orden de importancia)

Tareas Ordinarias o habituales					
¿Qué se hace? (tarea)	¿Para qué se hace? (fin)	Instrumentos o equipos utilizados	Instrucciones que se utilizan	Frecuencia	Tiempo aprox.
Recepción de formularios	Distribuir o canalizar correctamente los form. Presentados	Formularios de personal	Ley de Empleados Públicos ANSES Seguro de vida	Todos los días	1 hs
Depósito de cargas sociales	Correcto pago de cargas sociales retenidas al agente	Cheques, formularios internos para pago	Información de planillas de sueldos Pago en banco	4 días al mes	3 hs
Depósitos judiciales, embargos o cuotas alimentarias	Cumplir requerimientos legales	Planillas de sueldos Boletas de depósitos judiciales	Instrucciones judiciales y del banco	3 o 4 días al mes	3hs
Recepción y control de formularios de anses	Asegurar que estén bien los formularios de pago de asig filiar.	Formularios anses	Instrucciones anses	Cuando se reciben los form.	2 hs
Control de montos descuentos judiciales	Seguimiento del descuento en el tiempo	Sistema people net Planillas de desc judiciales	Instrucciones judiciales	2 días al mes	4 hs

Actualización de planillas de descuentos judiciales	Correcta imputación de descuentos judiciales	Informes de sistema people net Planillas de desc judiciales	Instrucciones judiciales	3 días a fin de mes	4 hs
Presentación de form. En seguro de vida, anses y apross	Cumplir con requerimientos de entidades	Información de agentes en formularios	Instrucciones de las entidades según el caso	Una semana por mes	3hs
Distribución de recibos de sueldos	Correcta entrega de recibos a los agentes de sede 27 de abril	Recibos de sueldos impresos	-----	3 días al mes	4hs

8. Descripción detallada de las tareas ocasionales: propias del puesto

Tareas Ocasiones					
¿Qué se hace?	¿Para qué se hace?	Instrumentos o equipos utilizados	Instrucciones que se utilizan	Frecuencia	Tiempo aprox.
Trámites imprevistos varios	Según necesidad del área	Según el caso	Del jefe de sueldos o director de rrhh	-----	-----

9. Relaciones a nivel interno:

Colaboraciones más frecuentes con otros puestos de trabajo	Puesto de trabajo	Observaciones
Descuentos judiciales y depósito de cargas sociales	C/ jefe sueldos	El jefe sueldos controla el seguimiento en lo que se refiere a descuentos judiciales (embargos y cuotas alimentarias) y todos los pagos de cargas sociales.
Tareas en sueldos	c/ administrativo 1 de sueldos	Seguimiento de descuentos judiciales, trámites varios del área sueldos.
Distribución de recibos	c/ auxiliar ausentismo	Entrega de recibos en todo el ministerio.

Actividades que se superponen con otros puestos	Puesto de trabajo	Observaciones
Pagos y depósitos	Administrativo 1 de sueldos	Control y pago de depósitos judiciales, actualización de planillas de estos pagos y montos descontados.
Distribución de recibos	Auxiliar de Ausentismo	Se superponen en la entrega de los recibos entre las sedes del ministerio

10. Relaciones a nivel externo:

Relaciones a nivel externo	Observaciones
Seguro de vida	Presentación formularios
Anses	Presentación formularios
Apross	Presentación formularios
Banco de córdoba	Depósitos

Información Adicional:

Cuestionario de Trabajo:

Fecha: 13/03/2012 14:30 hs
Organización: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentos
Nombre del puesto: Administrativo de Sueldos 2
Departamento: Dirección de Recursos Humanos
Supervisor Directo: Jefe de Sueldos

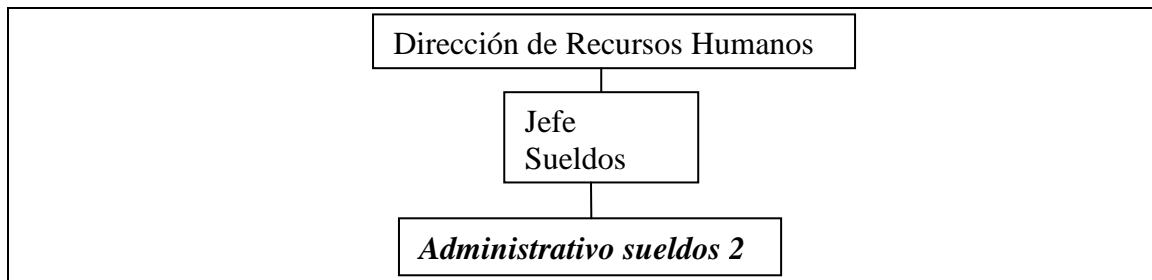
Nombre y Apellido: Confidencial		
Categoría laboral: Contratado Categoría B		
Antigüedad en la organización: 5 años		
Antigüedad en el puesto: 5 años		
Nivel de estudio: Secundario Completo		
Realizó capacitaciones en la organización?	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<i>En caso afirmativo, detalle las capacitaciones recibidas:--</i>		
Empleados a cargo:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO Cuántos: -

Instrucciones:

Por favor lea atentamente los enunciados de las diferentes secciones y procure ser lo más claro posible en sus respuestas. En caso de estimar necesario la aclaración o ampliación de alguna información, describa en el apartado información adicional.

3. Posición en el Organigrama:

Dibuje el Organigrama del área en la que está inserto su puesto.



2. Misión del puesto:

Escriba la razón de ser de su puesto de trabajo; esto es para qué está en la organización este puesto.

Gestión de formularios varios del área, especialmente de sueldos. Además ayudo en las tareas relativas al área sueldos.

3. Funciones principales del puesto:

Describa en términos generales las funciones principales propias de su puesto.

1. Trámites del área sueldos, como depósito de cargas sociales.
2. Recepción de formularios.
3. Llevar al día los embargos.

4. Tareas normales:

Describa en términos generales las tareas habituales de su puesto. Liste cuantas actividades sea posible, en orden de importancia descendente. Indique además el tiempo aproximado de cada una.

1. Recepción de formularios para asignaciones familiares.
2. Controlar los montos de embargos judiciales.
3. Actualizar las planillas de control de los embargos.
3. Pago de cargas sociales.
4. Distribución de recibos de sueldos a todas las áreas.
5. Trámites en general.

5. Actividades Ocasionales:

Describa en términos generales las tareas ocasionales de su puesto, en orden de importancia descendente. Indique además el tiempo aproximado de cada una.

1. Depende de las urgencias sobre todo del área de sueldos. Pueden ser trámites con documentación tanto con agentes como con otras instituciones provinciales.
--

6. Medios:

Liste los medios que utiliza para el cumplimiento de sus funciones. Indique si existe, a su criterio, alguno que sea necesario y no se disponga.

1. Computadora
3. Planilla para control de legajos.
5. Ley de empleados públicos provincial

7. Relaciones:

Indique las relaciones que debe mantener con otros puestos para la realización de su trabajo. Describa primero las relaciones a nivel interno y luego a nivel externo.

1. con el puesto de administrativo de sueldos 1 controlamos los descuentos judiciales por embargos, así por lo actualizo en las planillas. Además mi jefe de sueldos controla todo lo referido a los embargos, como así también los trámites de pagos de cargas sociales. Con el auxiliar de ausentismo distribuyo los recibos de sueldos en todo el ministerio.

2. en cuanto a las relaciones afuera del ministerio, pueden ser el banco de córdoba, seguro de vida y apross por lo general.

Puesto: ADMINISTRATIVO DE AUSENTISMO 1

Entrevista Individual:

1. Identificación y control:

Entrevistador/analista:	Manavella, Franco	Fecha:	14/03/2012
Observaciones:	-----		
Nombre Supervisor	Dir. RRHH		

2. Datos del Puesto de Trabajo:

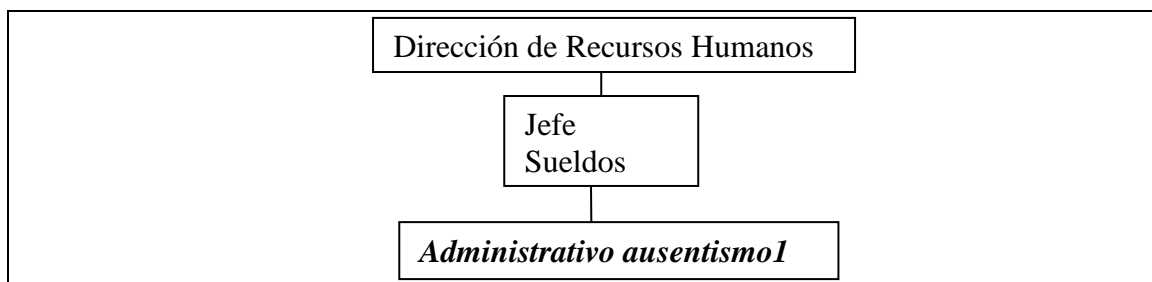
Nombre del puesto:	Administrativo Ausentismo 1		
Departamento:	Dirección de Recursos Humanos		
Supervisor directo:	Jefe de Sueldos		
Empleados a cargo?	NO	Cuantos?	-----

3. Datos del Trabajador:

Nombre y Apellido:	Confidencial		
Categoría laboral:	Administrativo 5 planta permanente		
Antigüedad en la org.:	26 años		
Antigüedad en el puesto:	13 años		
Nivel de estudios:	Secundario Completo		
Capacitaciones internas:	Si		
Cuáles?	Capacitaciones internas en people net		
	Actualizaciones en DGP sobre ausentismo		

4. Posición del puesto:

Dibuje el Organigrama del área en la que está inserto su puesto:



5. Misión del puesto: (Breve explicación de la razón de ser del puesto, para qué está en la organización)

Llevar en orden documentación en legajo de agentes y control de horarios y ausentismo.

6. Descripción general de la función (o funciones principales del puesto)

Orden	Funciones Principales
1	Control de horarios de agentes
2	Gestión de formularios (vacaciones, salidas, carpetas medicas)
3	Registrar información de agentes en legajos

7. Descripción detallada de las tareas ordinarias o habituales del puesto: (para el cumplimiento de la funciones principales (indicadas anteriormente), aplicando un orden de importancia)

Tareas Ordinarias o habituales					
¿Qué se hace? (tarea)	¿Para qué se hace? (fin)	Instrumentos o equipos utilizados	Instrucciones que se utilizan	Frecuencia	Tiempo aprox.
Elaboración de informes de horarios	Correcto control de horarios	Sistema de horarios	Ley de Empleados Públicos	Todos los días	2 hs
Recepción y carga de carpetas medicas	Correcta imputación de faltas por carpeta medica	Formulario de visita medica Sistema people net	Ley de Empleados Públicos Control médico	Cuando se presentan	1 hs
Recepción y carga de formularios vacaciones	Correcta imputación de vacaciones	Formularios vacaciones Sistema people net	Ley empleados públicos	2 días al mes (en época de vacaciones dos semanas por mes)	3hs
Actualización en legajos	Asegurar que los legajos estén completos y actualizados	Formularios e información de agentes que actualicen información	Formularios	Cuando se reciben los form.	2 hs
Gestión de horas franco	Control de hs franco de agentes	Sistema people net Formularios hs franco	Ley empleados públicos	Todos los días	1:30 hs
Gestión de horarios entradas/salidas	Control de las salidas en horarios de trabajo	Formularios entradas salidas	Ley empleados públicos Requerimientos art	Todos los días	1 hs

8. Descripción detallada de las tareas ocasionales: propias del puesto

Tareas Ocasiones					
¿Qué se hace?	¿Para qué se hace?	Instrumentos o equipos utilizados	Instrucciones que se utilizan	Frecuencia	Tiempo aprox.
Carga de títulos	Correcto pago o actualización de títulos alcanzados	Títulos certificados Sistema people net	Ley empleados públicos Instrucciones de carga de títulos en sistema	Cuando se presentan	3hs
Cálculo de antigüedad para área sueldos	Por pedido de sueldos	Legajo y sistema people net	Depende el caso	Cuando se solicita	2 hs
Actualización de domicilios	Mantener actualizado el domicilio por alguna notificación	Formulario de actualización domicilios	Instrucciones de carga en sistema y legajo	Cuando se presentan	2 hs
Actualización de familiares de agentes	Correcta ficha familiar de agentes	Formulario familiares	Instrucciones de carga en sistema y legajo	Cuando se presentan	2 hs
Informe de hs franco, vacaciones	Por solicitud de área sueldos	Legajos, sistema people net, registros internos	Según el caso	Cuando se solicita	3 hs

9. Relaciones a nivel interno:

Colaboraciones más frecuentes con otros puestos de trabajo	Puesto de trabajo	Observaciones
Supervisión y control de horarios	C/ jefe sueldos	El jefe sueldos supervisa las tareas de ausentismo, al mismo tiempo que colabora y realiza algunas tareas específicas de ausentismo
Tareas del área ausentismo	c/ administrativo 2 de ausentismo	Se trabaja en conjunto para control de horarios y gestión de algunos formularios.
Colaboración en tareas ausentismo	c/ auxiliar ausentismo	Se le encarga al auxiliar cargas en legajos, solicitud de formularios a agentes, archivo de formularios

Actividades que se superponen con otros puestos	Puesto de trabajo	Observaciones
	C/ jefe sueldos	Control diario de horarios de agentes, calculo de antigüedad de agentes
	c/ administrativo 2 de ausentismo	Gestión de vacaciones, confección de informes de horarios

10. Relaciones a nivel externo:

Relaciones a nivel externo	Observaciones
DGP	Actualización de información sobre agentes
	Solicitud de instrucciones del área ausentismo

Información Adicional:

Cuestionario de Trabajo:

Fecha: 14/03/2012	15:00 hs
Organización: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentos	
Nombre del puesto: Administrativo de Ausentismo 1	
Departamento: Dirección de Recursos Humanos	
Supervisor Directo: Jefe de Sueldos	

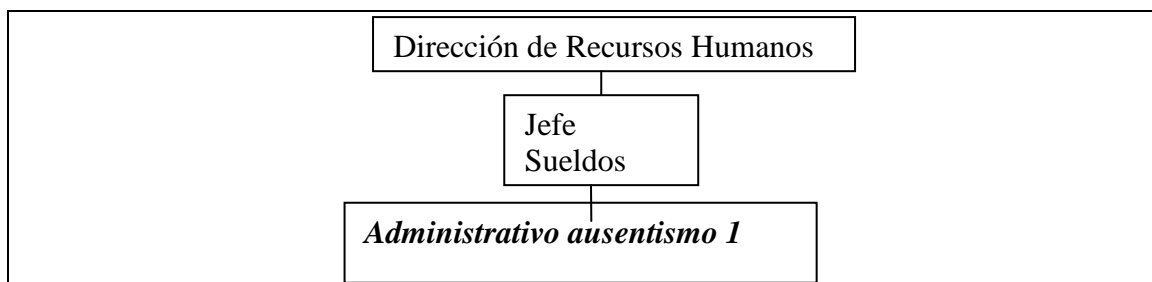
Nombre y Apellido: Confidencial	
Categoría laboral: Administrativo 5 Planta Permanente	
Antigüedad en la organización: 26 años	
Antigüedad en el puesto: 13 años	
Nivel de estudio: Secundario Completo	
Realizó capacitaciones en la organización?	<input type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO

<i>En caso afirmativo, detalle las capacitaciones recibidas:</i>		
Capacitaciones internas sobre sistema people – net y sistema de control de horarios.		
Empleados a cargo:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
Cuántos: -		

Instrucciones:
 Por favor lea atentamente los enunciados de las diferentes secciones y procure ser lo más claro posible en sus respuestas. En caso de estimar necesario la aclaración o ampliación de alguna información, describa en el apartado información adicional.

4. Posición en el Organigrama:

Dibuje el Organigrama del área en la que está inserto su puesto.



2. Misión del puesto:

Escriba la razón de ser de su puesto de trabajo; esto es para qué está en la organización este puesto.

Controlar los horarios de entrada y salida de los agentes, y en caso de ausencias tener el justificativo.

3. Funciones principales del puesto:

Describa en términos generales las funciones principales propias de su puesto.

1 .Control de horarios de los agentes.
2. Recepción y carga de formularios varios, como vacaciones, carpetas médicas, etc.
3. Actualizar la información en los legajos.

4. Tareas normales:

Describa en términos generales las tareas habituales de su puesto. Liste cuantas actividades sea posible, en orden de importancia descendente. Indique además el tiempo aproximado de cada una.

1. Control de horarios con sistema de horarios entrada / salida.
2. Realizar informes de horarios, de manera diaria o mensual.
3. Gestión de licencias, horas franco o vacaciones.
3. Recepción de formularios.
4. Actualización de información relativa a los legajos de agentes.

5. Actividades Ocasionales:

Describa en términos generales las tareas ocasionales de su puesto, en orden de importancia descendente. Indique además el tiempo aproximado de cada una.

1. Actualización de información de familiares en el sistema people net.
2. Cálculos de antigüedad de agentes para área sueldos.
3. Actualización de domicilios de agentes.

6. Medios:

Liste los medios que utiliza para el cumplimiento de sus funciones. Indique si existe, a su criterio, alguno que sea necesario y no se disponga.

1. Computadora
2. Sistema informático people net.
3. Sistema de reloj para marcaciones.
5. Ley de empleados públicos provincial

7. Relaciones:

Indique las relaciones que debe mantener con otros puestos para la realización de su trabajo. Describa primero las relaciones a nivel interno y luego a nivel externo.

1. El jefe de sueldos controla mis actividades, tanto con el control de los horarios como las tareas administrativas del área. Las actividades de ausentismo las desarrollo junto al administrativo de ausentismo 2, principalmente para el manejo del sistema de control de horarios. La documentación en legajos la realizo con la ayuda del auxiliar de ausentismo.

2. Fuera del ministerio, me relaciono con la dirección general de personal, sobre todo porque desde ahí se bajan los lineamientos para el control de horarios.

Puesto: ADMINISTRATIVO DE AUSENTISMO 2

Entrevista Individual:

1. Identificación y control:

Entrevistador/analista:	Manavella, Franco	Fecha:	15/03/2012
Observaciones:	-----		
Nombre Supervisor	Jefe sueldos		

2. Datos del Puesto de Trabajo:

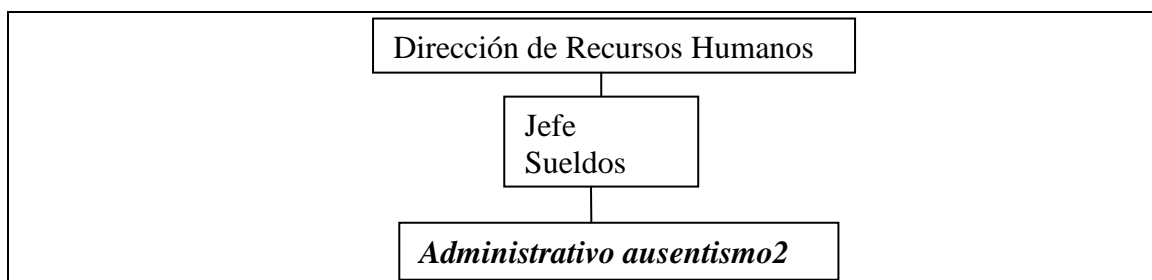
Nombre del puesto:	Administrativo Ausentismo 2		
Departamento:	Dirección de Recursos Humanos		
Supervisor directo:	Jefe de Sueldos		
Empleados a cargo?	NO	Cuantos?	-----

3. Datos del Trabajador:

Nombre y Apellido:	Confidencial
Categoría laboral:	Contratado categoría C
Antigüedad en la org.:	6 años
Antigüedad en el puesto:	5 años
Nivel de estudios:	Secundario Completo
Capacitaciones internas:	Si
Cuáles?	Capacitaciones internas en peoplle net
	Capacitaciones en sistema de horarios

4. Posición del puesto:

Dibuje el Organigrama del área en la que está inserto su puesto:



5. Misión del puesto: (Breve explicación de la razón de ser del puesto, para qué está en la organización)

Asistencia en la gestión de Ausentismo de agentes y gestión de horarios en el ministerio.

6. Descripción general de la función (o funciones principales del puesto)

Orden	Funciones Principales
1	Control de horarios de agentes
2	Control de formularios entradas/salidas
3	Recepción de formularios

7. Descripción detallada de las tareas ordinarias o habituales del puesto: (para el cumplimiento de la funciones principales (indicadas anteriormente), aplicando un orden de importancia)

Tareas Ordinarias o habituales					
¿Qué se hace? (tarea)	¿Para qué se hace? (fin)	Instrumentos o equipos utilizados	Instrucciones que se utilizan	Frecuencia	Tiempo aprox.
Control y gestión de sistema de horarios	Uso adecuado del sistema	Sistema de horarios	Ley de Empleados Públicos Sistema de horarios	Todos los días	2hs
Elaboración de informes de horarios	Adecuar la información del sistema para su utilidad	Sistema de horarios	Ley de Empleados Públicos Instrucciones de jefe	Diario Semanal Mensual	1:30 hs cada uno
Recepción de formularios de entradas / salidas	Asegurar el correcto entendimiento de los agentes para el uso de los formularios	Formularios entradas / salidas	Ley empleados públicos	Tres o cuatro veces por semana	1hs
Control e informe de hs para franco	Correcta imputación de hs para franco	Informes del sistema de horarios	Sistema de horarios	A diario	1 hs

8. Descripción detallada de las tareas ocasionales: propias del puesto

Tareas Ocasiones					
¿Qué se hace?	¿Para qué se hace?	Instrumentos o equipos utilizados	Instrucciones que se utilizan	Frecuencia	Tiempo aprox.
Notificaciones al domicilio a algún agente	Comunicar correctamente a un agente	Formularios de notificación Legajo	Información de domicilio legal de agente	Cuando el director lo solicita	3hs
Llevar formularios o documentación a universidades por pasantías	Asegurar la correcta comunicación entre el ministerio y las universidades	Formularios varios	Del director en rrhh	Cuando el director lo solicita	4 hs

9. Relaciones a nivel interno:

Colaboraciones más frecuentes con otros puestos de trabajo	Puesto de trabajo	Observaciones
Con gestión de sueldos	C/ jefe sueldos	Descuento de días por inasistencia
Gestión de ausentismo	c/ administrativo 1 de ausentismo	Asistencia en gestión de vacaciones y cálculos de antigüedad
Archivo en legajos	c/ auxiliar ausentismo	Cuando es necesario se trabaja en conjunto en el archivo.

Actividades que se superponen con otros puestos	Puesto de trabajo	Observaciones
Horarios de agentes	C/ jefe sueldos	Control de los informes diarios de horarios.
Control de horarios y gestión de formularios de salidas	c/ administrativo 1 de ausentismo	Recepción y gestión de formularios de salidas Control de horarios (diarios o semanales)

10. Relaciones a nivel externo:

Relaciones a nivel externo	Observaciones
DGP	Actualizaciones en área de ausentismo
Contacto con Universidades	Por formularios y documentación de pasantes (a pedido del director de rrhh)

Información Adicional:

Su principal responsabilidad es el control de horarios de los agentes mediante el sistema de horarios. Además esta actividad es realizada también por el jefe de sueldos y el administrativo 1 de ausentismo.
Debería distribuir su tiempo de trabajo con actualización de legajos y archivo del área.

Cuestionario de Trabajo:

Fecha: 15/03/2012 09:00 hs
Organización: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentos
Nombre del puesto: Administrativo de Ausentismo 2
Departamento: Dirección de Recursos Humanos
Supervisor Directo: Jefe de Sueldos

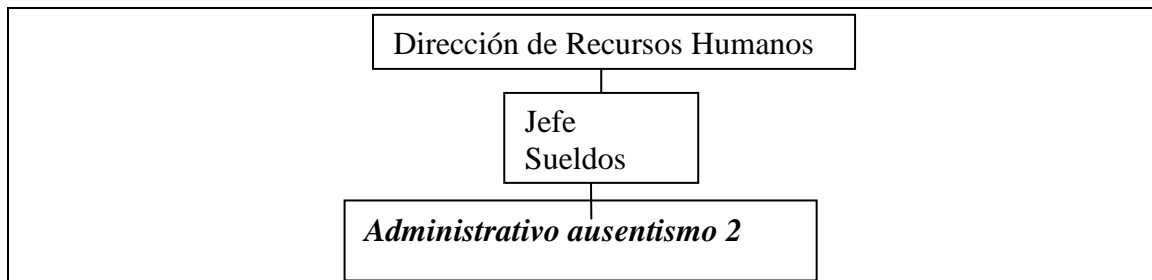
Nombre y Apellido: Confidencial
Categoría laboral: Contratado categoría C
Antigüedad en la organización: 6 años
Antigüedad en el puesto: 5 años
Nivel de estudio: Secundario Completo

Realizó capacitaciones en la organización?	<input type="checkbox"/> SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO
<i>En caso afirmativo, detalle las capacitaciones recibidas:</i>		
Capacitación en sistema people-net para ver información de agentes.		
Capacitación dictada por administrativo ausentismo 1 para sistema de control de horarios.		
Empleados a cargo:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO Cuántos: -

Instrucciones:
 Por favor lea atentamente los enunciados de las diferentes secciones y procure ser lo más claro posible en sus respuestas. En caso de estimar necesario la aclaración o ampliación de alguna información, describa en el apartado información adicional.

5. Posición en el Organigrama:

Dibuje el Organigrama del área en la que está inserto su puesto.



2. Misión del puesto:

Escriba la razón de ser de su puesto de trabajo; esto es para qué está en la organización este puesto.

Asistir y ayudar en el control de horarios de los agentes del ministerio.

3. Funciones principales del puesto:

Describa en términos generales las funciones principales propias de su puesto.

- | |
|--|
| 1. Control de horarios de los agentes. |
| 2. Control de algunos formularios de ausentismo. |

4. Tareas normales:

Describa en términos generales las tareas habituales de su puesto. Liste cuantas actividades sea posible, en orden de importancia descendente. Indique además el tiempo aproximado de cada una.

- | |
|---|
| 1. Control de horarios de agentes. |
| 2. Manejo del sistema de horarios. |
| 3. Recepción y control de formularios de ausentismo. |
| 3. Control de formularios de autorización salidas/entradas de agentes.. |
| 4. Elaboración de informes de horas para franco compensatorio. |

5. Actividades Ocasionales:

Describa en términos generales las tareas ocasionales de su puesto, en orden de importancia descendente. Indique además el tiempo aproximado de cada una.

- | |
|--|
| 1. Notificaciones a domicilio de agentes. |
| 2. Enviar personalmente información a universidades sobre pasantías. |

6. Medios:

Liste los medios que utiliza para el cumplimiento de sus funciones. Indique si existe, a su criterio, alguno que sea necesario y no se disponga.

- | |
|-------------------------------------|
| 1. Computadora |
| 2. Sistema marcaciones de horarios. |
| 5. Sistema people net. |

7. Relaciones:

Indique las relaciones que debe mantener con otros puestos para la realización de su trabajo. Describa primero las relaciones a nivel interno y luego a nivel externo.

1. Con el administrativo de ausentismo 1 llevamos a cabo las actividades de control de horarios, casi simultáneamente. El jefe de sueldo también controla mi trabajo.

2. Relaciones externas: con la dirección general de personal por trámites ligados al área, y con las universidades por envío de documentación.

Puesto: AUXILIAR AUSENTISMO

Entrevista Individual:

1. Identificación y control:

Entrevistador/analista:	Manavella, Franco	Fecha:	15/03/2012
Observaciones:	-----		
Nombre Supervisor	Dir. RRHH		

2. Datos del Puesto de Trabajo:

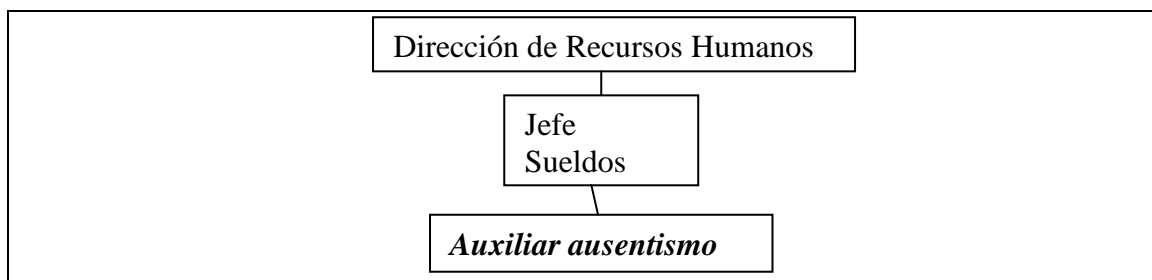
Nombre del puesto:	Auxiliar Ausentismo		
Departamento:	Dirección de Recursos Humanos		
Supervisor directo:	Jefe de Sueldos		
Empleados a cargo?	NO	Cuantos?	-----

3. Datos del Trabajador:

Nombre y Apellido:	Confidencial		
Categoría laboral:	Contratado categoría C		
Antigüedad en la org.:	3 años		
Antigüedad en el puesto:	3 años		
Nivel de estudios:	Secundario Incompleto		
Capacitaciones internas:	NO		
Cuáles?	-----		

4. Posición del puesto:

Dibuje el Organigrama del área en la que está inserto su puesto:



5. Misión del puesto: (Breve explicación de la razón de ser del puesto, para qué está en la organización)

Atención a cliente interno del ministerio, recepción de formularios, solicitar información a agentes, etc.

6. Descripción general de la función (o funciones principales del puesto)

Orden	Funciones Principales
1	Atender inquietudes de agentes y derivar al área correspondiente
2	Comunicaciones al agente
3	Archivo en general

7. Descripción detallada de las tareas ordinarias o habituales del puesto: (para el cumplimiento de la funciones principales (indicadas anteriormente), aplicando un orden de importancia)

Tareas Ordinarias o habituales					
¿Qué se hace? (tarea)	¿Para qué se hace? (fin)	Instrumentos o equipos utilizados	Instrucciones que se utilizan	Frecuencia	Tiempo aprox.
Recepción de formularios en general	Correcta atención de los agentes	Ninguno	Ley empleados públicos	Todos los días	1 hs
Asistencia al área ausentismo	Asistir al área ausentismo	Depende el caso	Instrucciones de administrativo 1 de ausentismo	Todos los días	3hs
Asistencia al área sueldos	Colaborar con el área sueldos en sus actividades	-----	Instrucciones del jefe sueldos	Todos los días	1:30 hs
Distribución de recibos de sueldos	Asegurar la recepción de los recibos de agentes	Recibos de sueldos Planillas de personal	-----	Dos o tres días al mes	4 hs.
Archivo en legajos	Mantener actualizado el legajo	Formularios o documentación	Según el caso	Cada dos días	3hs
Archivo en general	Mantener el orden de formularios	Formularios	Instrucciones de archivo	Todos los días	1:30 hs

8. Descripción detallada de las tareas ocasionales: propias del puesto

Tareas Ocasionales					
¿Qué se hace?	¿Para qué se hace?	Instrumentos o equipos utilizados	Instrucciones que se utilizan	Frecuencia	Tiempo aprox.
Trámites en general	Según el trámite solicitado	-----	Del jefe sueldos o director rrhh	-----	-----
Controles específicos de legajos	Por solicitud puntual de jefe sueldos	Legajos	Del jefe sueldos o director rrhh	-----	-----

9. Relaciones a nivel interno:

Colaboraciones más frecuentes con otros puestos de trabajo	Puesto de trabajo	Observaciones
Supervisión de tareas	C/ jefe sueldos	Se supervisan las tareas del auxiliar y se le solicita colaboración cuando se necesita Comunicaciones al agente
Tareas del área ausentismo	c/ administrativo 1 de ausentismo	Se colabora con archivo de documentación en legajos y de formularios Comunicaciones al agente

Actividades que se superponen con otros puestos	Puesto de trabajo	Observaciones
Actividades del área ausentismo	c/ administrativo 1 y 2 de ausentismo	Archivo en legajos Archivo y manejo de formularios Algunas comunicaciones a agentes

10. Relaciones a nivel externo:

Relaciones a nivel externo	Observaciones

Información Adicional:

El archivo de información en legajos esta muy atrasada, por lo que lleva un gran consumo de tiempo.

Cuestionario de Trabajo:

Fecha: 15/03/2012	12:00 hs
Organización: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentos	
Nombre del puesto: Auxiliar Ausentismo	
Departamento: Dirección de Recursos Humanos	
Supervisor Directo: Jefe de Sueldos	

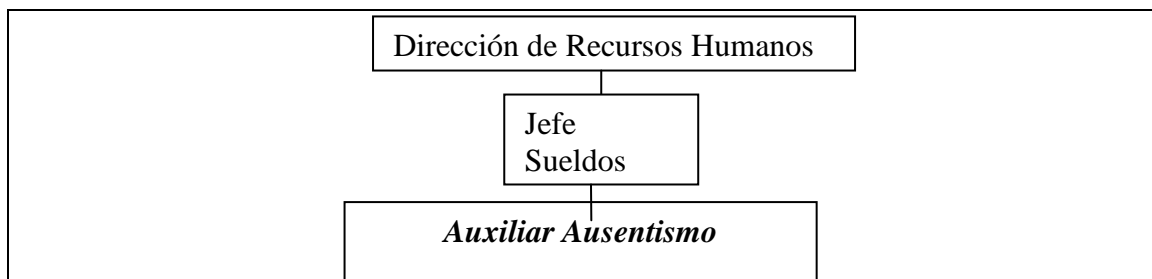
Nombre y Apellido: Confidencial	
Categoría laboral: Contratado categoría C	
Antigüedad en la organización: 3 años	
Antigüedad en el puesto: 3 años	
Nivel de estudio: Secundario Incompleto	
Realizó capacitaciones en la organización?	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
<i>En caso afirmativo, detalle las capacitaciones recibidas:</i>	

Empleados a cargo:	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO Cuántos: -

Instrucciones:
 Por favor lea atentamente los enunciados de las diferentes secciones y procure ser lo más claro posible en sus respuestas. En caso de estimar necesario la aclaración o ampliación de alguna información, describa en el apartado información adicional.

6. Posición en el Organigrama:

Dibuje el Organigrama del área en la que está inserto su puesto.



2. Misión del puesto:

Escriba la razón de ser de su puesto de trabajo; esto es para qué está en la organización este puesto.

Atención a los agentes que vienen a recursos humanos y recepción de formularios en general.

3. Funciones principales del puesto:

Describa en términos generales las funciones principales propias de su puesto.

1 .Archivo de documentación en legajos.

2. Atención a los agentes con inquietudes.
--

4. Tareas normales:

Describa en términos generales las tareas habituales de su puesto. Liste cuantas actividades sea posible, en orden de importancia descendente. Indique además el tiempo aproximado de cada una.

1. Asistencia al área de ausentismo y área sueldos, en trámites con agentes.
--

2. Distribución de algunos recibos de sueldos.
--

3. Archivo de documentaciones varias en legajos.
--

3. Recibo formularios.

5. Actividades Ocasionales:

Describa en términos generales las tareas ocasionales de su puesto, en orden de importancia descendente. Indique además el tiempo aproximado de cada una.

1. Búsqueda de algún papel importante en legajos, puede ser pedido por el área de ausentismo o de sueldos.
--

2. Trámites en general.

6. Medios:

Liste los medios que utiliza para el cumplimiento de sus funciones. Indique si existe, a su criterio, alguno que sea necesario y no se disponga.

1. Escritorio para recepción de agentes.
--

2. Artículos de librería en general.

7. Relaciones:

Indique las relaciones que debe mantener con otros puestos para la realización de su trabajo. Describa primero las relaciones a nivel interno y luego a nivel externo.

1. El jefe de sueldos controla mis tareas, y también lo hace el administrativo de ausentismo. Además les solicito ayuda cuando la necesito.

Trabajo con los administrativos de ausentismo (1y2) para archivar los papeles en los legajos y remitir formularios de ausentismo que recibo.
--

7. No tengo relación con entes afuera del ministerio.

VI.3) INTERPRETACION DE DATOS:

En esta instancia se realiza la interpretación de los datos recabados en las entrevistas realizadas y los cuestionarios implementados. Los puestos analizados son: jefe de sueldos, administrativo 1 y 2 de sueldos, administrativo 1 y 2 de ausentismo y por último, auxiliar de ausentismo.

En primer lugar, el puesto de “jefe de sueldos” desarrolla tareas de supervisión de todos los puestos, ya sean de sueldos como de ausentismo, desarrollando principalmente actividades de control sobre las tareas de los mismos. Además de lo anterior, este puesto realiza varias actividades pertenecientes a los puestos administrativos que él mismo controla, generando una duplicación de las tareas. Con el puesto de administrativo 1 duplica la carga de novedades de sueldos, liquidación de ganancias, carga de novedades de sueldos, confección de liquidación final. Con el puesto de administrativo 1 de ausentismo realiza, al mismo tiempo, el control diario de horarios de entradas y salidas y la carga de información en legajos de agentes. Respecto al puesto administrativo 1 de sueldos, realiza además de las tareas duplicadas con el jefe de sueldos, actividades que se superponen con el puesto administrativo de sueldos 2, principalmente en las referidas a embargos y descuentos judiciales y algunos trámites fuera del ministerio.

En cuanto al puesto de administrativo de ausentismo 1, ya mencionamos que realiza el control de horarios diario al igual que el jefe de sueldos, y además duplica tareas con el puesto de administrativo 2 de ausentismo, como la gestión de vacaciones y la confección diaria de informes de horarios de agentes.

El puesto administrativo de ausentismo 2 realiza en paralelo con el administrativo ausentismo 1 y el jefe de sueldos, el control de horarios de los agentes y la gestión de salidas de agentes en horario de trabajo con el puesto administrativo 1 de ausentismo.

Por último, el puesto de auxiliar ausentismo sólo comparte las actividades de archivo en legajos, manejo de formularios y distribución de recibos de sueldo, pero no se considera superposición de las mismas ya que la naturaleza de este puesto es dar soporte a los otros puestos y contribuir con el área de acuerdo a las necesidades del área que pudieran surgir.

VI.4) EXPLICITACION DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL:

El diagnóstico organizacional se realiza de acuerdo con la información recabada con los métodos de recolección de la información seleccionados, esto es, las entrevistas personales y los cuestionarios de trabajo, sobre los puestos del área de recursos humanos del MAGyA. Como se indicó anteriormente, los puestos analizados son: jefe de sueldos, administrativo 1 y 2 de sueldos, administrativo 1 y 2 de ausentismo y por último, auxiliar de ausentismo.

De acuerdo con el relevamiento y la interpretación de datos realizada, pude inferir que no están claros los límites de cada puesto, esto es el alcance que tienen en cuanto a sus responsabilidades, sin estar claro además quien está a cargo y responde por cada una de las tareas, principalmente las que se superponen entre los puestos.

Las responsabilidades de cada puesto no están explicitadas, generando confusión sobre quién es responsable de cada tarea y se evidencia cuando surge algún problema en el área, tanto por una tarea mal realizada como por no atender a una obligación de la misma. Además, pude observar que no existe una planificación de las tareas de los puestos mencionados, ya que las mismas se van realizando a medida que surgen las necesidades.

Como resultado tanto de las entrevistas personales como de los cuestionarios de trabajo completados por los integrantes de los puestos, es notable la superposición de ciertas tareas entre los distintos puestos, provocando la duplicación de las mismas dejando de ser eficiente su distribución. La asignación de tareas debe ser revisada y planteada de manera tal que atiendan a todas las responsabilidades del área optimizando el tiempo necesario para llevarlas a cabo.

Existen actividades dentro del área que no están correctamente contempladas y por ello se presentan como falencias en la misma, como el archivo y actualización de los legajos (se encuentra con un importante retraso), y el archivo de formularios en general está desorganizado. Otro punto es la falta de carga de alguna novedad de sueldos provocada por la superposición de dicha actividad entre dos puestos, y la confusión que se genera por ello.

Cabe destacar como punto fuerte del área la colaboración entre los distintos puestos para desempeñar sus funciones diarias, a pesar de la incertidumbre que genera la superposición de tareas entre los puestos antes mencionada. Otro punto positivo es la permanente actualización del personal en temas inherentes a sus actividades. Dicha actualización se realiza en conjunto con la Dirección General de Personal de la provincia de Córdoba (DGP), como respuesta a la necesidad de aprendizaje de cuestiones en constante cambio, tanto temas relacionados al sistema de gestión utilizado como a procedimientos internos del empleado público.

En cuanto a las actividades de supervisión llevadas a cabo por el jefe de sueldos, hay varios puntos a tener en cuenta. Primero, dichas actividades de supervisión se superponen con algunas tareas cotidianas que comparte con los puestos administrativos que supervisa, dificultando tener una visión amplia del área y sus actividades, necesaria para detectar fallas en su funcionamiento. Así mismo, existen cuestiones relevantes del área que no son controladas ni supervisadas con un adecuado seguimiento en el tiempo, como el correcto archivo de legajos y sus actualizaciones, y de papelería importante como los recibos de sueldos y formularios de agentes.

De acuerdo al diagnóstico realizado del área de recursos humanos del MAGyA, es necesario llevar a cabo un adecuado Análisis y Descripción de puestos del área de recursos humanos, posibilitando una mejor distribución de las actividades y explicitar de manera clara las responsabilidades de cada puesto, contribuyendo así a la mejora del desempeño actual de cada integrante de los puestos analizados. Así mismo, es necesario explicitar los requerimientos de cada puesto para su correcto desempeño, tanto en términos generales de las actividades cotidianas como requerimientos concretos que surgen ante eventualidades.

De acuerdo al diagnóstico realizado, se evidencia la “Falta de análisis y descripción de puestos de trabajo en el área de RRHH del MAGYA”.

Esto genera las consecuencias observadas en los procedimientos de trabajo del área, y en las actividades propias de cada puesto, dando a lugar a las siguientes situaciones:

- No están claros los límites de los puestos, en cuanto a las responsabilidades y funciones de los mismos. Así mismo, no están claras las tareas específicas que deben realizar en cada puesto.
- Existe una superposición de tareas entre los puestos.
- Desempeño ineficiente de los agentes que ocupan los puestos.
- Falta de eficiencia en el uso de los recursos, especialmente el tiempo de trabajo.
- No es posible un seguimiento en el tiempo del cumplimiento de los objetivos de la misma.
- Dificultades para planificar las actividades del área para asegurar el correcto cumplimiento de sus objetivos, a corto, mediano y largo plazo.

CAPITULO VII: PLAN DE INTERVENCION

CAPITULO VII: PLAN DE INTERVENCION

El trabajo final de grado presentado finaliza poniendo a disposición de la superioridad el plan de intervención, quien determinará la aplicación el mismo. Así mismo, se presenta el “Manual de Puestos de Trabajo del área de Recursos Humanos del MAGyA” elaborado, en el marco del mencionado Plan de Intervención, que se desarrolla a continuación.

OBJETIVOS DEL PLAN DE INTERVENCIÓN:

- Analizar los puestos de trabajo del área de Recursos Humanos del MAGyA con la información recabada.
- Describir los puestos de trabajo del área de estudio.
- Elaboración del Manual de Puestos de trabajo del área.
- Presentar sugerencias de acciones para la implementación del Manual de Puestos en el área de Recursos Humanos de la organización.

ACCIONES PROPUESTAS:

1) Análisis de los puestos:

De acuerdo con la información recabada de cada uno de los puestos, se procede al análisis de cada puesto, esto es la descomposición detallada de las actividades de los mismos, de manera que sea posible su estudio y la posterior descripción de puestos.

2) Descripción de los puestos:

En esta etapa se realiza la descripción de puestos, detallando cada puesto de trabajo del área en estudio en base a un protocolo dado para su correcta redacción.

3) En base a los resultados del análisis y descripción de puestos, se realiza la distribución detallada de las tareas de cada puesto y la asignación de responsabilidades correspondiente de manera tal que el área se conforme correctamente. Esto se explicita en un manual de puestos del área de recursos humanos, de manera clara y concisa, que permita la comprensión de todos los integrantes del mismo.

Una vez detallado y explicitado el Manual de puestos del área, se deben seguir los siguientes pasos:

- Presentación exhaustiva del manual al director del área junto al jefe de sueldos, de manera tal que se logre un acabado entendimiento de los resultados tanto del A y D de los puestos, como de la nueva definición de los puestos que componen este manual. En esta etapa pueden surgir revisiones o reformulaciones de algunos aspectos del manual o corrección de términos utilizados en el mismo. *Tiempo necesario:* esto se realiza en dos o tres jornadas, dependiendo de la disponibilidad de tiempo de los actores intervinientes.
- Posteriormente se realiza una reunión con todos los integrantes del área para explicar la nueva distribución de funciones y alcances de cada puesto. Además se explican los beneficios que se consiguen utilizando esta metodología de análisis y descripción de puestos. *Tiempo necesario:* esta etapa se realiza en una jornada completa.
- Luego, se realizan reuniones individuales con cada integrante para explicar detalladamente el puesto correspondiente y despejar dudas que puedan surgir. *Tiempo necesario:* estas reuniones se llevarán a cabo en una semana tomando como cálculo aproximado una jornada por cada puesto.
- Preparar al director del área como Analista de puestos, para que pueda realizar un seguimiento en primera instancia, y además para realizar las modificaciones necesarias que puedan surgir a partir de los 6 meses de implementado. *Tiempo necesario:* dos semanas.
- Por último, se explica de manera grupal las diferentes instancias de evaluación y seguimiento del manual de puestos en el tiempo, así como también las diferentes instancias de revisión del mismo. Esto se detalla dentro de los criterios de evaluación. *Tiempo necesario:* una jornada completa.

RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES:

En cuanto a los *recursos humanos* necesarios para llevar adelante este plan de intervención, en todas las etapas se afectará al analista de puestos quien estará a cargo de coordinar todas las actividades necesarias. Además, se deberá contar con la colaboración de los integrantes de los puestos dependiendo de la etapa de que se trate, si la actividad programada es grupal o individual.

En las diferentes etapas se deberá disponer de la *infraestructura* necesaria, como una sala para las presentaciones generales a toda el área y el despacho del director del área para las reuniones individuales con cada integrante.

En cuanto a los *materiales* necesarios, se detallan a continuación:

- Proyector para exposiciones a toda el área.
- Impresora
- Soporte en papel de manual de puestos y todo lo que sea necesario imprimir.
- Lapiceras y hojas
- Notebook para trabajar los archivos necesarios (del analista)

CRITERIOS DE EVALUACION DEL PLAN:

Las descripciones del puesto deben mantenerse actualizadas en el tiempo, con el fin de que sea una herramienta verdaderamente útil y confiable. En este caso, las diferentes etapas de evaluación del plan de intervención se realizan en una primera parte en la conformación y puesta en marcha del plan. Luego, se prepara práctica y conceptualmente al director del área de recursos humanos, para que realice las actualizaciones en el tiempo, estableciendo como guía intervalos de 6 meses.

En cuanto a la evaluación en el tiempo, defino las siguientes instancias:

- Como se dijo anteriormente, se realiza una revisión del plan y la nueva distribución de los puestos, a *dos semanas* de implementado el mismo. Con esto se busca despejar dudas y solucionar problemas que puedan surgir a poco tiempo de ser implementado.
- Reuniones individuales y grupales de revisión al cabo de un mes de implementado el plan.
- A los 6 meses se realiza una evaluación exhaustiva del plan y se evalúa la modificación o no del mismo. En esto trabajará el analista de puestos en conjunto con el director del área, quien ha sido formado para desempeñar el papel de analista de puestos interno de la organización. Esto es necesario tanto para llevar a cabo las siguientes evaluaciones, establecidas ya cada 6 meses, y modificaciones necesarias, como para en un futuro implementarlo correctamente en otras áreas de la organización.

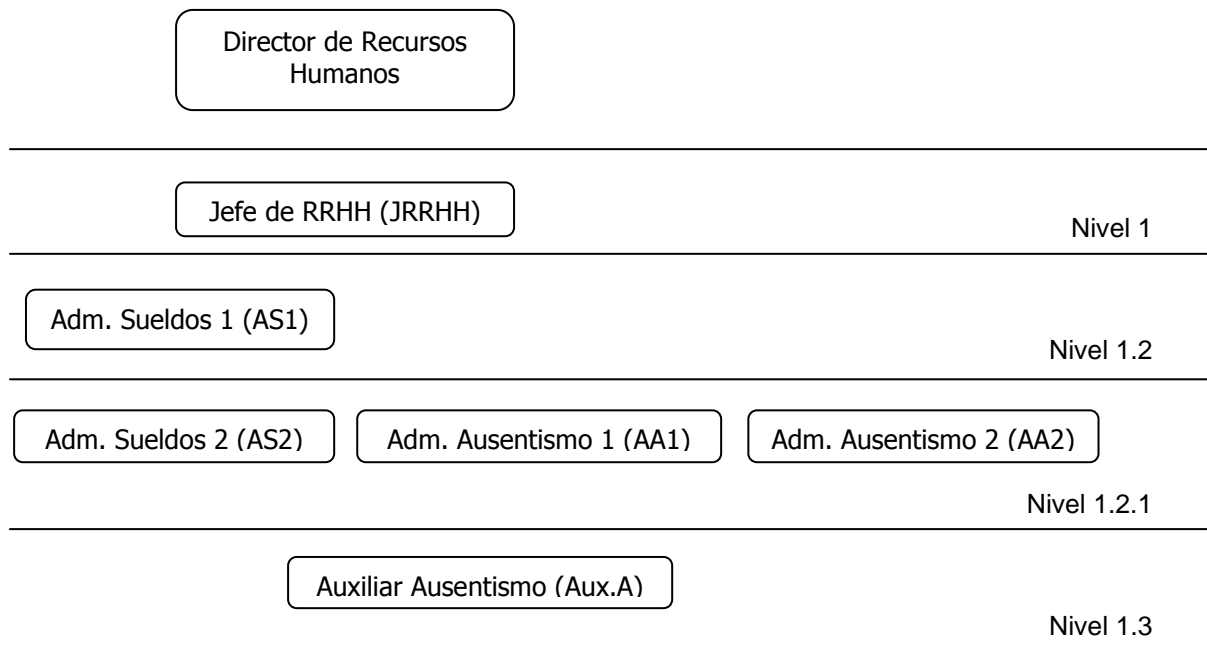
**CAPITULO VIII: MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO
DEL ÁREA DE
RECURSOS HUMANOS DEL MAGyA.**

CAPITULO VIII: MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL MAGyA.

1. Tabla de puestos:

Nombre del Puesto	Código	Nivel
Jefe de RRHH (ex jefe de sueldos)	JRRHH	1
Administrativo de Sueldos 1	AS1	1.2
Administrativo de Sueldos 2	AS2	1.2.1
Administrativo de Ausentismo 1	AA1	1.2.1
Administrativo de Ausentismo 2	AA2	1.2.1
Auxiliar Ausentismo	Aux.A	1.3

2. Organigrama por niveles:



3. Descripción de Puestos de Trabajo:

Puesto: Jefe de RRHH:

1. Datos de Control:

Analista de Puestos: Franco Manavella	Fecha: Junio 2012
Nombre del Supervisor: Director de RRHH	

2. Datos del Puesto de Trabajo:

Nombre del Puesto: Jefe de RRHH
Código: JRRHH Nivel: 1
Departamento: Dirección de jurisdicción de Recursos Humanos
Supervisor directo: Director de Recursos Humanos
Empleados a cargo: 5 agentes a cargo.

3. Misión del Puesto:

Supervisión de los puestos del área y sus funciones y responsabilidades, tanto del área Sueldos como de Ausentismo. Brindar soporte y apoyo al director del área en requerimientos gerenciales.

4. Requerimientos del puesto:

Estudios formales. Secundario Completo.
Capacitaciones internas: Sistema People Net, Sistema de horarios, procedimientos internos. Liquidación de sueldos.
Habilidades de supervisión, liderazgo de equipos.
Antigüedad mínima en el área: 3 años.

5. Posición del Puesto en la Org.:



6. Funciones Principales:

Coordinar mensualmente las actividades de carga y control de liquidaciones de sueldos.
Coordinar las tareas de control de ausentismo, control diario, semanal y mensual.
Supervisión de los puestos de sueldos y ausentismos.
Asesoramiento técnico al director del área.
Gestionar los requerimientos externos que se exigen al área.

7. Detalle de tareas:

Tareas	Frecuencia	Tiempo %
Supervisar la carga de novedades de sueldos.	Semanal	25%
Supervisar el control de ausentismo, diario y mensual.	Diario	20%
Asesoramiento y apoyo al director de RRHH.	Ocasional	10%
Confección de informes gerenciales.	Mensual	10%
Análisis de casos extraordinarios o problemáticos, tanto de sueldos como de ausentismo.	Ocasional	5%
Supervisión de cumplimiento de requerimientos judiciales (embargos, cuotas alimentarias, etc.).	Mensual	5%
Carga de novedades de sueldos extraordinarias.	Ocasional	2,5%
Gestión de bajas de agentes (Liquidación final y certificación de servicios).	Ocasional	2,5%
Análisis de expedientes con trámites relacionados al área.	Semanal	10%
Controlar el pago de contribuciones y retenciones sociales.	Mensual	10%

8. Medios / Instrumentos necesarios:

Red interna e internet.
Soporte Informático (Windows).
Sistema de gestión de RRHH People-net.
Informes gerenciales de sueldos.
Nómina de agentes del ministerio.
Calculadora.
Ley de empleados públicos provincial.

9. Relaciones laborales:

Nivel Interno	Nivel Externo
Supervisión de sueldos (AS1 y AS2)	Dirección General de Personal: Consultas de políticas de personal a nivel provincial.
Supervisión de Ausentismo (AA1, AA2 y Aux.A)	Reparticiones varias: caja de jubilaciones, aross, seguro de vida y otros ministerios en general.
Responde al Director de RRHH.	Ministerio de finanzas: Control y rendición de remuneraciones.

Puesto: Administrativo de Sueldos 1

1. Datos de Control:

Analista de Puestos: Franco Manavella	Fecha: Junio 2012
Nombre del Supervisor: Director de RRHH	

2. Datos del Puesto de Trabajo:

Nombre del Puesto: Administrativo Sueldos 1
Código: AS1 Nivel: 1.2
Departamento: Dirección de jurisdicción de Recursos Humanos
Supervisor directo: Jefe de RRHH
Empleados a cargo: NO

3. Misión del Puesto:

Asegurar la correcta liquidación de haberes de los agentes del ministerio y resolver las consultas de sueldos.
--

4. Requerimientos del puesto:

Estudios formales. Secundario Completo.
Capacitaciones internas: Sistema People Net, Sistema de horarios, procedimientos internos. Liquidación de sueldos.
Habilidades de trabajo en equipo.
Antigüedad mínima en el área: 1 años.

5. Posición del Puesto en la Org.:



6. Funciones Principales:

Carga de novedades de sueldos
Control de liquidaciones en general
Instrumentar las exigencias judiciales del área sueldos
Apoyo al Jefe de RRHH en la elaboración de informes gerenciales
Recibir consultas relacionadas a sueldos, resolviendo o derivando las mismas

7. Detalle de tareas:

Tareas	Frecuencia	Tiempo %
Recepción y carga de novedades de sueldos	Diario	30%
Recepción y carga de oficios judiciales (embargos y cuota alimentaria)	Semanal	15%
Control y pago de asignaciones familiares	Semanal	15%
Carga de información para Impuesto a las Ganancias	Mensual	15%
Cálculo y actualización de antigüedad de agentes	Ocasional	5%
Carga de información de agentes que generan remuneraciones (ej. Título, antigüedad, etc.)	Semanal	5%
Soporte al jefe de RRHH en la elaboración de informes gerenciales del área sueldos.	Mensual	10%
Soporte al Jefe de RRHH en el análisis de casos extraordinarios en el área sueldos.	Ocasional	5%

8. Medios / Instrumentos necesarios:

Red interna e internet.
Soporte Informático (Windows).
Sistema de gestión de RRHH People-net.
Informes gerenciales de sueldos.
Nómina de agentes del ministerio.
Calculadora.
Ley de empleados públicos provincial.

9. Relaciones laborales:

Nivel Interno	Nivel Externo
Jefe de RRHH (actividades en conjunto de sueldos)	Dirección General de Personal: Consultas operativas del área sueldos.
Administrativo de sueldos 2(cuestiones operativas del área sueldos)	Reparticiones varias (para instrumentar exigencias externas al área sueldos)
Administrativo de ausentismo 1 y 2 (recepción de información ausentismo que genera remuneración)	
Agentes del ministerio en general (por consultas relacionadas a sueldos)	

Puesto: Administrativo de Sueldos 2

1. Datos de Control:

Analista de Puestos: Franco Manavella	Fecha: Junio 2012
Nombre del Supervisor: Director de RRHH	

2. Datos del Puesto de Trabajo:

Nombre del Puesto: Administrativo Sueldos 2	
Código: AS2	Nivel: 1.2.1
Departamento: Dirección de jurisdicción de Recursos Humanos	
Supervisor directo: Jefe de RRHH	
Empleados a cargo: NO	

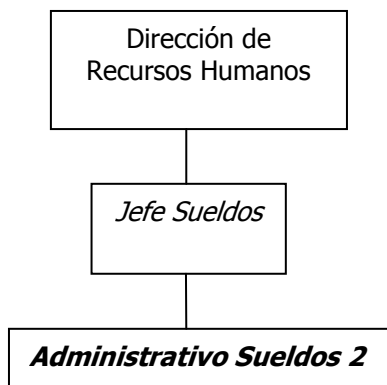
3. Misión del Puesto:

Asistencia a las actividades de liquidación de sueldos, Recepción de formularios de sueldos y realizar trámites del área sueldos.

4. Requerimientos del puesto:

Estudios formales. Secundario Completo.
Capacitaciones internas: Sistema People Net, Sistema de horarios, procedimientos internos. Liquidación de sueldos.
Habilidades de trabajo en equipo.
Antigüedad mínima en el área: 1 año.

5. Posición del Puesto en la Org.:



6. Funciones Principales:

Realizar los pagos de retenciones y contribuciones en banco de córdoba
Presentación de formularios en reparticiones varias
Trámites varios del área

7. Detalle de tareas:

Tareas	Frecuencia	Tiempo %
Depósitos judiciales por embargos y cuotas alimentarias	Semanal	25%
Depósitos de cargas sociales	Diario	20%
Actualización de planillas por descuentos judiciales	Ocasional	10%
Distribución de recibos de sueldos en el ministerio	Mensual	10%
Archivo de formularios por asignaciones familiares	Ocasional	5%
Trámites varios del área de sueldos	Mensual	5%

8. Medios / Instrumentos necesarios:

Soporte Informático (Windows).
Espacio e infraestructura para archivo
Movilidad oficial para realizar trámites

9. Relaciones laborales:

Nivel Interno	Nivel Externo
Jefe de RRHH (por trámites del área sueldos)	Reparticiones varias (de acuerdo a los trámites que corresponden al área sueldos)
Administrativo de Sueldos 1 (por trámites del área sueldos)	
Responde al Director de RRHH.	

Puesto: Administrativo de Ausentismo 1

1. Datos de Control:

Analista de Puestos: Franco Manavella	Fecha: Junio 2012
Nombre del Supervisor: Director de RRHH	

2. Datos del Puesto de Trabajo:

Nombre del Puesto: Administrativo de Ausentismo 1	
Código: AA1	Nivel: 1.2.1
Departamento: Dirección de jurisdicción de Recursos Humanos	
Supervisor directo: Jefe de RRHH	
Empleados a cargo: NO	

3. Misión del Puesto:

Asegurar el correcto control de ausentismo de los agentes del ministerio y el orden de la documentación del área ausentismo.

4. Requerimientos del puesto:

Estudios formales. Secundario Completo.
Capacitaciones internas: Sistema People Net, Sistema de horarios, procedimientos internos.
Habilidades de trabajo en equipo.
Antigüedad mínima en el área: 1 año.

5. Posición del Puesto en la Org.:



6. Funciones Principales:

Control de horarios de asistencia de los agentes del ministerio
Gestión de formularios de ausentismo
Registro de información de legajos

7. Detalle de tareas:

Tareas	Frecuencia	Tiempo %
Control diario de horarios de asistencia	Diario	40%
Elaborar informes de ausentismo	Diario, Semanal y mensual	25%
Control y carga de horas para franco compensatorio	Semanal	10%
Control y carga de formularios vacaciones	Mensual	10%
Actualización de información en legajos	Mensual	10%
Solicitud de carpetas médicas	Ocasional	5%

8. Medios / Instrumentos necesarios:

Red interna e internet.
Soporte Informático (Windows).
Sistema de gestión de RRHH People-net.
Sistema de control de horarios
Nómina de agentes del ministerio.
Ley de empleados públicos provincial.

9. Relaciones laborales:

Nivel Interno	Nivel Externo
Jefe de RRHH (reporta a él los informes de ausentismo y novedades)	Dirección General de Personal: Consultas del área de ausentismo
Administrativo de sueldos 1 (si se generan novedades que generen o descuenten remuneración)	
Administrativo de Ausentismo 2 (comparten tareas del área de ausentismo)	

Puesto: Administrativo de Ausentismo 2

1. Datos de Control:

Analista de Puestos: Franco Manavella	Fecha: Junio 2012
Nombre del Supervisor: Director de RRHH	

2. Datos del Puesto de Trabajo:

Nombre del Puesto: Administrativo de Ausentismo 2
Código: AA2 Nivel: 1.2.1
Departamento: Dirección de jurisdicción de Recursos Humanos
Supervisor directo: Jefe de RRHH
Empleados a cargo: NO

3. Misión del Puesto:

Asegurar el correcto control de ausentismo de los agentes del ministerio y el orden de la documentación del área ausentismo.

4. Requerimientos el puesto:

Estudios formales. Secundario Completo.
Capacitaciones internas: Sistema People Net, Sistema de horarios, procedimientos internos.
Habilidades de trabajo en equipo.
Antigüedad mínima en el área: ---

5. Posición del Puesto en la Org.:



6. Funciones Principales:

Control de horarios de asistencia de los agentes del ministerio
Gestión de formularios de ausentismo
Registro de información de legajos

7. Detalle de tareas:

Tareas	Frecuencia	Tiempo %
Control diario de horarios de asistencia	Diario	40%
Elaborar informes de ausentismo	Diario, Semanal y mensual	25%
Control y carga de horas para franco compensatorio	Semanal	10%
Control y carga de formularios vacaciones	Mensual	10%
Actualización de información en legajos	Mensual	10%
Solicitud de carpetas médicas	Ocasional	5%

8. Medios / Instrumentos necesarios:

Red interna e internet.
Soporte Informático (Windows).
Sistema de gestión de RRHH People-net.
Sistema de control de horarios
Nómina de agentes del ministerio.
Ley de empleados públicos provincial.

9. Relaciones laborales:

Nivel Interno	Nivel Externo
Jefe de RRHH (reporta a él los informes de ausentismo y novedades)	Dirección General de Personal: Consultas del área de ausentismo
Administrativo de sueldos 1 (si se generan novedades que generen o descuenten remuneración)	
Administrativo de Ausentismo 2 (comparten tareas del área de ausentismo)	

Puesto: Auxiliar de Ausentismo

1. Datos de Control:

Analista de Puestos: Franco Manavella	Fecha: Junio 2012
Nombre del Supervisor: Director de RRHH	

2. Datos del Puesto de Trabajo:

Nombre del Puesto: Auxiliar de Ausentismo
Código: Aux. A Nivel: 1.3
Departamento: Dirección de jurisdicción de Recursos Humanos
Supervisor directo: Jefe de RRHH
Empleados a cargo: NO

3. Misión del Puesto:

Atención a los agentes del ministerio y recepción de formularios del área de ausentismo. Asistencia al área de ausentismo.
--

4. Requerimientos del puesto:

Estudios formales. -----
Capacitaciones internas: Procedimientos internos, atención al cliente interno.
Habilidades de trabajo en equipo.
Antigüedad mínima en el área:-----

5. Posición del Puesto en la Org.:



6. Funciones Principales:

Recepción de Formularios del área ausentismo
Comunicaciones y notificaciones a los agentes del ministerio
Archivo de documentación en legajos en general

7. Detalle de tareas:

Tareas	Frecuencia	Tiempo %
Recepción de formularios del área ausentismo	Diario	40%
Archivo en legajos (documentaciones varias)	Diario	30%
Comunicaciones y notificaciones a los agentes del ministerio	Diario, Semanal	20%
Trámites del área sueldos	Diario, semanal	10%

8. Medios / Instrumentos necesarios:

Soporte Informático (Windows).
Infraestructura para archivo
Movilidad oficial para trámites

9. Relaciones laborales:

Nivel Interno	Nivel Externo
Jefe de RRHH (por trámites y solicitudes de notificaciones)	
Administrativo Ausentismo 1 y 2 (por trámites de ausentismo y recepción de información para archivo en legajos)	

CONCLUSIÓN

Las organizaciones del sector público deben basar su gestión en criterios de eficiencia y calidad, para poder dar respuesta al ciudadano en sus necesidades y requerimientos. En este sentido, uno de los soportes fundamentales de la gestión pública es el área de recursos humanos, desde donde se promoverá el desarrollo del capital humano necesario para brindar este servicio.

Con el presente trabajo de intervención se propone el Manual de puestos de trabajo como herramienta organizacional, con el objetivo de organizar las actividades del área de recursos humanos, definiendo de manera clara las tareas y responsabilidades de cada uno de los puestos que la componen.

Los beneficios que se consiguen con la aplicación del Manual de Puestos, son los siguientes:

- Definición clara de los límites de cada puesto, en cuanto a sus responsabilidades y funciones.
- Evitar la superposición de tareas.
- Mejor organización de las funciones del área y las relaciones entre los puestos en pos del cumplimiento de los objetivos del área.
- Aumentar la eficiencia en el manejo del tiempo en el área, orientando los esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos.
- Contar con descripciones claras de cada puesto evitando confusiones y distorsiones en las relaciones laborales de sus ocupantes.

De esta manera se propone el Análisis y Descripción de puestos como herramienta fundamental para la organización de las actividades del área de recursos humanos. El producto de este Análisis y Descripción de puestos es el Manual de Puestos de Trabajo donde se plasma cada uno de los puestos, sus

tareas y responsabilidades, de manera clara, concisa y transparente, facilitando su comprensión y acabado entendimiento.

Por último, puedo concluir que aplicando el Manual de Puestos propuesto se cumplen los objetivos de este trabajo de intervención sobre la organización.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA:

DESSLER, GARY. “Administración de personal”, Sexta edición. Pearson Prentice Hall Hispanoamericana SA, México 1996.

FERNÁNDEZ RÍOS, MANUEL. “Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo”, Ediciones Díaz de Santos, S.A, Madrid 1995.

FUERTES, F. “Análisis de puestos, fundamentos y técnicas”, Departamento de psicología cognitiva, social y organizacional. Universidad de La Laguna, Santa Cruz de Tenerife, 1991.

GAMA, ELBA. “Bases para el análisis de puestos”, Editorial El Manual Moderno S.A. México 1992.

GAN, FEDERICO Y TRIGINÉ, JAUME. “Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las personas en las organizaciones”, Ed. Díaz de Santos, 2006, España.

GARCIA NOYA, MARIA, HIERRO DIEZ, ENRIQUE Y JIMÉNEZ BOZAL, JOSE JAVIER. “Selección de Personal. Sistema Integrado”, ESIC Editorial, 1997.

Mc. CORMICK, E.J. (1976) “Job and task analysis”. En Dunnette, M..D. (ed.) (1976), handbook of Industrial and organizational psychology. Nueva York, John Wiley and Sons.

REYES PONCE. “El análisis de puestos”, Editorial Limusa 5ª edición México 1984.

ROBBINS, STEPHEN P. Y COULTER, MARY. “Administración” Quinta edición Prentice Hall México, 1996.

VALENZUELA, BLANCA Y ORTIZ PACHECO, MICAELA. “Análisis de puestos de trabajo”, primera edición, Mora Cantúa Editores México 2004.

WERTHER, WILLIAM B. Y DAVIS, KEITH. “Administración de personal y recursos humanos” Mc.Graw-Hill, 2000.

ANEXO I: MODELO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL Y MODELO DE CUESTIONARIO DE TRABAJO

Modelo de Entrevista Individual de Análisis de Puestos:

1. Identificación y control:

Entrevistador/analista:		Fecha:	
Observaciones:			
Nombre Supervisor			

2. Datos del Puesto de Trabajo:

Nombre del puesto:			
Departamento:			
Supervisor directo:			
Empleados a cargo?		Cuántos?	

3. Datos del Trabajador:

Nombre y Apellido:	
Categoría laboral:	
Antigüedad en la Org.:	
Antigüedad en el puesto:	
Nivel de estudios:	
Capacitaciones internas:	
Cuáles?	

4. Posición del puesto:

Dibuje el Organigrama del área en la que está inserto su puesto:

5. Misión del puesto: (Breve explicación de la razón de ser del puesto, para qué está en la organización)

--

6. Descripción general de la función (o funciones principales del puesto)

Orden	Funciones Principales
1	
2	
3	
4.	

7. Descripción detallada de las tareas ordinarias o habituales del puesto:
(para el cumplimiento de las funciones principales, indicadas anteriormente)

Tareas Ordinarias o habituales						
¿Qué se hace? (tarea)	¿Para qué se hace? (fin)	Instrumentos o equipos utilizados	Instrucciones que se utilizan	Frecuencia	Tiempo aprox.	

8. Descripción detallada de las tareas ocasionales: propias del puesto

Tareas Ocasionales					
¿Qué se hace?	¿Para qué se hace?	Instrumentos o equipos utilizados	Instrucciones que se utilizan	Frecuencia	Tiempo aprox.

9. Relaciones a nivel interno:

Colaboraciones más frecuentes con otros puestos de trabajo	Puesto de trabajo	Observaciones

Actividades que se superponen con otros puestos	Puesto de trabajo	Observaciones

10. Relaciones a nivel externo:

Relaciones a nivel externo	Observaciones

Información Adicional:

--

Modelo de Cuestionario de Trabajo de Análisis de Puestos:

Fecha y Hora:
Organización:
Nombre del puesto:
Departamento:
Supervisor Directo:

Nombre y Apellido:
Categoría laboral:
Antigüedad en la organización:
Antigüedad en el puesto:
Nivel de estudio:
Realizó capacitaciones en la organización? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
<i>En caso afirmativo, detalle las capacitaciones recibidas:</i>
Empleados a cargo: <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO Cuántos:
<i>Indique los puestos que supervisa:</i>

Instrucciones:
Por favor lea atentamente los enunciados de las diferentes secciones y procure ser lo más claro posible en sus respuestas. En caso de estimar necesario la aclaración o ampliación de alguna información, describa en el apartado información adicional.

1. Posición en el Organigrama:

Dibuje el Organigrama del área en la que está inserto su puesto.

--

2. Misión del puesto:

Escriba la razón de ser de su puesto de trabajo; esto es para qué está en la organización este puesto.

--

3. Funciones principales del puesto:

Describe en términos generales las funciones principales propias de su puesto.

1.
2.
3.
4.

4. Tareas normales:

Describe en términos generales las tareas habituales de su puesto. Liste cuantas actividades sea posible, en orden de importancia descendente. Indique además el tiempo aproximado de cada una.

1.
2.
3.
4.
5.

5. Actividades Ocasionales:

Describa en términos generales las tareas ocasionales de su puesto, en orden de importancia descendente. Indique además el tiempo aproximado de cada una.

1.
2.
3.

6. Medios:

Liste los medios que utiliza para el cumplimiento de sus funciones. Indique si existe, a su criterio, alguno que sea necesario y no se disponga.

1.
2.
3.

7. Relaciones:

Indique las relaciones que debe mantener con otros puestos para la realización de su trabajo. Describa primero las relaciones a nivel interno y luego a nivel externo.

1.
2.
3.
4.
5.

Para puestos con responsabilidad de Supervisión:

Supervisión:

Describe las actividades de supervisión que desarrolle en su puesto y su frecuencia.

1.
2.
3.
4.

Toma de decisiones:

Explique las decisiones que toma mientras realiza las tareas normales de su puesto.

1.
2.
3.

Información adicional:

A su criterio, proporcione información que no se incluye en este formulario.

--

Firma Analista de Puestos: _____