

## TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



*“Manual de puestos para la gerenciadora de servicios de salud ORION SRL.”*

AUTORA: Di Corpo, María Florencia

CARRERA: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

TUTORES: Barroso Raúl, Rosso Verónica.

Córdoba, 2010.



---

## RESÚMEN

El presente Trabajo Final de Graduación tiene como objetivo central el desarrollo de un manual de puestos para las posiciones críticas en la Gerenciadora de Obras Sociales, ORION SRL. Con esto se busca brindar una herramienta de gestión que provea información básica para la detección de fuentes de reclutamiento, fijación de criterios de selección, determinación de estándares de desempeño, detección de necesidades de capacitación y planeación de carrera. A través de los instrumentos de recolección de información diseñados especialmente para adaptarse a la realidad de la empresa, se busca analizar la situación actual de cada uno de los sub sistemas de recursos humanos. Finalmente, se detecta una ausencia de procedimientos formales y coherentes en el vínculo empresa-empleado; dentro de los más representativos se puede mencionar la carencia de un sistema de selección que cuente con filtros objetivos, sumado a un proceso de capacitación que no alcanza a nivelar los conocimientos necesarios para realizar la labor de manera eficiente con los que efectivamente poseen los empleados. Por último, existe una clara superposición de tareas y responsabilidades, fruto de una falla en la delimitación de los alcances de cada uno de los puestos.

---

## ABSTRACT

The paper hereby, written as the degree final project, establishes as its main objective the development of job descriptions for the critical positions for the health management company, ORION SRL. Following this aim, this paper intends to obtain a management tool that could provide information for sourcing identification, for the establishment of recruitment criteria, for development assessment criteria, and the detection of needs for training and career planning. The actual situation of each of the Human Resources sub-systems is intended to be analyzed through data collection procedures which were specially designed to adapt itself to the company's reality. In addition to this, the lack of formal and coherent procedures is detected in the relationship company-employee; to support this idea, it can be mentioned the lack of a recruitment system based on objective filters, together with a training process that fails to provide the necessary resources for balancing the employees' knowledge with the tools they actually need to carry out their jobs. Finally, there is an obvious overlapping of functions and responsibilities, which arises from a failure in the identification of the limits of each of the jobs.



---

El presente trabajo final de graduación está dedicado principalmente a mi familia que me apoya incondicionalmente en el camino de mi formación profesional y personal. Además, agradezco profundamente a mis amistades y afectos que hicieron y hacen de este, un camino muy agradable de transitar.



## INDICE

I.	INTRODUCCIÓN .....	7
II.	PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.....	8
	Tema .....	8
	Objetivo general .....	8
	Objetivos específicos .....	8
	Presentación de la organización.....	9
	Historia de la organización.....	12
	Entorno de la organización .....	16
III.	METODOLOGÍA.....	19
	Población de estudio .....	19
	Metodología de recolección de datos .....	19
IV.	MARCO TEÓRICO .....	22
	Organización .....	22
	Entorno .....	25
	Gestión de procesos .....	27
	Administración de Recursos Humanos como proceso .....	28
	Subsistema de provisión de Recursos Humanos.....	29
	Subsistema de aplicación de Recursos Humanos.....	35
	Subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos .....	52
	Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos .....	55
	Subsistema de control de Recursos Humanos .....	56
V.	DIAGNÓSTICO.....	57
	Subsistema de provisión de Recursos Humanos.....	57



---

Subsistema de aplicación de Recursos Humanos.....	67
Subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos.....	89
Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos .....	97
Subsistema de control de Recursos Humanos.....	100
VI. DESARROLLO DEL SUBSISTEMA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	101
VII. CONCLUSIÓN .....	108
VIII. BIBLIOGRAFÍA .....	113
IX. ANEXOS .....	114

## **I. INTRODUCCIÓN**

El presente Trabajo Final de Graduación tiene como objetivo central el desarrollo de un manual de puestos para la Gerenciadora de Obras Sociales, ORION SRL.

La principal función de una gerenciadora es administrar los recursos económicos de las Obras Sociales destinados a las prestaciones médicas de sus afiliados. Por lo tanto, dentro de la gerenciadora existen distintos subsistemas, con distintos niveles de importancia, que se interrelacionan a fin de alcanzar dicho objetivo.

Cuando se lleva a cabo el análisis de la situación actual de la empresa, se detecta una marcada desorganización en lo que respecta al manejo del capital humano. En otras palabras, se constata que ORION carece de cualquier fuente objetiva de información en lo referido a la totalidad de los procesos de Recursos Humanos. Dicha falla abarca aspectos más que relevantes para llevar a cabo una gestión organizada de cualquier compañía, alcanzando cuestiones que van desde el ingreso al egreso mismo de cualquiera de los trabajadores.

Tales falencias en la gestión de recursos humanos, se observa además en la ausencia de procedimientos formales y coherentes en el vínculo empresa-empleado.

Por todo lo anteriormente expuesto, la propuesta del presente trabajo apunta a analizar y describir inicialmente los puestos considerados críticos dentro de la empresa, por considerarlos los más representativos. A través de esto se pretende detectar errores en el diseño de los mismos que conllevan a fallas en el resto de los subsistemas de Recursos Humanos.

El análisis y descripción de puesto de trabajo no es la panacea capaz de resolver todos los problemas y dificultades, pero la información que ofrece es de un valor incuestionable y, si se la utiliza correctamente, algunos problemas desvanecen.

Se considera, por ende, que dicha fuente de información es la piedra angular de una gestión de Recursos Humanos organizada. El no contar con esa información dificulta el manejo del recurso humano de una organización.

En otras palabras, resulta difícil y casi imposible asegurar que se está incorporando al mejor candidato para ese puesto. Por ende, no se sabrá qué habilidades se deberán desarrollar a través de planes de capacitación, ya que no se conocerá en qué debe desempeñarse específicamente el trabajador ni los resultados que del empleado se espera. Consecuentemente, no se lo podrá evaluar en base a un criterio objetivo. Y, por último, en la confusión de tareas y compromisos se diluirán las responsabilidades individuales, careciendo así de medios efectivos para el control de la gestión de una organización.

## II. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

### **Tema**

Manual de puestos para la gerenciana de servicios de salud ORION SRL.

### **Objetivo general**

Diseñar un manual de puestos para la empresa ORION que funcione como herramienta de gestión para proveer información básica para la detección de fuentes de reclutamiento, fijación de criterios de selección, determinación de estándares de desempeño, detección de necesidades de capacitación y planeación de carrera.

### **Objetivos específicos**

- Conocer cómo se define y selecciona el mercado de mano de obra donde se recluta personal, a fin de detectar qué filtros iniciales se aplican al momento de encarar un reclutamiento.
- Evaluar si existe documentación o registros donde se defina y/ o delimite el perfil y los requisitos con los que deben cumplir los candidatos para una vacante, a fin de prever en la medida de lo posible, un desempeño exitoso y el potencial necesario para cubrir las futuras necesidades de la empresa en lo referido al capital humano.
- Releva el subproceso de evaluación del desempeño con la finalidad de conocer bajo qué metodología se llevan a cabo, con qué frecuencia y los estándares utilizados.

- Identificar los criterios que se utilizan al momento de asignar los entrenamientos al personal, evaluando complementariamente la frecuencia de las instancias formales de capacitación.
- Seleccionar los puestos críticos dentro de la empresa a fin de analizar en ellos los factores claves que lo definen.
- Dentro de dichos puestos, conocer las tareas y funciones que llevan a cabo cada uno de los empleados para determinar si existe superposición de tareas.
- Analizar en ellos el nivel de conocimiento y definición de las responsabilidades individuales.
- Precisar el grado de conocimiento y capacidad de identificación, por parte de los empleados que los ocupan, de las variables primordiales de su desempeño que pueden ser utilizadas como estándares para su evaluación.
- Observar cuáles son las especificaciones que deberían cumplir los candidatos para desempeñarse adecuadamente en los puestos analizados (instrucción formal, experiencia laboral previa, entre otras) y contrastar con las que efectivamente se cumplen.

### **Presentación de la organización**

ORION SRL es una *Gerenciadora de Servicios de Salud*. Como tal, debe llevar a cabo una serie de procesos a fin de alcanzar los objetivos que esta tipología de instituciones se plantean. A saber:

En primer lugar debe existir la decisión comercial por parte del empresario en incurrir en el rubro del gerenciamiento médico. Para esto, es primordial efectuar un *análisis del mercado* de las obras sociales a gerenciar. En el caso particular de ORION S.R.L., esta inquietud nace por la necesidad de ampliar las perspectivas comerciales a raíz de haberse iniciado un contacto con la Obra Social del Personal de Vigiladores Privados de Córdoba (OSPEVIC) a quienes inicialmente se les brindaba cobertura en la atención de primer nivel ambulatorio en forma exclusiva. Por atención de primer nivel ambulatorio se entiende la atención al afiliado en

consultorios. El segundo nivel hace referencia al internado y el tercero a terapia intensiva o alta complejidad.

Para iniciar sus actividades, la gerenciadora debe cumplimentar un *marco legal* con la inscripción en el Registro Nacional de Prestadores de la Superintendencia de Seguros de Salud (SSSalud), organismo dependiente del Ministerio de Salud y Acción Social de la Nación. ORION logra dicha habilitación a fines del año 2002, comenzando desde este momento, sus actividades como gerenciadora.

Para generar *convenios con obras sociales*, se deben ofrecer prestaciones médicas y sanatoriales a través de una cartilla de prestadores, de acuerdo a las necesidades de la O.S. en cuanto a las características poblacionales de los afiliados de dichas organizaciones sindicales. Es decir: cantidad total de afiliados, edad promedio de los mismos, distribución geográfica. Estos parámetros determinarán las características de las prestaciones a ofrecer (nivel de complejidad, tipo de prestaciones más frecuentes, ubicación geográfica de los prestadores y cantidad de los mismo).

De manera simultánea a los convenios con las Obras Sociales, se debe organizar la *red de prestadores* de acuerdo a las necesidades de dichos convenios. Esta red de prestadores incluye:

- Prestaciones médico asistenciales de primero, segundo y tercer nivel,
- Red odontológica,
- Red farmacéutica,
- Diagnóstico por imagen,
- Red de proveedores de material descartable y prótesis,
- Servicio de urgencias, emergencias y traslados.

En ORION, inicialmente éstos se limitaban a una pequeña red de prestadores en la Provincia de Córdoba, red que se multiplicó considerablemente por la incorporación de nuevos convenios, extendiéndose actualmente a nivel nacional.

Habiendo quedado así organizado el sistema, con la firma de convenios, por un lado, con las Obras Sociales, y por el otro con los prestadores, la actividad de la gerenciadora queda regulada por el cumplimiento de una doble obligación. Con las obras sociales, respetando las normativas y modalidades operativas estipuladas en la relación contractual. Con los prestadores, la gerenciadora se obliga a abonarles los servicios médicos, según los aranceles que correspondan a cada prestación brindada, cuyos valores se detallan en el contrato de prestaciones médico asistenciales, dentro de los plazos convenidos.

En este marco de regulación, la gerenciadora debe administrar, organizar y supervisar cada paso del sistema, el cual se inicia en la relación entre el beneficiario/afiliado con el prestador y finaliza con el pago de las prestaciones médicas efectuadas.

La principal responsabilidad de la gerenciadora en todo este proceso, es efectuar un minucioso *control de gestión*, obligando a los prestadores a brindar los servicios médicos asistenciales pactados, a cumplir con las modalidades operativas y de facturación, verificar el acatamiento del marco legal correspondiente a la actividad y, fundamentalmente, asegurar los niveles de calidad en la atención médica, a fin de lograr la satisfacción del paciente.

Un aspecto a destacar de la definición de gerenciamiento anteriormente citada es que el gerenciador debe velar por la *“gestión y administración de los recursos financieros destinados a la atención sanitaria de tales beneficiarios”*. En otras palabras, los recursos económicos- financieros abonados por el gerenciado deben ser eficientemente asignados a fin de lograr el acabo cumplimiento de los objetivos.

A modo de resumen:

**Figura 1: Relación de los principales actores.**



**Fuente: Elaboración propia**

### **Historia de la organización**

Teniendo en cuenta la definición de empresa familiar propuesta en el marco teórico del presente trabajo, ORION no puede considerarse como una empresa netamente familiar, por no cumplir con todas las características; Sin embargo, tanto los socios fundadores como el personal de confianza que formaron parte del staff desde sus inicios, se encuentran emparentados entre sí.

Se sostiene que no puede considerarse una empresa familiar por no estar formada ni gobernada por una familia completa, pero se asemeja a esta definición ya que está al mando de un socio gerente que tiene vínculos familiares con otros integrantes.

Además, un aspecto que ha tenido influencia en los orígenes y en la cultura desarrollada en la empresa es que los dos socios fundadores eran padre e hijo. Esto generó con el tiempo que el socio gerente (hijo) haya posicionado en los puestos próximos a la toma de decisión a familiares y personas de su confianza. Esto, en perjuicio de la selección por capacidades y competencias.

Como se mencionó anteriormente, a fines de 2002 la empresa logra su habilitación como gerenciadora de servicios de salud, iniciando su actividad comercial en el año 2003 con un convenio con la obra social OSPEVIC, limitada a la atención primaria (consultorios ambulatorios). Progresivamente se amplió esta cobertura a segundo y tercer nivel (internaciones) en el área de Córdoba Capital, para luego expandirlas a toda la Provincia de Córdoba, o sea a la totalidad de los beneficiarios de la Obra Social.



Hasta el año 2006 fue el único convenio gerenciado por ORION, lo que si bien significó un importante aporte al expertise de la empresa, generó asimismo un bajo pero estable nivel de operaciones. Como consecuencia, la estructura y nómina se mantuvieron reducidas hasta ese entonces.

En septiembre de 2006 se incorpora un convenio con la Obra Social OSITAC (Obra Social de la Industria del Transporte Automotor Córdoba), la que triplica en afiliados a OSPEVIC, con igual distribución geográfica. Sin duda, esto significó un importante y abrupto crecimiento para ORION, quién debió aumentar exponencialmente no sólo su red de prestadores, sino también su nómina y estructura edilicia.

A nivel mercado, esta adquisición posicionó a ORION como una gerenciadora de mayor renombre y reconocimiento tanto frente a los prestadores como a las otras Obras Sociales.

Como consecuencia de esto, se fueron incorporando progresivamente más convenios llegando a la actualidad a gerenciar nueve obras sociales, de las cuales, una de ellas posee cobertura a nivel nacional (OPPCyQ nacional). A continuación se detallan la totalidad de convenios:

1. Obra Social del Personal de Vigilancia y Seguridad comercial, industrial e investigaciones privada de Córdoba (OSPEVIC)
2. Obra Social de la Industria del Transporte Automotor de Córdoba(OSITAC)
3. Obra Social del Personal del Papel, Cartón y Químicos (OSPPCyQ)
4. OPPCyQ Nacional
5. Obra Social del Personal de la Industria del Cuero (OSPICA)
6. Obra Social del Personal de Panaderos (OSPEP)
7. Dirección de ayuda social del Personal del Congreso de la Nación(DAS)



8. Obra Social del Personal de la Industria del Hielo y Mercado Particulares (OSPIHMP)

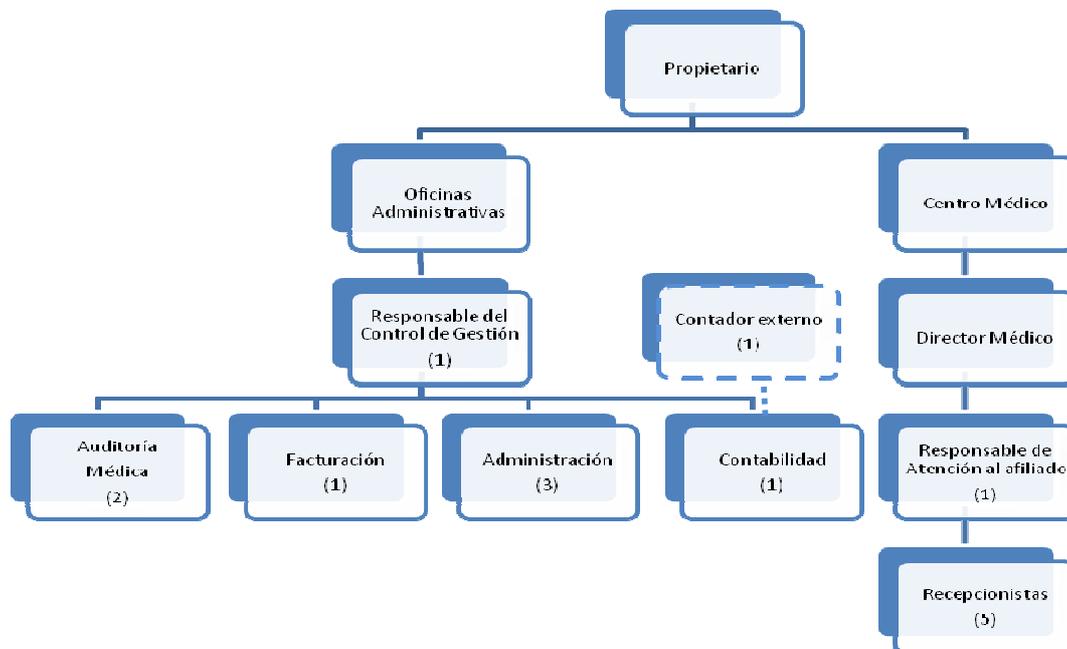
9. Obra Social del Personal de Aguas Gaseosas y Afines (OSPAGA).

La firma del convenio con una obra social nacional en junio del 2009 implicó un nuevo impulso al crecimiento de la organización surgiendo la necesidad de incorporar más personal y ampliar nuevamente la red de prestadores llegando actualmente a contar en la Ciudad de Córdoba con diez instituciones polivalentes (poseen todas las especialidades en los tres niveles de complejidad) y más de treinta institutos y centros especializados (monovalentes), cubriendo de esta forma todas las especialidades médicas. Distribuidos en la Provincia de Córdoba cuenta aproximadamente con 500 prestadores polivalentes y monovalentes. En el resto del país cuenta con más de 100 prestadores.

Se debe considerar además de los prestadores médicos ya mencionados, la red de farmacéuticos y odontológicos.

La estructura actual resultante de las sucesivas modificaciones no posee un organigrama formalmente definido. Sin embargo, por lo descripto por los diferentes actores, se desprende que el mismo sería de la siguiente manera:

**Figura 2: Organigrama**



**Fuente: Elaboración propia**

Con respecto a la actuación de ORION, se puede tomar como indicador de su accionar en la relación con los afiliados, las bioestadísticas médicas elevadas a la Superintendencia de servicios de Salud trimestralmente para cada obra social gerenciada por ORION SRL. Dichas estadísticas miden determinados resultados relacionados a los niveles de salud de sus afiliados. Por ejemplo, el índice de mortalidad materno/neonatal, nivel de salud al momento del alta, índice parto/cesárea, índice de mortalidad, etc. En las estadísticas entregadas en el último trimestre se verifica estándares dentro de los esperados a nivel nacional.

Adicionalmente, otro indicador de la actuación de ORION en su relación con las Obras Sociales, es que desde sus comienzos como gerenciadora nunca han perdido un convenio

por malas gestiones; muy por el contrario, solo ha habido un convenio dado de baja por ORION por falta de pago.

Más allá de los indicadores positivos del accionar de la empresa en relación con su entorno, en la actualidad ORION se encuentran con inconvenientes financieros como consecuencia de las fallas en el control interno de gestión.

Según lo expresado por el propietario: “se encuentran en la búsqueda de mecanismos que les permita estar a un mayor nivel de competitividad en el mercado local y nacional, sabiendo que si mejoran los controles contables, organizacionales y buscan personal competente, podrán no sólo crecer, sino también hacerse más eficientes”.

#### **Entorno de la organización**

El entorno está compuesto por los individuos o grupos en contacto directo con la empresa. El interés de estos radica en la satisfacción de sus necesidades humanas, por lo tanto están en interacción permanente con la empresa para el logro de los objetivos institucionales y personales. Mantienen un alto nivel de interdependencia.

Entorno específico: este entorno está compuesto por todas las instituciones, personas o grupos que contribuyen en alguna medida a que la institución lleve adelante sus objetivos; tienen una relación de interés mutuo e interdependencia. De la interacción de estos sectores con la empresa se da el cumplimiento de la misión de ambos.

Entorno general de la organización: individuos, grupos o instituciones que forman parte del contexto sociocultural, económico, político-legal, tecnológico y ambiental dentro del cual se desenvuelve la empresa y cuyo interés radica en que se afectan mutua e indirectamente.

A manera descriptiva se adjunta un cuadro en donde se detallan los principales componentes de ORION SRL:

**Figura 3: Entorno**

Ambiente Interno	Entorno Específico	Entorno General
<b>Propietario</b> <b>Empleados</b>	<b>Obras sociales:</b> 1. OSPEVIC                      6. OSPEP 2. OSITAC                        7. DAS 3. OSPPCyQ                      8. OSPIHMP 4. OPPCyQ Nacional        9. OSPAGA 5. OSPICA	<b>Economía Provincial y Nacional</b> <b>Marco jurídico general Nacional y Provincial</b> <b>Sociedad Cordobesa</b>
	Obras sociales como <b>potenciales clientes</b>	
	<b>Prestadores:</b> Sanatoriales, médicos, farmacológicos, odontológicos	
	<b>Afiliados</b>	
	<b>Proveedores de insumos:</b> Drogeria mediterranea (medicamentos), Ortopedia traumatos (protesis) Librería El Auditor, Droguerías: Farmanexus, Distroncor, Santa Lucia, Primordial, Ortrahus.	
	<b>Competidores locales:</b> ANDAR, PARQUE SALUD, SANARTE, PREMEDICAL.	
	Superintendencia de Servicios de Salud con sus resoluciones emitidas, Ministerio de salud de la nacion.	
	<b>Gobierno Provincial y Nacional</b> a través de las Leyes o reglamentaciones específicas: Ley de Obra Sociales 23660 y 23661. Programa Medico Obligatorio de Emergencia, Resolucion 201 /202 del MS	
	<b>Sindicato ATSA</b> (Asociación de los trabajadores de la Sanidad Argentina)	
Servicios de limpieza, seguridad		

**Fuente: Elaboración propia**

Este proyecto final de grado comenzó a desarrollarse en el año 2009, en el marco de una crisis internacional que afectó a los sistemas financieros de todo el mundo y que dejó al descubierto la preocupación e incertidumbre a futuro para todo tipo de empresas, desde multinacionales hasta negocios/comercios unipersonales.

Yendo de lo general a lo particular, en lo que respecta específicamente al rubro de la salud, no se puede dejar de mencionar los siguientes acontecimientos:

- A comienzos del 2009 se confirma en el país la epidemia de Dengue. Si bien el mosquito transmisor - Aedes Aegypti- del virus de la enfermedad se encuentra hace años en el país, no se había producido en esta década más que algún caso aislado, con el agravante de que no hay vacunas para la afección.
- En abril del 2009 se instala a nivel mundial la alerta por la Influenza A (H1N1), comúnmente conocida como Gripe A. En junio de ese mismo año fue declarada la pandemia, la primera del siglo XXI. La afección hizo tambalear la economía de los 170 países afectados, incluida la Argentina.
- A principios del 2009, en Argentina, comienzan las paritarias, dando lugar a reclamos por aumento salariales en los distintos rubros, incluido el de la salud. ATSA actualiza sus escalas, lo que deriva en pedidos de revisión de los aranceles por parte de los prestadores.
- La Superintendencia de Servicios de Salud emite la resolución 740, a través de la cual se incrementa en un 25% (desglosado en dos etapas) el valor de las prestaciones médico-asistenciales que abonan los agentes de Seguro de Salud a sus prestadores.

### III. METODOLOGÍA

#### **Población de estudio**

Para comenzar, en esta etapa se define la población afectada por el presente trabajo.

El objeto de este estudio es una Gerenciadora de Servicios de Salud de la ciudad de Córdoba Capital, y dentro de este marco se considera como población al conjunto de empleados, ya sean hombres o mujeres, que componen la organización.

Según los datos relevados en ORION, su población promedio ronda en las 18 personas.

En base al objetivo del presente análisis, en una primera instancia de exploración, se aplican instrumentos de recolección de información a la totalidad de la población, a fin de conocer las expectativas, opiniones y experiencias individuales y particulares.

Posteriormente, de dicho universo se extrae una muestra representativa, enfocada en el proceso de estudio.

#### **Metodología de recolección de datos**

A fin de recabar la información necesaria para alcanzar el objetivo del presente trabajo, se utiliza un enfoque teórico metodológico cualitativo. La información utilizada es principalmente, primaria, ya que se recurre directamente a las fuentes. En segunda instancia, se utilizan fuentes secundarias.

A los fines de analizar la información cualitativa obtenida a través de los instrumentos de recolección que a continuación se desarrollan, se codifican las respuestas buscando patrones generales en las mismas y asignándole luego un valor numérico. Para lograrlo, en primera instancia se lleva a cabo un libro de códigos (*Anexo 1*) donde figuren las distintas variables contempladas y el código que se le asigna, el mismo sirve de guía para la interpretación de datos durante el análisis.

Una vez codificados, los datos recolectados se volcarán en una matriz de datos (*Anexo 2*). Cada fila de la matriz representa un caso o sujeto diferente, y en cada columna se ubica una variable distinta.

Luego de la codificación, se utilizan principalmente gráficos de torta para resumir cuantitativamente los resultados de las encuestas. Así mismo, se hace uso de tablas de contingencia. Las mismas sirven para analizar la relación entre dos variables cuantitativas (resumidas en categorías) o cualitativas. El cálculo de los porcentajes por filas, columnas y total general permite encontrar más información de la relación entre las variables que se cruzaron.

Dado que la población de la empresa es pequeña, no pueden aplicarse pruebas estadísticas que permitan concluir de manera significativa, si las variables están estadísticamente relacionadas. Es por ello que el cruce de variables se realiza de modo descriptivo.

Así mismo, en el trabajo de investigación llevado a cabo para el desarrollo de la presente tesis, se ha indagado sobre diversos modelos estadísticos que permitirían inferir relaciones entre distintas variables de interés. Sin embargo, los mismos no pueden ser aplicados por el tamaño de la población con la que se cuenta, ya que para poder aplicarlos se requiere en primer lugar, grandes tamaños de muestra y un manejo estadístico avanzado, lo cual excede el marco del presente trabajo.

En cuanto a los instrumentos de recolección, en los contactos iniciales con la empresa (teniendo en cuenta que la cantidad de entrevistados-propietario, auditora médica y supervisora- lo permite) se realizan entrevistas no estructuradas, para obtener la mayor cantidad posible de información, sin limitar ni sesgar al interlocutor con preguntas previamente establecidas. Se establecen reuniones individuales con distintos actores de diferentes áreas para así poder obtener distintas perspectivas de una misma situación. En primer lugar, se realiza la reunión con el dueño fundador de la empresa, luego, se llevan a cabo las entrevistas con la responsable de una de las dos oficinas con las que cuenta la gerenciera. Por último, tiene lugar el encuentro con una de las auditoras médicas de ORION, persona de

confianza del propietario. Dicha persona ha sido seleccionada ya que posee la particularidad de trabajar para la empresa, pero desempeñándose en oficinas externas. Esto le permite visualizar la situación interna desde una perspectiva diferente.

Posterior al análisis de los datos obtenidos, se aplican encuestas a todo el personal, incluyendo a las personas ya entrevistadas a los fines de “cruzar” la información obtenida previamente. El modelo de encuesta que se aplica a los empleados, se encuentra desarrollado en *Anexo 3*. La encuesta que se aplica al propietario, en *Anexo 4*. De acuerdo al alcance de los objetivos de la encuesta, se calificaría a la misma como explicativa, ya que apunta a explicar y verificar la contribución de ciertos factores a la ocurrencia de la hipótesis de la que se parte. En cuanto al modo de interacción con el encuestado, se recurre a las encuestas enviadas por mail. Esta elección se basa en el objetivo de eliminar el factor de presión que significa la presencia del encuestador y permitir a quien responde, completarla en el momento que le resulte más cómodo y según su propio ritmo <sup>1</sup>.

Considerando las desventajas del uso de encuestas, se evalúa, de ser necesario, la posibilidad de realizar entrevistas personales posterior a la aplicación del instrumento anteriormente mencionado. Esto se debe a la probabilidad que existe de no lograr respuestas lo suficientemente profundas que permitan alcanzar conclusiones válidas.

La opción de utilizar entrevistas en el primer contacto, en vez de cuestionarios, se debe al objetivo de poder analizar al interlocutor más acabadamente, considerando no sólo la comunicación verbal, sino también la gestual, ya que se estará tratando temas que atañen al sujeto como persona. Así mismo, en la instancia de entrevista, se busca generar un compromiso por parte del empleado, ya que las propuestas que resulten, deben ser tomadas como propias por parte de la empresa y sus integrantes, para lograr un efectivo cambio.

En cuanto a los instrumentos seleccionados para llevar a cabo la recolección de datos para el análisis de los puestos, se opta por formas cualitativas, aplicando entrevistas

---

<sup>1</sup> Rut Vieytes, *“Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad”*, Editorial de las ciencias, Buenos Aires 2004.

individuales con los ocupantes de los puestos seleccionados, utilizando una guía con preguntas abiertas y cerradas. La misma se encuentra desarrollada en el *Anexo 5*.

A grandes rasgos, los puntos contemplados en la guía son los siguientes:

- Identificación del puesto
- Ficha técnica de la descripción
- Resumen del puesto
- Función general
- Tareas, actividades
- Posición jerárquica y ámbito de influencia directa del puesto
- Especificación del puesto
- Observaciones.

Una vez finalizada la etapa anterior, se procede con entrevistas grupales con la supervisora y el propietario a fin de contrastar los resultados recibidos en las reuniones individuales con los trabajadores, y la percepción y conocimiento de aquellos.

#### **IV. MARCO TEÓRICO**

A continuación se presentarán los conceptos que sirven de base para el desarrollo del presente trabajo y que se utilizaron para enmarcar el diagnóstico. Cabe aclarar que se utiliza principalmente la estructura propuesta por Idalberto Chiavenato<sup>2</sup> en su libro “Administración de Recursos Humanos”.

##### **Organización**

La organización puede definirse como un sistema socio-técnico integrado, deliberadamente creado para la realización de *finés específicos*, configurados alrededor de un

---

<sup>2</sup> Chiavenato Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, 5ª edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia 2005.

*proyecto concreto*, tendiente a satisfacer necesidades concretas de sus miembros y de una audiencia externa. Mantiene su cohesión y eficacia mediante un *sistema de autoridad basado en la diferenciación de las responsabilidades* y en la *capacidad*, igualmente diferencial de sus miembros. Finalmente la organización se halla inserta en un medio o contexto externo con el cual guarda una relación interdependiente significativa, contexto poblado por entidades diversas con las que interactúa, colabora y/o compite.<sup>3</sup>

Las organizaciones son a su vez sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por *subsistemas interrelacionados* que cumplen funciones especializadas.

Desde ese punto de vista, una organización es una entidad que le permite a la sociedad perseguir logros que no se pueden obtener por individuos actuando solos.<sup>4</sup>

Según Alexei Guerra Sotillo<sup>5</sup>, la "organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, *roles o labores definidas* para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido".

Según lo propuesto por Chiavenato<sup>6</sup>, las organizaciones como sistemas sociales, se crean con un propósito definido, y que se planean para conseguir algunos objetivos; además, se reconstruyen (se reestructuran y se redefinen), a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo. Una

---

<sup>3</sup> Schlemenson Aldo, "La perspectiva ética en el análisis organizacional. Un compromiso reflexivo con la acción", Editorial Paidós, Buenos Aires 1990.

<sup>4</sup> Gibson, J.- Ivancevich, J y Donelly, J., "Las organizaciones. Comportamiento-Estructura y Procesos", Editorial Irwin, Madrid 1996.

<sup>5</sup> [www.eumed.net](http://www.eumed.net) (consultado en octubre 2009).

<sup>6</sup> Chiavenato Idalberto Op.Cit. pág. 22

organización nunca constituye una unidad lisa y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante.

### **Organizaciones abocadas al gerenciamiento de obras sociales:**

“El contrato de gerenciamiento médico, es aquel en cuya virtud un sujeto colectivo, denominado “gerenciado”, a cuyo cargo se encuentra el proveimiento de asistencia médica a un número determinado de personas físicas (beneficiarios), delega en otro, denominado “gerenciador”, la gestión y administración de los recursos financieros destinados a la atención sanitaria de tales beneficiarios, obligándose a abonarle periódicamente una suma determinada o determinable, que servirá para solventar los honorarios del segundo y el costo de los servicios médicos involucrados”<sup>7</sup>

### **Empresa Familiar:**

Se entiende por empresa familiar aquella empresa “sobre la cual una o varias familias tienen el control que les permita adoptar las decisiones sobre la empresa y su patrimonio y además promueven su continuidad a manos de futuras generaciones.”<sup>8</sup>

Carece de trascendencia, por consiguiente, el tamaño de la empresa, que puede ser tanto una pyme como una gran corporación, así como la forma de la misma, que abarca tanto a las empresas individuales como a las organizadas como sociedad.

Lo realmente decisivo a la hora de calificar una empresa como familiar son dos cosas: una, la capacidad de control –político- que sobre la misma puedan ejercer una o varias familias (empresa unifamiliar o multifamiliar, según el caso); dos, el deseo de los propietarios de que la empresa continúe en manos de la propia familia mediante la incorporación de la siguiente generación familiar a la propiedad y, en su caso, a la gestión y/o al gobierno de la

---

<sup>7</sup> *CFR. ROMERO, MIGUEL, NOTA DEL FALLO "CLINICA PRIVADA SAN JORGE SA C/ OBRA SOCIAL DEL PERSONAL DE FABRICA DE PINTURAS", CNFED. CIV. Y COM. SALA II, DEL 21.5.02, PUBLICADO EN LL EL 16.12.02.*

<http://ar.vlex.com/vid/recurso-nacional-apelaciones-comercial-n-13-34759440>

<sup>8</sup> *Bazán Roberto, “Empresas Familiares”, manual de estudio, Córdoba 2009.*

misma. Incorporación, que cuando se planifica adecuadamente, se lleva a cabo mediante la implantación de un protocolo familiar.

### **Entorno**

Es la institución o fuerza fuera de la organización y que potencialmente puede afectar el desempeño de la empresa. Incluye factores económicos, condiciones políticas, influencia sociocultural, problemas de globalización y factores tecnológicos.

El **entorno específico** se caracteriza por ser parte del ambiente que está directamente relacionado con la consecución de las metas de la empresa. Son los puntos cruciales que pueden influir positiva o negativamente en la eficacia de la organización. El entorno específico de una organización es único y cambia con las condiciones. Incluye a proveedores de insumos, clientes o usuarios, competidores, agencias gubernamentales y grupos de presión pública. Los elementos del entorno específico de una organización pueden convertirse en parte del entorno general y viceversa. El entorno específico de una organización varía dependiendo del "nicho" que la organización se ha labrado con respecto a la clase de productos o servicios que ofrece y a los mercados a los que sirve. De cada uno de los sectores que componen este ambientes los responsables de recursos humanos deberán poseer información sobre:

- Proveedores: firmas que proporcionan material y equipo. También comprende a quienes proporcionan servicios financieros y de mano de obra. La administración busca asegurar un flujo constante de insumos necesarios al más bajo precio. Estos insumos representan inseguridades, ya que su falta de disponibilidad o demora reducen la eficacia de la organización.
- Clientes: las organizaciones existen para resolver las necesidades de los clientes, ya que son quienes absorben la producción de la organización. Representan una incertidumbre potencial (gustos, grado de satisfacción).
- Competidores: todas las organizaciones, hasta los monopolios, tienen uno o más competidores. Ningún gerente puede darse el lujo de ignorar a la

competencia, ya que representa una fuerza importante que la gerencia debe vigilar y ante la que debe estar preparada para responder.

- **Gobierno:** los gobiernos federal, provincial y local influyen en lo que las organizaciones pueden o no hacer. Por el tipo de actividades que desarrollan, ciertas organizaciones están bajo el control de agencias gubernamentales específicas. Las organizaciones invierten mucho tiempo y dinero para acatar las disposiciones gubernamentales. Pero los efectos de estas regulaciones van más allá del tiempo y del dinero. También reducen el ámbito discrecional del gerente. Limitan las opciones disponibles.

El **entorno general** incluye todo lo que está fuera de la organización (factores económicos, condiciones políticas, influencias socio – culturales, problemas de globalización y factores tecnológicos). Comprende condiciones que pueden afectar a la organización. En contraste con el entorno específico, estos factores no tienen generalmente un impacto tan grande en las operaciones de la empresa:

- **Condiciones económicas:** las tasas de interés, la inflación, los cambios en el ingreso disponible, los índices del mercado de valores y la etapa del ciclo normal de los negocios son factores económicos del entorno general que pueden afectar las prácticas administrativas.
- **Condiciones políticas:** comprenden la estabilidad general de los países en los que la organización opera y las actitudes específicas que los funcionarios en puestos gubernamentales muestran hacia los negocios.
- **Condiciones sociales:** la empresa debe adaptar sus prácticas a las expectativas cambiantes de la sociedad en que opera. Conforme cambian los valores, las costumbres y los gustos, la empresa también debe hacerlo. Esto también se aplica a los productos y servicios que ofrece y a sus políticas de operación interna.

## **Gestión de procesos**

Actualmente, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, han de hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades.

La gestión de procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Coexiste con la administración funcional, asignando “propietarios” a los procesos claves, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de su fortaleza y debilidades.

### **¿Qué es un proceso?**

Puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí, que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforman, generando un output (resultado).

Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. Desde este punto de vista, una organización puede ser considerada como un sistema de procesos, más o menos relacionados entre sí.

Esta situación hará que el ámbito y alcance de los procesos no sea homogéneo, debiendo ser definido en cada caso cuando se aborda desde una de las distintas estrategias propias de la gestión de procesos. Esto quiere decir que a veces no es tan evidente donde se inicia y dónde finaliza un proceso, siendo necesario establecer una delimitación a efectos operativos, de dirección y control de proceso.

### **Administración de Recursos Humanos como proceso**

De acuerdo al enfoque propuesto por Chiavenato en su libro “Administración de Recursos Humanos”<sup>9</sup>, la manera de administrar las personas dentro de la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional.

Los procesos básicos en la administración de personal son cinco:

- Provisión
- Aplicación
- Mantenimiento
- Desarrollo
- Seguimiento y control.

El que específicamente nos atañe en este proyecto es el *subsistema de aplicación*. Entre otros temas, este incluye el análisis y descripción de puestos; herramienta que resulta fuente primordial de información para las restantes actividades de la gestión de los recursos humanos.

Coinciden en este punto los autores del libro “Administración de Personal y Recursos Humanos”, Werther y Davis<sup>10</sup>, quienes sostienen además, que” los puestos de trabajo son la esencia misma del grado de productividad de una organización. Si están bien diseñados, la organización progresará hacia el logro de sus objetivos.”

Aquellos cinco procesos se interrelacionan y son interdependientes. Pueden ser considerados como subsistemas. La interacción entre ellos no sigue un orden establecido ya que son contingentes o situacionales.

Los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización. Sumado a dichos objetivos, se debe considerar los individuales de los miembros.

---

<sup>9</sup> Chiavenato Idalberto Op.Cit. pág. 22.

<sup>10</sup> Werther Jr. William B.– Keith Davis, “Administración de Personal y Recursos Humanos”, 4° Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 1995.

Los principales objetivos de la administración de recursos humanos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficiente para conseguir los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

A continuación, se desarrolla cada uno de los subsistemas ya mencionados, citando a Chiavenato<sup>11</sup>:

#### **Subsistema de provisión de Recursos Humanos**

Esta etapa contempla todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales.

En primer lugar, se debe lograr un entendimiento del entorno en el que se inserta la organización. El punto primordial a analizar es el mercado laboral y el de recursos humanos. Sin embargo, previo a dicho análisis, se debe conocer la dimensión espacial, temporal y de oferta y demanda del mercado.

- **Mercado Laboral:**

Está conformado por las ofertas de trabajo hechas por las organizaciones en un momento y lugar determinado. Se pueden presentar tres situaciones:

- *Oferta mayor que la demanda:* Situación en la que abunda la disponibilidad de empleo. Esta circunstancia genera las siguientes consecuencias para las organizaciones:

- Elevada inversión en reclutamiento.

---

<sup>11</sup> Chiavenato Idalberto Op.Cit. pág. 22

- Criterios de selección más flexibles.
- Elevada inversión en capacitación.
- Ofertas salariales más atractivas.
- Énfasis en el reclutamiento interno.
- Los recursos humanos se convierten en un recurso difícil y escaso.

En cuanto a los candidatos, las derivaciones que genera son las siguientes:

- Excesos de oportunidades de empleo.
- Las personas se arriesgan a salir de sus organizaciones para probar mejores oportunidades laborales.

- o *Oferta igual a la demanda*: Situación de relativo equilibrio entre la cantidad de ofertas laborales y candidatos para cubrirlas.

- o *Oferta menor que la demanda*: En esta situación hay escasez de oferta de empleos y exceso de candidatos para satisfacerlas. Las consecuencia que esto genera para las organizaciones son las siguientes:

- Bajas inversiones en reclutamiento.
- Criterios de selección más rígidos.
- Muy baja inversión en capacitación.
- Las organizaciones pueden realizar bajas ofertas salariales.
- Muy bajas inversiones en beneficios sociales
- Énfasis en reclutamiento externo como medio para mejorar el potencial humano.
- Los recursos humanos se vuelven un recurso abundante y fácil de conseguir, no requieren atención especial.

Esta realidad, genera para los empleados:

- Escasez de vacantes y oportunidades.
- Las personas buscan afianzarse en las organizaciones por temor.

- Los empleados se vuelven más disciplinados y procuran no faltar al trabajo.

- Mercado de Recursos Humanos:

Está conformado por las personas aptas para trabajar, en determinado lugar y época. Por su amplitud y complejidad, el mismo puede segmentarse por grados de especialización ó por regiones. Tomando en cuenta el grado de formación, se puede distinguir entre mano de obra calificada y no calificada. Por la primera, se entiende al grupo de personas con competencias diversas sustentadas en acreditaciones de educación formal del más alto nivel<sup>12</sup>.

En teoría, el mercado de recursos humanos funciona como espejo del laboral: cuando uno está en oferta, el otro está en demanda y viceversa. Es decir, están en constante interrelación.

Rotación de personal:

Pasando de un macroenfoque a un microenfoque (aspecto organizacional), un aspecto de relevancia a desarrollar es la rotación de personal dentro de la empresa.

Citando a Chiavenato:” El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente.”

Continuando con lo propuesto por dicho autor, un cierto nivel de ingresos y egresos es deseado y hasta “saludable” para la organización, lo cual genera una rotación de simple conservación del sistema. Si en dichos niveles, la rotación es provocada por la organización para hacer sustituciones orientadas a mejorar el potencial humano existente, entonces la rotación se halla bajo el control de la organización.

“La rotación de personal puede estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los

---

<sup>12</sup> [www.agein.com.ar](http://www.agein.com.ar) (consultado en octubre 2009).

resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y reducir los resultados<sup>13</sup>.

#### Reclutamiento y selección:

“El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos destinados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.”<sup>14</sup>

El reclutamiento está compuesto por distintas etapas:

1. *Investigación interna* sobre las necesidades de recursos humanos de la organización en el corto, mediano y largo plazo. Este análisis interno debe ser constante, y debe abarcar todas las áreas de la empresa para conocer cuáles son sus necesidades de personal y cuáles son el perfil y las características que los candidatos deben poseer.
2. *Investigación externa del mercado* implica la segmentación del mercado de recursos humanos y el análisis de las fuentes de reclutamiento. La segmentación debe hacerse de acuerdo a los intereses y necesidades de la empresa. Esto se debe realizar, ya que cada uno de esos segmentos poseerá distintas aspiraciones, utilizará diferentes medios de comunicación, etc.
3. De los dos puntos anteriores se desprenderá que técnica de reclutamiento resulta más apta de acuerdo a los intereses de la organización.

Medios de reclutamiento: Siguiendo con los conceptos propuestos por Chiavenato, la atracción de los candidatos necesarios para cubrir las vacantes, se puede dar en la propia empresa, en las demás empresas, en universidades o cualquier otra fuente.

<sup>13</sup> Chiavenato Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, Mc Graw Hill, Colombia 2000.

<sup>14</sup> Agein Op. Cit. pág. 31.

i. El *reclutamiento interno* es tal cuando, al presentarse una vacante, la empresa intenta cubrirla reubicando a sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos con ascenso.

Esta metodología de reclutamiento, según Chiavenato, debe basarse en información proveniente del resto de los subsistemas:

- a) Resultados obtenidos por el candidato en las pruebas de selección.
- b) Resultados de las evaluaciones de desempeño.
- c) Resultados de los programas de capacitación y entrenamiento de los cuales participó.
- d) Análisis y descripción del cargo actual que ocupa el candidato y del cargo para el cual se lo está considerando, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
- e) Planes de carreras y/o planeación de personal.
- f) Etc.

ii. El *reclutamiento externo* opera con candidatos que no pertenecen a la organización, atrayéndolos a través de diversas técnicas de reclutamiento. Esta metodología de reclutamiento se puede llevar a cabo a través de un enfoque directo o indirecto. El directo tiene lugar cuando la empresa se dirige directamente al mercado de recursos humanos para conseguir a los candidatos. Por el contrario, el indirecto es cuando la organización recurre a agencias de reclutamiento o entes similares para que ellos los provean de los candidatos.

En cuanto a la selección, y continuando con la perspectiva propuesta por Chiavenato, se entiende a tal como el proceso en el cual se escoge entre los candidatos reclutados, los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- Adecuación del hombre al cargo
- Eficiencia del hombre en el cargo.

El proceso de selección debe, además, otorgar un diagnóstico de cómo será el aprendizaje y ejecución del candidato en un futuro.

El punto de partida de este proceso es la información y datos que se tengan respecto de las especificaciones del cargo a ocupar. Las mismas brindarán mayor objetividad y precisión a la búsqueda.

Dichas especificaciones se deberían encontrar por escrito determinadas en las descripciones de las vacantes a cubrir.

Adicionalmente, se debe considerar la selección como un proceso de comparación entre los requisitos del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presentan.

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos:

- a) Modelo de colocación: Cuando no se contempla el rechazo. Hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él.
- b) Modelo de selección: Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Cada uno de ellos se compara con los requisitos que exige el cargo. Esto deja dos opciones: aceptación ó rechazo.
- c) Modelo de clasificación: En este modelo hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato.



---

## **Subsistema de aplicación de Recursos Humanos**

### **Inducción:**

El período inicial de empleo constituye la fase crucial para el desarrollo de una buena relación entre la organización y el individuo.

Existe una amplia gama de métodos destinados a promover la socialización del ingresante, dentro de los cuales se incluye el referido al contenido inicial de la tarea, el que tiene como base el papel del gerente/superior y el relacionado al grupo de trabajo.

El primero hace referencia a la asignación de tareas que vayan aumentando gradualmente de complejidad y exigencia.

En el segundo, el supervisor debe cumplir tres funciones básicas:

1. Entregar al nuevo empleado una descripción clara de la tarea que debe desempeñar
2. Suministra toda la información técnica acerca de cómo realizarla.
3. Proporcionar retroalimentación adecuada al nuevo empleado sobre la calidad de su desempeño.

Por último, se encuentra el método que considera al grupo de trabajo, el cual considera que el mismo puede cumplir un rol importante en la socialización de los nuevos empleados, ya que la integración y aceptación del ingresante a su equipo es fundamental para su satisfacción y aculturación.

### **Diseño, análisis y descripción de cargos:**

La actividad del departamento de personal se basa en la información disponible sobre los puestos que hay en la organización. Los puestos de trabajo son la esencia misma del

grado de productividad de una organización. Si están bien diseñados, la organización progresará hacia el logro de sus objetivos. De otra manera, la productividad se verá afectada.<sup>15</sup>

De acuerdo a lo propuesto por Chiavenato<sup>16</sup>, un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes, tareas y atribuciones que lo separan y distinguen de los demás. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento en el cual está situado. Además, para la persona, el cargo es una de las mayores fuentes de expectativa y motivación en la organización.

Diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

1. Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo).
2. Cómo deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y proceso de trabajo).
3. A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad).
4. A quién deberá supervisar o dirigir (autoridad).

Manuel Fernández Ríos<sup>17</sup>, en contra de varios autores tales como Chiavenato (1999), McCormick (1976), Miller (1962), quienes sostienen que la descripción es previa al análisis, defiende una postura contraria: el análisis es una fase necesariamente previa a la descripción y ésta se basa en aquel.

Esta última postura es la que será utilizada como guía en el presente trabajo.

Continuando con la propuesta de Fernandez Ríos, el Análisis de Puesto se define como 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,...Por*

---

<sup>15</sup> William B. Werther, Jr. Keith Davis, "Administración de Personal y Recursos Humanos" 5° edición, Editorial Mc Graw Hill, Méjico 2000.

<sup>16</sup> Chiavenato, Idalberto Op. Cit pág. 22.

<sup>17</sup> Fernández Manuel, "Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo", Editorial Díaz de Santos, Madrid 1995.

*extensión, el análisis puede incluir la identificación de requerimientos del trabajo y de otras características del entorno del puesto de trabajo.*

Otras definiciones de Análisis de puesto presentadas por diversos autores, los cuales coinciden con la perspectiva del presente trabajo, son las siguientes<sup>18</sup>:

- “Es un procedimiento sistemático para reunir, documentar y analizar información sobre tres aspectos básicos de un puesto de trabajo: contenido del puesto, requerimiento del puesto, y contexto del puesto” (Bemis, Belenky y Soder, 1983)
- “Es un proceso sistemático de obtener información importante y relevante sobre el contenido de un puesto de trabajo” (American Compensation Association, 1992)

Con respecto a la Descripción de Puesto, Fernández sostiene que por tal se entiende *la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado, del resultado del Análisis de puesto de trabajo(...)* y no tiene que incluir necesariamente la especificación, aunque es común que se acompañe.

Algunas de las especificaciones que deben constar en el documento final son en relación a:

- Requisitos intelectuales:
  - Instrucción básica
  - Experiencia previa necesaria
  - Iniciativa y aptitudes necesarias, etc.
- Requisitos físicos:
  - Esfuerzo físico necesario
  - Capacidad visual
  - Constitución física necesaria, etc.
- Responsabilidades:
  - Supervisión de personal

---

<sup>18</sup> *Ibid, pág 36.*

- Material, herramientas o equipos
- Dinero o documentos
- Información confidencial, etc.
- Condiciones de trabajo:
  - Ambiente de trabajo
  - Riesgos.

Las descripciones y especificaciones desarrolladas mediante el análisis de puestos deben ser tan precisas como sea posible para que tengan valor ante quienes toman decisiones sobre administración de recursos humanos. Estas decisiones podrán abarcar cualquiera de las funciones de recursos humanos, desde reclutamiento hasta despido.<sup>19</sup>

El resultado de todo este proceso de análisis, tal como se mencionó anteriormente, sirve de base para la toma de decisión en las actividades de todos los subsistemas de recursos humanos:

- Demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse, como base para el reclutamiento de personal,
- Determinar el perfil del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para el proceso de selección,
- Crear planes de capacitación y desarrollo, como base para la capacitación del personal,
- Determinar las escalas salariales- mediante la evaluación y clasificación de cargos- , según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios,
- Fijar criterios objetivos, coherentes y unificados para la evaluación del desempeño,
- Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.

---

<sup>19</sup>Bohlander, George, Snell, Scott y Sherman, Arthur "Administración de recursos humanos", 12° Edición, Editorial International Thompson, México 2001.

Adicionalmente, Fernández- Ríos propone los siguientes usos y aplicaciones del análisis y descripción de puestos:

- *Planificación de carreras profesionales y promociones:* a la hora de establecer planes de carrera dentro de una organización o de negociar con un trabajador el futuro de su carrera profesional 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.
- *Formación y adiestramiento:* el buen conocimiento y definición de lo que el trabajador ha de realizar permite establecer las aptitudes, conocimientos y capacidades necesarios para aquella realización. En consecuencia, es posible planificar sobre una base objetiva la formación y adiestramientos necesarios para desarrollar la capacidad y adquirir los conocimientos necesarios.
- *Delimitación de las líneas de autoridad y responsabilidad:* proporciona información también sobre obligaciones, responsabilidades, áreas de competencia y autoridad, reduciendo así el grado de conflicto y ambigüedad de rol.

El propósito final del análisis de puestos consiste en mejorar el desempeño y la productividad organizacional.

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

Según Chiavenato<sup>20</sup> se definen tres etapas para el análisis y descripción de puestos:

**Etapas de Planeación:** en esta etapa se planea y organiza cuidadosamente todo el trabajo de análisis de cargos para minimizar cualquier tipo de resistencia. Dependiendo de la situación en que se encuentra la empresa, pueden darse los siguientes pasos:

---

<sup>20</sup> Chiavenato Idalberto Op. Cit. pág. 22.

- Determinación de los cargos: deben examinarse cuidadosamente cuáles son los cargos que van a describirse e incluir sus características.
- Elaboración del organigrama: al colocarse el puesto en el organigrama, se obtiene información adicional.
- Elaboración del cronograma de trabajo: especificando los tiempos y por donde se iniciará el programa de análisis. El éxito de este puede verse afectado, si se inicia durante un período de incertidumbre económica o intranquilidad laboral, ya que los empleados podrían considerar al programa como una amenaza para su seguridad. Es importante que en una primera etapa se releve los puestos en los cuales los supervisores y empleados estén más dispuestos a cooperar.
- Elección de los métodos de análisis que se aplicarán: los métodos se escogen según la naturaleza y las características del cargo.

**Etapas de Preparación:** en esta etapa se reúnen a las personas y se preparan los esquemas y materiales de trabajo. Esta fase comprende las siguientes actividades:

- Reclutamiento, selección y entrenamiento de las personas que conformarán el equipo de trabajo: las personas a cargo del proyecto deben comprender los propósitos que se persiguen y cómo se obtendrán con objeto de poder explicar el programa a otros miembros de la organización.
- Preparación del material de trabajo: confección del material impreso para que ayude al personal a familiarizarse con los propósitos y beneficios del análisis de puestos.
- Disposición del ambiente
- Planificación de datos a relevar.

De acuerdo al autor, la etapa de preparación puede desarrollarse de manera simultánea con la etapa de planeación.

**Etapas de Ejecución:** en esta etapa se procederá a recolectar los datos relativos a cada uno de los cargos que se analizarán y luego se redactará el análisis. Un detalle de las actividades que se realizarán en esta etapa son:

- **Recolección de los datos:** el analista obtiene la información del puesto según el método escogido. Para que el análisis cumpla los objetivos, los datos proporcionados deben ser precisos. Las personas responsables de reunir y revisar los datos deben estar atentas a la omisión de hechos importantes, la inclusión de declaraciones imprecisas, la tendencia a exagerar la dificultad o importancia del cargo.
- Selección de los datos obtenidos
- Redacción provisional del análisis
- **Presentación de la redacción provisional:** Las descripciones provisionales de cada puesto se entregan al supervisor inmediato para que las compruebe y apruebe. Esto a fin de aprovechar la experiencia y el conocimiento que tiene el supervisor sobre el puesto.
- Redacción definitiva del análisis
- Presentación de la redacción definitiva del análisis

Para el éxito de esta propuesta, se decidió que la información se podía recabar a través de entrevistas orales y escritas (en base a un formulario) manteniendo la flexibilidad en todo momento y pudiendo incluir de ser necesario, la participación del analista para ayudar a los trabajadores a expresar sus ideas correctamente.

En las entrevistas se visitó personalmente a la persona que lleva a cabo las tareas de un puesto determinado y que pudieron proporcionar la información relevante.

Se tuvo presente en todo momento que para que el análisis de puestos cumpla los objetivos, los datos proporcionados deben ser precisos.

Con objeto de dar una mayor rapidez al proceso, antes de proceder a realizar la entrevista con cada ocupante de los puestos, se llenó previamente en cada formato la parte correspondiente a los datos generales del puesto y su descripción general, en base a información proporcionada de manera verbal por el propietario de la empresa y por la supervisora. Dicha información fue compartida con cada ocupante del puesto al inicio de la entrevista sólo para corroborar que ellos poseen la misma información.

Al proceder al llenado de la sección relativa a la descripción específica del puesto, el analista debió actuar como observador-participante, aclarando a través de ejemplos sencillos el sentido de las preguntas que se formularon al ocupante del puesto.

### **La difusión y comunicación del proyecto**

La realización de un proyecto de Análisis y Descripción de Puestos es siempre un hecho importante en una organización. Nunca pasa inadvertido debido al número de personas afectadas y a las consecuencias que potencialmente se pueden derivar (...) En consecuencia, y para evitar el surgimiento y difusión de rumores infundados e incontrolados, es mucho más eficaz dar la necesaria publicidad al proyecto ofreciendo toda la información que se estime necesaria.

Tal información puede presentarse de distintas maneras y acudiendo a diversos canales: oral o escrita; en pequeños grupo o en una reunión general; puede descender hasta los detalles menores o apuntar únicamente las grandes directrices en lo que concierne a objetivos, metodología, tiempos de realización, personas intervinientes y posibles explotaciones futuras; se puede ofrecer a toda la plantilla o sólo a los directamente afectados.<sup>21</sup>

Continuando con lo propuesto por Fernández Ríos, se cita los siguientes criterios generales de actuación:

- Ofrecer información a todas las partes directa o indirectamente afectadas:

---

<sup>21</sup> Fernández Manuel Op. Cit. pág. 36

- La alta dirección tendrá que aprobar el proyecto o apoyar su realización por todos los medios disponibles. Para ello deben conocer con cierto detalle todo el proyecto, desde los objetivos generales y específicos, hasta los plazos de tiempo, etc.
- Los mandos medios también deben ser informados: ellos serán informadores de sus puestos y/o de los de sus subordinados. Más aún, su conocimiento del proyecto ha de ser el suficiente como para poder aclarar alguna duda que pudiera plantearse entre su gente. Deberán conocer con antelación suficiente cuándo van a ser estudiados los puestos de su unidad, quién lo va a hacer, qué impacto va a suponer en el quehacer cotidiano, etc. Todo ello debe ocurrir de modo sencillo (...) y para ello nada mejor que ofrecer suficiente información.
- Los trabajadores también deben recibir información breve, clara y satisfactoria. Lejos de generar preocupaciones, un proyecto de análisis y descripción de puesto debe ser un factor de motivación.
- A la hora de transmitir información y establecer el necesario proceso comunicacional, se han de tener en cuenta diversos procedimientos operativos, entre los que el autor destaca:
  - Celebración de reuniones apoyadas con documentación escrita, distribución de los materiales básicos de análisis y descripción, etc.
  - Emisión de comunicados y/o notas informativas por parte de la dirección o de la unidad de ADP.

### **Métodos para recolectar datos**

*Entrevista:* Existen tres tipos de entrevistas que pueden utilizarse para obtener datos para el análisis de puestos: entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas colectivos con grupos de empleados que desempeñen en el mismo trabajo y entrevistas con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del puesto que se está analizando.

La entrevista grupal se emplea cuando un gran número de personas realizan un trabajo similar, de esta manera se obtienen rápidamente y a bajo costo datos sobre el puesto. Por lo general, el supervisor inmediato del trabajador asiste a la sesión de grupo, si no es así, se puede entrevistar al supervisor por separado para obtener su punto de vista sobre los deberes y responsabilidades del puesto.

Cualquiera que sea el tipo de entrevista que se utilice, es importante que el entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma, ya que existe una tendencia a mal interpretar estas entrevistas como evaluaciones de eficiencia. Cuando se da el caso, los entrevistados pueden no estar dispuestos a describir con precisión sus trabajos o los de sus subordinados.

*Cuestionarios:* es otro medio eficaz para obtener información para el análisis del puesto, se pedirá a los empleados que respondan cuestionarios en los que describan las tareas, deberes y responsabilidades relacionados con su empleo.

El cuestionario y las preguntas deberán ser muy estructurados. Cada empleado recibe un inventario con tareas o deberes específicos y se le pide que marque si desempeña o no esa labor y, si es así, cuánto tiempo le toma.

Por otro lado, el cuestionario puede ser abierto y sólo pedirle al empleado que describa las actividades principales del puesto. En la práctica, el mejor cuestionario suele estar a la mitad de estos extremos. Un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas así como preguntas estructuradas.

De hacer estructurado o no estructurado, cualquier cuestionario tiene ventajas y desventajas. Un cuestionario es, primero, una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados, es menos costoso que entrevistar, por ejemplo, a cientos de empleados. Por otra parte, el desarrollo y prueba del cuestionario puede ser un proceso lento y costoso. Por tanto, los costos de desarrollo potencialmente más elevados tienen que ser ponderados frente al tiempo y costo que se ahorraría al no tener que entrevistar a muchos empleados.

*Observación:* La observación directa es especialmente útil en los trabajos que consisten principalmente en actividad física observable. Ejemplos de estas ocupaciones son las del empleado de limpieza, de línea de ensamblaje y de contabilidad. Por otra parte, la observación a menudo no es apropiada cuando el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar o con frecuencia se espera que el empleado participe en actividades importantes que podrían ocurrir sólo ocasionalmente, como una enfermera que maneja emergencias.

La observación directa se utiliza por lo regular junto con las entrevistas. Una forma de hacerlo es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo de labores. En este punto se toman notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Después de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al trabajador.

Es necesario alentar a la persona a que aclare los puntos no entendidos y que explique las actividades adicionales que realiza que no se hayan observado. Otra forma de hacerlo es observar y entrevistar al mismo tiempo que el empleado realiza su trabajo. Sin embargo, es mejor no hacer algunas preguntas hasta después de la observación, ya que eso permite observar al empleado sin interrumpir su trabajo. A su vez ayuda a reducir las posibilidades de que el empleado se ponga nervioso o que modifique de alguna manera su rutina normal.

*Bitácora del participante:* Se puede pedir a los trabajadores que lleven un diario, bitácora o listas de cosas que hacen durante el día. El trabajador debe anotar cada actividad que realice. Esto puede ofrecer una imagen muy amplia del puesto, especialmente cuando se complementa con entrevistas posteriores con el trabajador y su supervisor. El empleado, por supuesto, puede tratar de exagerar algunas actividades y minimizar otras. Sin embargo, la naturaleza detallada y cronológica de la bitácora tiende a compensarlo.

### **Metodologías para la descripción de puestos:**

La presentación de los resultados de un análisis de puesto de trabajo puede adoptar dos formas básicas bien diferenciadas según aparezca en forma cuantitativa o cualitativa,

aunque es práctica común que aparezcan partes con información cualitativa y partes con información cuantitativa.

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 afirmaciones descriptivo-cualitativas acerca del contenido del puesto, de las condiciones físicas, del contexto social, de las exigencias que se impone al individuo.

Si bien muchos autores coinciden en que esta metodología deja lugar a varias imprecisiones, en el presente trabajo ponderamos la ventaja que proporciona la misma al permitir cubrir un amplio número de objetivos.

#### **El formato y el diseño del protocolo:**

Una descripción de puesto, incluso siendo cualitativa, puede adoptar formas muy diferentes. No existe una forma correcta de estructurar la información. Por el contrario, el protocolo variará de acuerdo a las necesidades de la organización.

#### **La cantidad y tipo de información:**

Los diversos procedimientos que existen para analizar y describir puestos de trabajo pueden arrojar una información muy diferente. Por ello se ha de tener en cuenta desde un principio el destino de la información deseada, esto es, las expectativas y necesidades de los clientes de los analistas.

De acuerdo a Fernández Ríos, pese a la gran diversidad de formatos existentes para estructurar la información, la mayor parte coinciden en clasificarla en varias categorías, las más comunes de las cuales son las siguientes:

- A. Ficha técnica de la descripción: Reúne una serie de datos que hacen referencia a la propia descripción en sí misma. Suele incluirse:
  - a. Fecha de realización de la descripción.
  - b. Nombre del analista que realiza la descripción.

- c. Fecha de realización del control.
  - d. Resultado del control.
  - e. Fecha de actualización de la descripción.
- B. Identificación del puesto: Tal como su nombre indica, tienen como finalidad identificar perfectamente la posición, diferenciándolo de todos los demás. Suele incluir la siguiente información:
- a. Breve denominación del puesto.
  - b. Departamento al que pertenece.
  - c. Nivel retributivo.
  - d. Denominación del puesto del supervisor.
- C. Función general: De acuerdo al autor aquí se debe incluir el objetivo, meta o fin que se persigue conseguir mediante una acción, operación tarea o puestos de trabajo o unidad organizacional.
- D. Resumen del puesto: La presencia de este epígrafe depende del contenido, detalle y extensión con que se exponga el epígrafe anterior. Cuando está presente suele incluir una descripción narrativa concisa , clara y precisa del puesto incluyendo el objetivo general, y las principales actividades que habrá de llevar a cabo su ocupante.
- E. Tareas (actividades, deberes, obligaciones y responsabilidades). Reúne las tareas que será preciso ejecutar en el puesto de trabajo, especificando el carácter regular, periódico u ocasional de las mismas, así como las responsabilidades que tiene asignadas en lógica correspondencia con las tareas, recursos disponibles, supervisión recibida, etc. Este epígrafe suele ser el más extenso de toda la descripción.
- F. Supervisión recibida: Bajo este título suele incluirse la naturaleza y frecuencia de la supervisión recibida por el ocupante del puesto así como las consecuencias de una supervisión inexistente o incorrecta.
- G. Posición jerárquica y ámbito de influencia directa del puesto. Recurriendo a un fragmento del organigrama de la compañía, se indica la posición exacta que

ocupa el puesto en el conjunto de la compañía, de quien depende y quiénes dependen jerárquicamente de él. Se suele indicar también a quien reporta y quienes le reportan a él.

H. Especificación del puesto: En este apartado se recogen todos los requerimientos y cualificaciones personales necesarios para llevar a cabo un correcto desempeño del puesto (habilidades, capacidades, conocimientos, características físicas, etc.). La especificación habrá de venir dada por las características del puesto y no de la persona que lo desempeña.

I. Observaciones: En ella tiene cabida todos aquellos datos de interés que no han sido recogidos anteriormente.

#### Etapas posteriores al análisis de puesto:

#### **Redactores de la descripción de puesto:**

Una vez finalizada la instancia de recopilación de información de cada puesto y seleccionado el protocolo que más se adecua a las necesidades y problemáticas de la organización, se debe avanzar con la redacción provisoria de la descripción de puesto. Se dice que es provisoria ya que a posteriori se deberá corroborar tanto con el ocupante del puesto como con los superiores que lo plasmado en el formulario sea acorde a la realidad de cada posición de la empresa.

Citando a Manuel Fernández Ríos, una cuestión que habrá que resolver es quien ha de redactar la descripción. Caben diversas soluciones: el ocupante del puesto, el supervisor, el analista, un directivo, un consultor externo o una combinación de varios.

Cada opción tiene, evidentemente, sus ventajas y sus inconvenientes: el ocupante del puesto y el supervisor conocen muy bien el puesto, pero no están familiarizados con la redacción de descripciones y probablemente serán poco objetivos en la selección, ordenación y transcripción de la información.

Debido a que con el analista ocurriría exactamente lo contrario, se considera que realizando un primer borrador y contrastando el mismo con el ocupante y con el superior, se estaría aprovechando la experiencia y el conocimiento de cada uno en su área de incumbencia.

#### **Número de copias de cada descripción y su custodia:**

Continuando con la propuesta de Fernández Ríos, “el número de copias de la descripción de los puestos también depende de los objetivos del proyecto en su conjunto. Si se trata de un proyecto con un objetivo muy específico, probablemente sea suficiente con una única copia que estaría en poder de la unidad directamente implicada en la consecución del objetivo. Pero si se trata de una información polivalente, no deben hacerse tantas copias como unidades interesadas haya en su explotación. Deben hacerse las necesarias y que suelen ser las siguientes”:

- Copia para la dirección: Para cumplir con los objetivos de organización y reorganización.
- Copia para el área de Recursos Humanos: Con esta se busca responder a las necesidades de selección, capacitación, promoción, evaluación, entre otras.
- Copia para el área donde se encuentra ubicado el puesto: El trabajador debería tener en su poder una copia para consultas frecuentes, al igual que su jefe inmediato.

En cuanto al archivo de la información, Fernández Ríos sostiene que la misma debe ser cuidadosamente resguardada y clasificada para que, posteriormente, resulte factible su acceso, su uso y su modificación.

“La información relativa a cada puesto debe ser accesible de modo inmediato aún cuando se trate de hacerlo por distintos criterios: denominación del puesto, nombre del trabajador, formación requerida, etc. Sólo así podrá ser realmente utilizable y utilizada.

Si la información estuviera informatizada, sería mucho más fácil, rápido y preciso el acceso a la misma.”

### **Actualización de las descripciones:**

Con respecto a este punto, el autor mantiene que las descripciones deben mantenerse correctamente actualizadas. Para ello se pueden poner en marcha mecanismos diversos, pero se ha de buscar la sencillez de los procedimientos a establecer para garantizar su utilización. La actualización puede afectar a cualquier aspecto de la descripción del puesto. Por tanto, siempre que se produzca una modificación significativa en un puesto de trabajo, se deberá proceder a su actualización y correspondiente comunicación a las unidades que posean copia del formulario.

Con el fin de simplificar el proceso, se puede crear un mínimo sistema burocrático que facilite la recogida de información cierta y actual mediante procedimientos estandarizados y adecuados para la empresa en cuestión.

### **Evaluación de desempeño:**

Continuando con la propuesta de Chiavenato, la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial desarrollo futuro.

De acuerdo al autor, el desempeño en el cargo es mayormente situacional. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo, determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar, es decir, relación costo beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de las persona y de su percepción del papel que desempeñará. De este modo, el desempeño del cargo está en función de todas esas variables que lo condicionan.

Las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente.

“Las evaluaciones informales con base en el trabajo diario son necesarias pero insuficientes. Si cuentan con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo

esperado y a los que no lo hacen. Así mismo, un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones referentes a promociones internas, compensaciones y otras más del área de departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado (...).

La evaluación del desempeño requiere parámetros de desempeño, que constituyen los estándares o mediciones que permiten tomar decisiones más objetivas. Para ser efectivos, estos parámetros deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. No pueden fijarse arbitrariamente; por el contrario, se desprenden en forma directa del análisis de puestos (...) el análisis de puestos pone de relieve normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores de los empleados actuales”.<sup>22</sup>

Dentro de los beneficios de las evaluaciones, citados por Chiavenato, se enumeran los siguientes:

- Beneficios para el jefe:
  - Evaluar mejor el desempeño contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
  - Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
  - Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.
- Beneficios para el subordinado:
  - Conocer los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
  - Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.

---

<sup>22</sup> Werther Jr. William B. y Keith Davis Op. Cit. pág. 36.

- Beneficios para la organización:
  - Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
  - Puede identificar a los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar candidatos a los que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

### **Subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos**

Según Chiavenato<sup>23</sup>, desde el punto de vista de los recursos humanos, una organización es viable no sólo si capta y emplea sus recursos humanos de una manera adecuada, sino que los mantiene también en la organización.

#### **Recompensas y castigos:**

Para funcionar dentro de ciertos estándares de operación, las organizaciones tienen un sistema de recompensas y castigos, con el fin de limitar el comportamiento de las personas.

“El sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, y los mecanismos y procedimientos para distribuir estos beneficios. No sólo se consideran los salarios, vacaciones y ascensos a posiciones más elevadas, sino también algunas recompensas como garantía de estabilidad en el cargo, transferencias laterales hacia posiciones más desafiantes, y a varias formas de reconocimiento por servicios notables.”<sup>24</sup>

Por otra parte, citando a Chiavenato, el sistema de castigos incluye una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas que se desvían, así como impedir que se repitan (advertencias verbales o escritas) o, en casos extremos, a castigar su reincidencia o desvincularlos de la organización.

---

<sup>23</sup> Chiavenato Idalberto Op. Cit. pág. 22.

<sup>24</sup> Ibid pág 51.

La base de un sistema de recompensas y castigos debe fundamentarse en los siguientes principios:

1. Retroalimentación; es decir, refuerzo positivo del comportamiento deseado.
2. Concatenación de las recompensas y de los castigos con los resultados esperados.

Desde la perspectiva del autor, el castigo se utiliza con mayor frecuencia que la recompensa para modificar el desempeño. La estrategia global del castigo es paradójica porque, cuando el castigo se utiliza con persistencia para mejorar el desempeño, muchas veces se convierte en una recompensa: la misma se otorga cuando no se castiga por no tener cierto desempeño. No obstante, prima la acción negativa sobre la positiva, la correctiva sobre la preventiva.

Todos los procesos de mantenimiento de personal (remunerar, conceder beneficios y servicios sociales, proporcionar un ambiente físico y psicológico de trabajo) son importantes para definir la permanencia de la persona en la organización, y más aún, para la motivación hacia el trabajo y la consecución de los objetivos organizacionales. En algunas empresas no se conceden importancia a estos procesos de mantenimiento de personal porque se aproximan al modelo del hombre económico (que trabaja exclusivamente a cambio del salario), porque son rígidas e inflexibles y porque generalizan y estandarizan, tratando igual a todas las personas, sin tener en cuenta sus diferencia individuales y sus diferentes contribuciones a la organización.

#### Compensación:

Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es la política de salarios. El nivel de salarios es el elemento esencial, tanto en la posición competitiva de la organización en el mercado de trabajo como en las relaciones de la organización con sus propios empleados.

Salario es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado por el cargo que éste ejerce y por los servicios que presta durante determinados períodos. El salario puede ser directo o indirecto. Directo es el que se recibe como contraprestación del servicio en el cargo ocupado. La compensación financiera indirecta constituye el salario indirecto, resultante de cláusulas de los convenios colectivos de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización. Un ejemplo de esto puede ser alimentación subsidiada, transporte subsidiado, etc.). La suma del salario directo e indirecto constituye la remuneración.

Continuando con la propuesta de Chiavenato, sólo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un cargo, si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás de la organización y a la situación del mercado.

En consecuencia, la estructura de salario deben ser equitativas y justas con relación a:

1. Los salarios respecto de los demás cargos de la propia organización, así se busca el equilibrio interno.
2. Los salarios respecto de los mismos cargos en otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, así se busca el equilibrio externo.

El equilibrio interno se alcanza mediante la información interna obtenida a través de la evaluación y la clasificación de cargos, basadas en un programa previo de descripción y análisis de cargos.

#### Beneficios sociales:

La remuneración directa – el salario- es proporcional al cargo ocupado, en tanto que la remuneración indirecta- servicios y beneficios sociales- es común para todos los empleados, independientemente del cargo ocupado.

Los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede financiarlos parcial o totalmente.

#### Condiciones ambientales de trabajo:

Las condiciones ambientales de trabajo son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización.

#### Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos

Los procesos de desarrollo de personas incluyen las actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional.

Dentro de un continuum de situaciones, Chiavenato define dos extremos. Por un lado la situación ideal donde el desarrollo es planeado porque utiliza la planeación estratégica de la organización para preparar a la personas con miras al futuro; intencional, porque busca alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazo; proactivo; de visión a largo plazo; basado en el consenso, porque no se impone desde arriba, sino que se consultan las aspiraciones de las personas.

Por el contrario, en el extremo opuesto, el desarrollo es casual porque las oportunidades de entrenamiento se presentan al azar, sin ninguna clase de planeación; aleatorio, porque el entrenamiento se dirige sólo a unas cuantas personas de la organización; reactivo, porque se utiliza sólo para resolver problemas y carencias que ya existen; de visión a corto plazo, porque busca solucionar problemas actuales sin considerar perspectivas a largo plazo o en el futuro; basado en la imposición, porque el entrenamiento se asigna a las personas independientemente de sus deseos o aspiraciones.

---

### **Subsistema de control de Recursos Humanos**

De acuerdo a Chiavenato<sup>25</sup>, debe existir un subsistema de control de recursos humanos para que las diversas secciones de la empresa puedan desempeñar su responsabilidad de línea con relación al personal.

La base de datos es una herramienta de control, que utilizada en el área de Recursos Humanos, debe contar con la siguiente información a fin de servir como base para la toma de decisión:

- Información referente a la plantilla (datos personales, evaluación de desempeño, etc)
- Información referente a los puestos de trabajo
- Información referente a la organización de la empresa (organigrama, etc.)
- Información genérica de la empresa (políticas, reglamentos, etc.)

---

<sup>25</sup> Ibid pág 51.

## V. DIAGNÓSTICO

De las sucesivas instancias de entrevista, sumado a la información recolectada a través de encuestas (*Anexo 6 y 7*), se desprende la situación actual de la empresa, la cual se presenta a continuación:

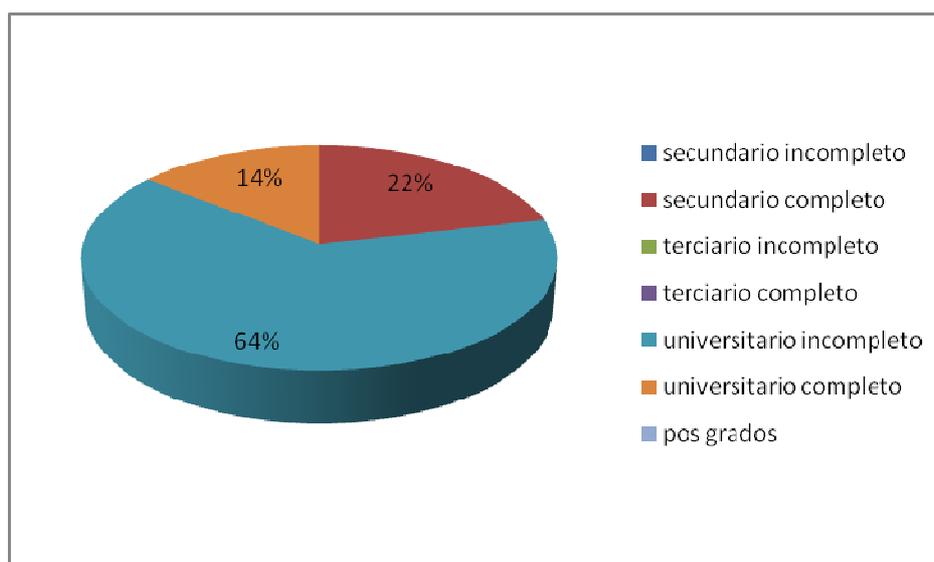
### Subsistema de provisión de Recursos Humanos

Para comprender cómo funcionan los procesos de provisión, es necesario primero analizar el entorno de la organización y cómo ésta se relaciona a fin de abastecerse de las personas adecuadas.

#### Mercado Laboral y de Recursos Humanos:

Con el objetivo de delimitar y demarcar el mercado en el cual desarrolla su actividad ORION, el primer punto a analizar es la composición del grupo de personas que integran la organización, con respecto a la formación previa a su ingreso. Se observa que sólo el 14% del staff puede ser considerado como mano de obra calificada, tomando como criterio excluyente la posesión de un título universitario. Como contrapartida, el 64% del personal posee universitario incompleto y el 22% posee como máximo nivel, secundario completo.

**Figura 4: Formación al ingreso**

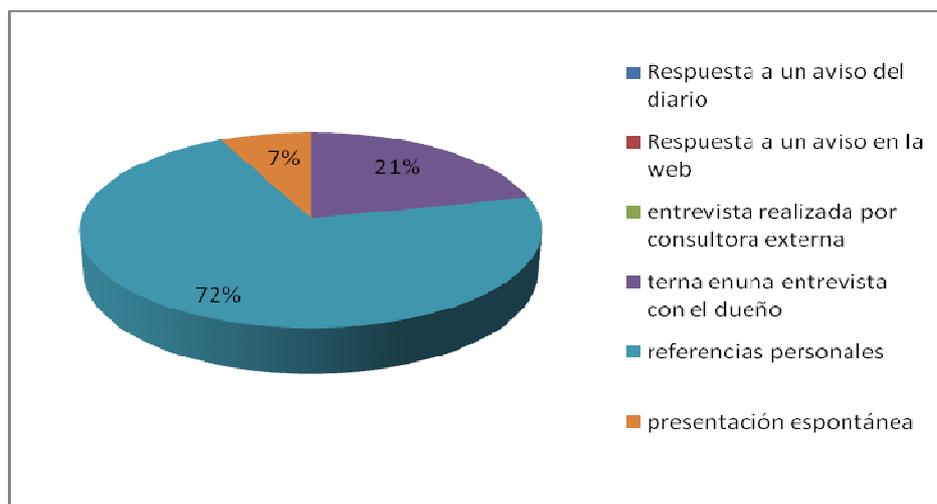


**Fuente: Elaboración propia.**

**Nota: Demás variables poseen valor 0%**

En segundo lugar, la información recolectada demuestra baja inversión en reclutamiento, o inexistente en este caso en particular. De las encuestas se desprende que la metodología principalmente utilizada a los fines de la atracción de los potenciales candidatos, es la referencia personal de personas que se encuentran trabajando en ORION.

**Figura 5: Formas de contratación**



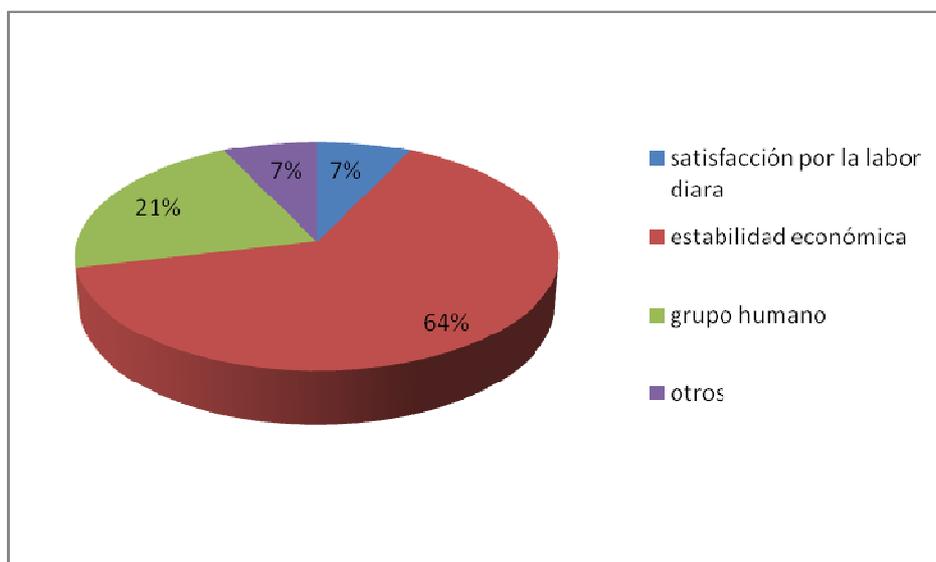
**Fuente: Elaboración propia.**

Como se observa en el gráfico, el 21% de los encuestados afirma haber formado parte de una terna y haber mantenido una entrevista con el propietario de ORION. Sin embargo, de las entrevistas cualitativas aplicadas en los contactos con el dueño se desprende que dichas entrevistas previas al ingreso de los empleados, no contempla como objetivo la selección del más apto. Sumado al hecho que no se lleva a cabo un proceso de comparación y contrastación con otros candidatos, siendo inexistente las ternas.

En otras palabras, lo que el 21% de empleados identifica como entrevista de un proceso de selección, se trata realmente de una reunión para que el dueño conozca al futuro empleado. Cabe aclarar que en dicha reunión no se contempla como opción el rechazo del candidato. Este punto será desarrollado más ampliamente en el apartado de selección.

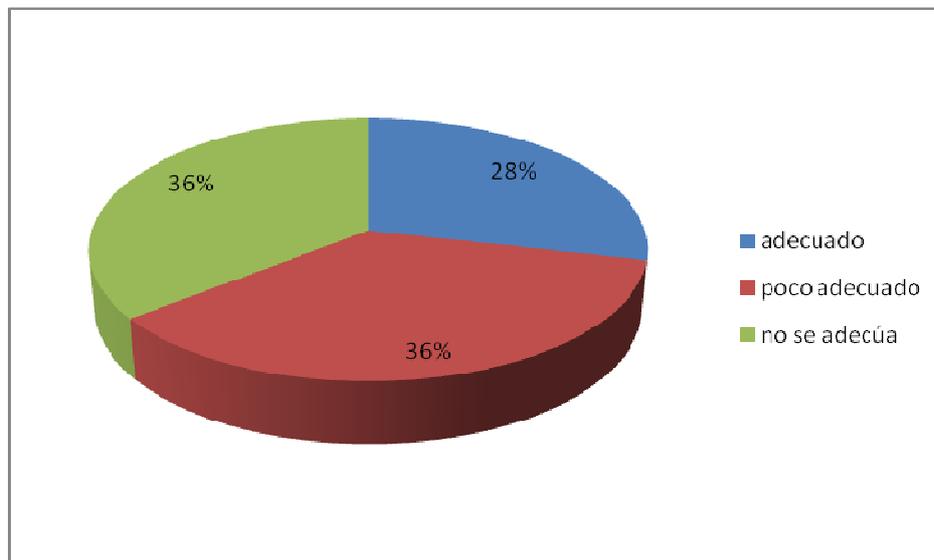
Un tercer punto de relevancia es la oferta salarial. Se debe considerar que el 64% de los encuestados sostiene que el principal motivo por el cual conservan sus trabajos es la estabilidad económica que este le significa, es decir, la necesidad económica es el principal motivo por el cual conservan sus trabajos. Si se compara este punto con la opinión de los empleados encuestados, se observa que sólo el 28% considera que su salario es el adecuado.

**Figura 6: Factores de retención.**



**Fuente: Elaboración propia.**

**Figura 7: Percepción de la proporción salario/responsabilidad**



**Fuente: Elaboración propia.**

Complementariamente, analizando estadísticamente a través de tablas de contingencia esas dos variables (factor de retención y proporcionalidad entre el salario y las responsabilidades) se observa lo siguiente:

**Figura 8: Tabla de contingencia: Factor de retención/ proporción salario-responsabilidad**

Proporción salario/responsabilidad	Factor de retención				TOTAL
	Satisfacción por la labor diaria	Estabilidad económica	Grupo humano	Otros	
Adecuado	0%	25%	50%	25%	100%
poco adecuado	20%	60%	20%	0%	100%
no se adecúa	0%	100%	0%	0%	100%
<b>TOTAL</b>	7%	64%	21%	7%	

**Fuente: Elaboración propia.**

- El 100% de los empleados que consideran que su salario no se adecua a sus responsabilidades, mantienen el trabajo por la estabilidad económica que este les brinda. Adicionalmente, el 60% que considera que el sueldo percibido es poco adecuado a las responsabilidades asumidas, mantiene su trabajo por los mismos motivos.

Contraponiendo esos dos puntos y contextualizándolos en el actual mercado laboral, se concluye que el personal de la organización se encuentra dispuesto a aceptar una baja oferta salarial.

Por último, con respecto al ausentismo, de los registros de la empresa se desprende que los mismos son muy bajos, existiendo en promedio y como máximo un empleado ausente por mes, justificando a través del certificado correspondiente.

De la información anteriormente expuesta, se concluye que la característica del mercado laboral en el cual se encuentra inmerso ORION es la predominancia de demanda laboral por encima de las ofertas de trabajo. Esto genera que los recursos humanos se vuelvan un recurso fácil de conseguir y por ende no requiere atención especial.

A modo de resumen, las características del mercado laboral en cual participa ORION, son:

- Baja inversión en reclutamiento.
- Bajas ofertas salariales por parte de la organización, ya que los candidatos están dispuestos a aceptarlas.
- Los recursos humanos se vuelven un recurso abundante.
- Los empleados buscan afianzarse a la organización por temor a perder su trabajo, generando menores índices de ausentismo y de medidas disciplinarias.

### Rotación:

El volumen de entradas y de salidas de personal es muy acotado. El índice de rotación del último año (de Mayo de 2008 a Mayo 2009) ha sido cero.

Se observa que la organización posee niveles de rotación provocados por ella, con el objetivo de mejorar la calidad de los recursos humanos existentes. Esto significa que la rotación se halla bajo el control de la organización. Un dato que ejemplifica esta afirmación, es que desde Mayo del 2006 a Abril de 2009 se produjeron 5 bajas. El 100% de ellas fueron despidos por mal desempeño.

Entre otras, una causa de estas desvinculaciones sería el fallido proceso de selección que se lleva a cabo en la empresa por no contarse con la descripción formal del puesto donde se contemplan las particularidades con las que debe cumplir el candidato.

En otras palabras, al no contratarse el personal de acuerdo a los requerimientos específicos del puesto, aumentan las probabilidades de que los ingresantes no alcancen las expectativas de desempeño.

Por último, según lo expresado por el propietario, en el último año ORION ha crecido de manera significativa. En dicho período se han generado ocho incorporaciones por lo que la rotación se ve influida positivamente por más entradas que salidas, dado al creciente nivel de operaciones. Citando textualmente al dueño: “La necesidad de cubrir una vacante, está relacionada al incremento de tarea como consecuencia de la concreción de un nuevo convenio...”

### Reclutamiento y selección:

Según lo afirmado a lo largo de las entrevistas, ninguno de los pasos fundamentales que conlleva el proceso de reclutamiento se estaría cumpliendo, o en ciertos casos, no de una manera adecuada:

### 1. *Investigación interna sobre las necesidades de la empresa:*

Como se citó anteriormente, la detección de la necesidad de cubrir una vacante, no se encuentra incorporada dentro de un proceso de planificación. Muy por el contrario, el proceso de reconocimiento de la necesidad implica alcanzar un punto de saturación en la estructura con la que se cuenta. Según lo relata el apoderado de la sociedad: "... una vez que se consigue un nuevo convenio, se considera las tareas nuevas a realizar, se ven los horarios, factibilidad de buena producción y efectividad de los participantes de esa área, y surge la necesidad de incorporar personal." Según lo expresado por los empleados, ese es un proceso que lleva "varias semanas". De la observación se desprende que el mismo puede demorar incluso 2 meses.

Una vez alcanzado dicho punto, se genera una "alerta" o malestar general que provoca la incorporación de una persona de manera inmediata. Citando al propietario de ORION: "El tiempo que transcurre entre la decisión de incorporar a un nuevo personal y su concreción es de corto plazo, pocos días; lo que puede llevar entre la decisión, la entrevista y la incorporación".

En otras palabras, el tiempo que se demora en detectar la necesidad de incorporar a un nuevo empleado es prolongado, ya que alcanza a generar desgaste en el equipo que absorbe las tareas adicionales. Lo mismo se desprende de las entrevistas.

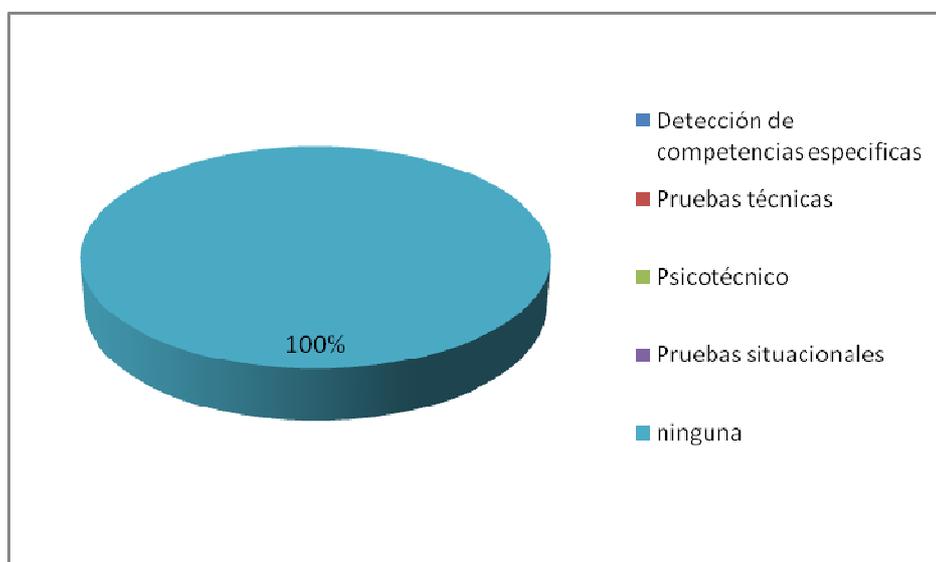
Adicionalmente, el tiempo utilizado para el proceso de selección propiamente dicho, el cual transcurre desde la detección de la vacante hasta la efectiva incorporación, es acotado ya que no se llevan a cabo las instancias de evaluación adecuadas.

Si bien cuando se le consulta al propietario específicamente por la metodología utilizada para la evaluación de la adecuación del candidato al puesto, este sostiene que se aplican pruebas técnicas; al cruzar esta información

con otras respuestas se detecta una incongruencia. En sucesivas afirmaciones sostiene que no se evalúan las capacidades técnicas al ingreso. Por el contrario, su posesión o no, son comprobadas en los primeros meses del empleado en la empresa.

Reflejo de esto es la siguiente tabla donde se visualiza que el 100% de los encuestados afirma no haber realizado ningún tipo de evaluación durante su proceso de ingreso.

**Figura 9: Evaluaciones del proceso de selección.**



**Fuente: Elaboración propia.**

**Nota: Demás variables poseen valor 0%**

Un aspecto adicional a considerar en la investigación interna es el conocimiento que tiene la persona que posee el poder de decisión, acerca del perfil y características que debe cumplir el ingresante y su validación en el proceso de selección. Citando al dueño de ORION, responsable además de las incorporaciones:” Las incorporaciones siempre fueron basadas en la confianza,

por las referencias personales de los que ya integran ORION, lo que está por encima del conocimiento...”.

Así mismo, se trae a colación la figura 5, donde se muestra que el 72% ha ingresado por el método de referencias personales

En el desarrollo de los siguientes subsistemas, se analizan las consecuencias que produce esta metodología de selección.

## *2. Investigación externa del mercado y fuentes de reclutamiento:*

De la encuesta y entrevistas aplicadas al propietario y a los empleados, se observa unanimidad en la definición de las fuentes de reclutamiento utilizadas. El principal suministro de candidatos es la propia empresa, utilizando no sólo las referencias de los actuales empleados, sino también el reclutamiento interno a través de movimientos dentro de la propia estructura. En los casos en que esos movimientos implican un ascenso, las causas que lo motivan son, por un lado, brindar una recompensa por un buen desempeño, y por el otro, cuando urge cubrir una vacante.

En esta cuestión se debe aclarar que desde la fundación de la sociedad, se ha establecido como principal metodología de incorporación de personal las referencias personales. Esto generó que no se llevara a cabo un análisis realista y profundo de las fuentes de reclutamiento y cuáles son los efectos, ventajas y desventajas de cada una. Citando al propietario:” Desde el principio, tomamos las referencias de confianza como la manera de contratar personas (...) las aptitudes y conocimientos no se evalúan al ingreso, sino con el trascurso del tiempo ya que las referencias son de confianza...”.

En lo que respecta al proceso de selección, y tomando en cuenta lo desarrollado al momento, se observa que desde el input de la selección, es decir, los potenciales candidatos para el puesto vacante, no se está llevando a cabo correctamente el proceso.

En las frases del dueño ya citadas, se detecta que no se completa una terna de candidatos con el objetivo de comparar las cualidades de cada uno y al mismo tiempo contrastarlas con los requerimientos del puesto; únicamente se toma en cuenta un candidato y al mismo no se le aplican evaluaciones a fin de detectar su adaptación técnica, aptitudinal y actitudinal al puesto o a la cultura de la empresa. El proceso de selección e incorporación que se lleva a cabo en ORION se vislumbra claramente en la siguiente cita: "... cuando salta a luz que hace falta gente, se consideran los conocidos/familiares referidos por los empleados, luego tengo una reunión y su posterior ingreso (...) no se evalúa la capacidad técnica desde el ingreso (...) la capacidad debe ser demostrada en un plazo prudente para no ser removido de la función o de la empresa. Este plazo muchas veces es prolongado producto del mecanismos de ingreso que tuvo esa persona". "Nunca ha sucedido que en la entrevista quede alguien descartado, es más una reunión para conocerlo. El filtro se aplica una vez que ya está adentro trabajando". De la anterior cita se desprende que el modelo del proceso de decisión que se utiliza, es el de colocación, en el cual no se contempla el rechazo.

Cuando se indagó lo concerniente al perfil buscado y los requerimientos que deben ser cumplidos para ingresar, el propietario sostuvo que "no existe una descripción formal o por escrito del mismo, que nunca se han analizado cuales serían las características objetivas que deberían poseer los candidatos a fin de "predecir" cierto desempeño". Además, agregó que precisamente ese es el motivo que lo conduce a seleccionar personas de confianza.

En situaciones en las que se utiliza el reclutamiento interno, se analiza únicamente el desempeño de esa persona en su puesto y situación actual pero no se considera el potencial, ni las capacidades que debería desarrollar para obtener un desempeño aceptable en el puesto que planean colocarlo. Esto genera mayores y crecientes conflictos. Los mismos son reconocidos por el propietario, pero asegura que "en la vorágine del día a día se van generando

esos procedimientos que padecen de vicios y no le permiten cumplir con los objetivos de eficiencia y competitividad”.

La consecuencia de todo esto es que la mayoría de los ingresantes no se encuentran capacitados para desempeñar el puesto que ocupan, sumado a que muchas veces no poseen el potencial para desarrollar las habilidades requeridas.

### **Subsistema de aplicación de Recursos Humanos**

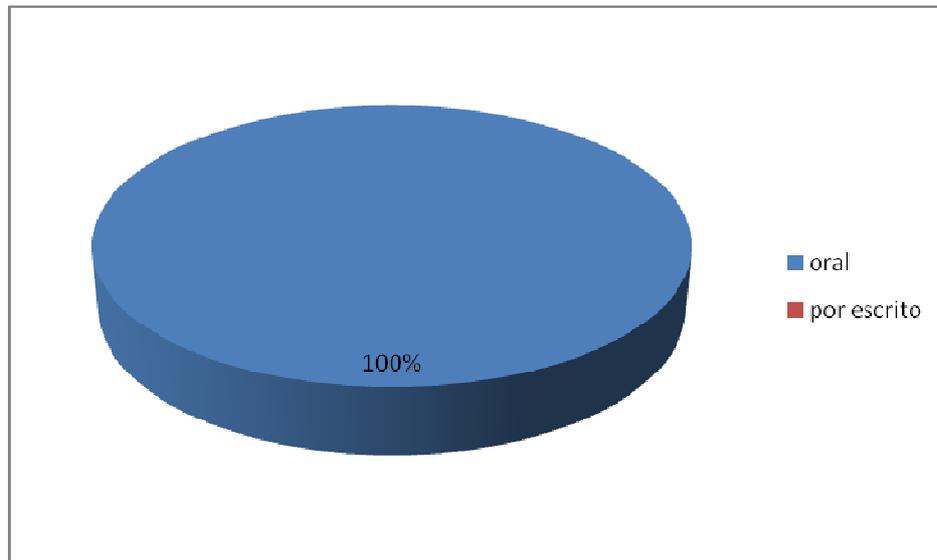
#### **Inducción:**

Del total de las encuestas y entrevistas aplicadas se desprende que el proceso de inducción no se encuentra formalizado. Sin embargo, se observa que dentro de la primera semana laboral, en la mayoría de los casos se procede con un modus operandi similar.

Para comenzar, el responsable de la oficina describe de manera oral y a grandes rasgos, las tareas a desempeñar. En algunas ocasiones, se les facilita un manual donde figuran algunas normas operativas por las cuales se guían algunos procesos de la empresa.

Tal como se desprende de las encuestas aplicadas a los empleados, el 100% coincide en que la principal metodología para comunicar al ingresante las tareas es oral, quedando explícita la falta de una descripción formal y por escrito de los puestos.

**Figura 10: Metodología de comunicación de las tareas.**

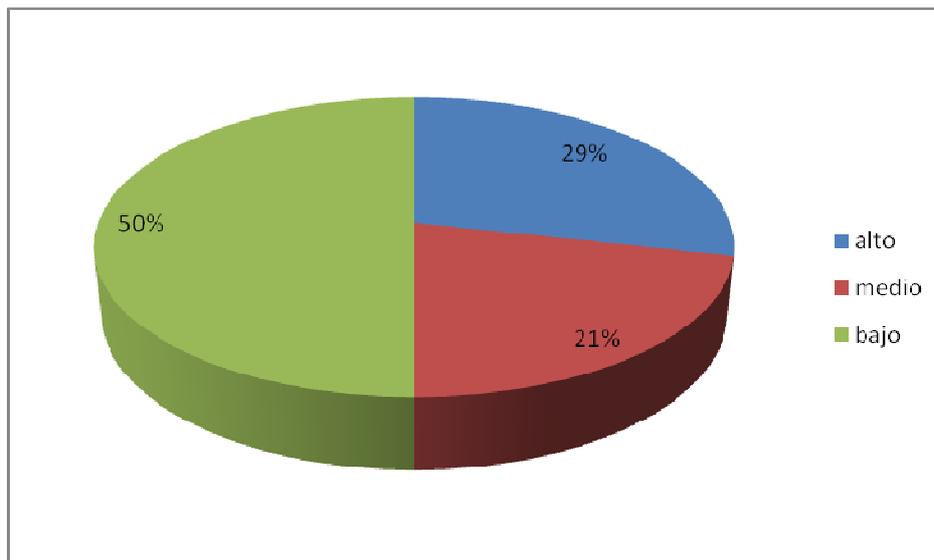


**Fuente: Elaboración propia.**

**Nota: Demás variables poseen valor 0%**

Generalmente, las actividades iniciales poseen un bajo nivel de complejidad; la misma va aumentando paulatinamente en los días sucesivos a la incorporación. En esta instancia inicial, el empleado carece de un detalle de las tareas y responsabilidades que atañen a su puesto.

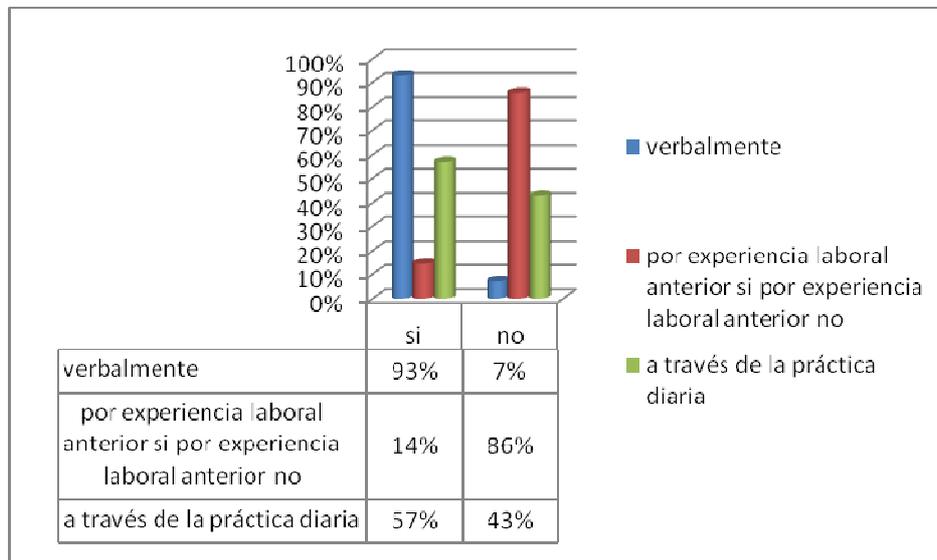
**Figura 11: Grado de complejidad de las tareas iniciales.**



**Fuente: Elaboración propia.**

Según lo afirmado en varias entrevistas, dicho conocimiento se adquiere a través del “ensayo-error”. Como se observa en el siguiente gráfico, el 57% afirma que, además de las tareas y responsabilidades, el conocimiento acerca de los procedimientos adecuados, también se adquieren en el día a día. Esto se lo debe considerar conjuntamente con el 93% de personas que sostienen, además, que se realiza de forma verbal.

**Figura 12: Metodología a través de la cual se toma conocimiento de los procedimientos.**



**Fuente: Elaboración propia.**

De la figura 13 se desprende que el 100% de los encuestados que coinciden en la clasificación de la metodología de comunicación de las tareas, concuerdan además en que la forma de comunicar las responsabilidades es igualmente informal (figura 14).

**Figura 13: Tabla de contingencia: Metodología de comunicación de las tareas/ Metodología de comunicación de las responsabilidades.**

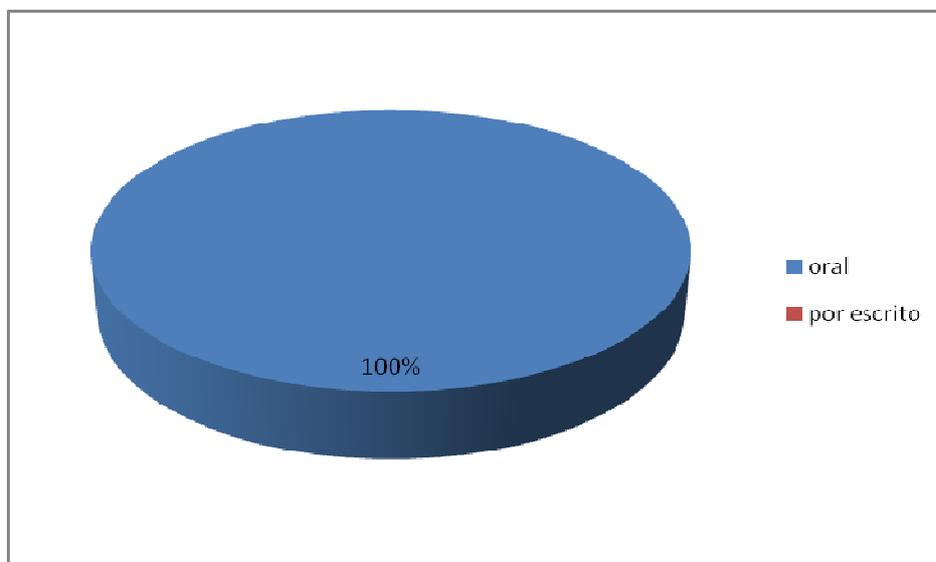
frecuencia relativa por columnas		
		Com. De tareas
		verbalmente
Com. De responsabilidades	1	TOTAL
Verbalmente	100%	100%
TOTAL	100%	

**Fuente: elaboración Propia.**

Las consecuencias que esto genera, es una pérdida considerable de tiempo. En otras palabras, el nuevo empleado demora más del lo necesario en adquirir eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones.

Lo dicho anteriormente queda así mismo demostrado en la frase ya citada del dueño: “La capacidad debe ser demostrada en un plazo prudente para no ser removido a otra función o de la empresa. *Ese plazo muchas veces es prolongado producto del mecanismo de ingreso que tuvo ese personal.*”

**Figura 14: Metodología de comunicación de las responsabilidades.**

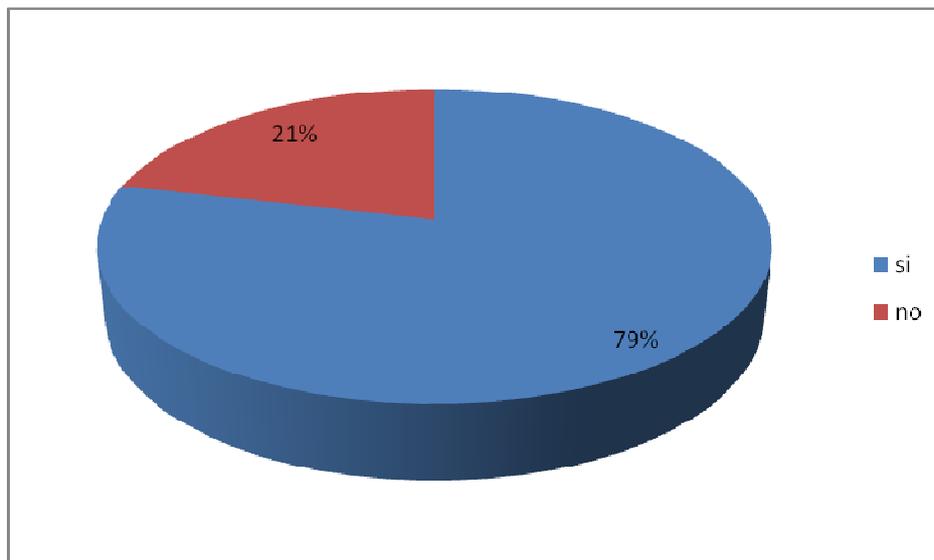


**Fuente: Elaboración propia.**

**Nota: Demás variables poseen valor 0%**

Un factor recurrente es la colaboración de los compañeros al momento de dar a conocer los métodos y técnicas a utilizar para alcanzar los resultados. Los casos en que los empleados cuentan con tales conocimientos y experiencia previa, son escasos. Se debe recordar, que los ingresantes no son evaluados por sus capacidades técnicas. Esto desencadena malas prácticas, y al igual que en el caso anterior, genera una demora en el aprendizaje y desarrollo del empleado.

**Figura 15: Colaboración de los compañeros al ingreso**



**Fuente: Elaboración propia.**

Por último, haciendo referencia al feedback que se otorga en cuanto a la calidad del desempeño, se debe resaltar una particularidad. En una de las dos oficinas, el 100% de los encuestados asegura que no recibe una devolución acerca de su desenvolvimiento. Por el contrario, en la otra oficina, el 100% de los empleados asegura que sí recibe una evaluación (figura 16), más allá que la misma sea de manera informal. Este punto se analizará más profundamente en los siguientes apartados.

**Figura 16: Tabla de contingencia: Oficina/existencia de feedback.**

frecuencia relativa por filas	Feedback		TOTAL
	si	no	
Oficina	1	3	
Administrativas	0%	100%	100%
Centro Médico	100%	0%	100%
TOTAL	50%	50%	

**Fuente: Elaboración propia.**

A continuación se citan algunos de los comentarios representativos realizados por los empleados en lo referido al proceso de inducción: “La primera semana realizaba tareas que poco tenían que ver con el sector al cual pertenezco (tareas sin grado de complejidad como por ej. Acomodar cajas y papeles)”, “En mi primer semana las tareas fueron sencillas (...) Mis responsabilidades me fueron asignadas verbalmente por la supervisora (...) contaba con la ayuda y conocimiento de mis compañeras”.

Por otro lado, el propietario relata los pasos de la inducción: “Las tareas del nuevo ingresante se transmiten en parte por escrito donde figuran las normas operativas con que funciona la empresa, en parte en forma verbal y de control de las responsables de área desde el momento de su ingreso”, “en forma verbal la empresa comunica las expectativas que tiene del desempeño del ingresante”.

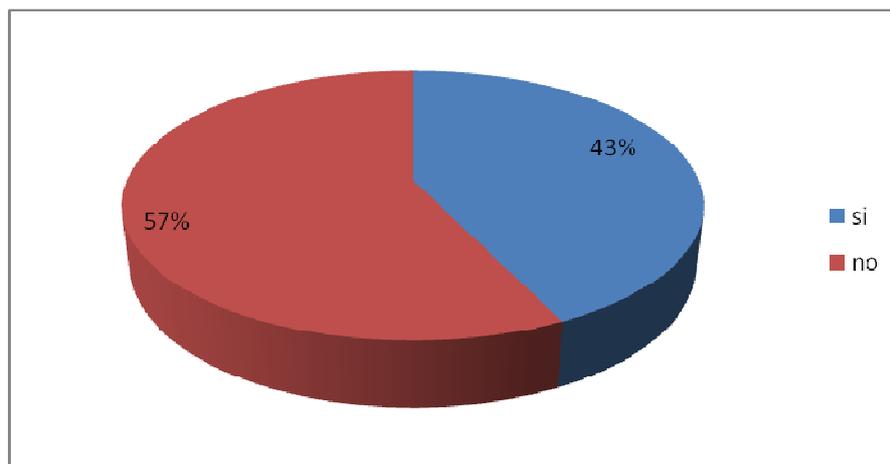
#### Diseño y Descripción de puestos:

De acuerdo a lo afirmado por el propietario de ORION y sus empleados, los cargos nunca fueron formalmente diseñados. Citándolo: “...cuando se obtiene un nuevo convenio, en la marcha se va viendo si surgen nuevas tareas y qué responsabilidades se generan y ahí se contrata a alguien...” El proceso de creación de puestos fue respondiendo a las necesidades y urgencias del momento para cumplir con las tareas que iban surgiendo a medida que los procesos iban aumentando su complejidad, tal como se desprende de las palabras del apoderado: “se van incrementando las posibilidades de realizar mayor cantidad de convenios, por lo que buscamos y necesitamos mecanismos que nos permitan estar a un mayor nivel de competitividad. Para esto necesitamos mejorar los controles y crear herramientas que nos ayuden a tener un grupo de personas más competentes en su trabajo...”

De acuerdo a lo desarrollado en el punto de “rotación”, en lo referido al significativo aumento que sufrió la nómina de ORION desde principios de 2008, se desprende que esa situación “resultó en que el universo de puestos no fuera diseñado de acuerdo a los objetivos estratégicos del negocio, los cuales, desde un principio, no fueron comunicados”, según afirma el apoderado.

Complementariamente, los objetivos específicos de cada puesto no fueron explicitados. En otras palabras, el 57% de los empleados desconoce cómo contribuye desde su puesto al cumplimiento de los resultados organizacionales.

**Figura 17: Claridad en la definición de los objetivos del puesto.**



**Fuente: Elaboración propia.**

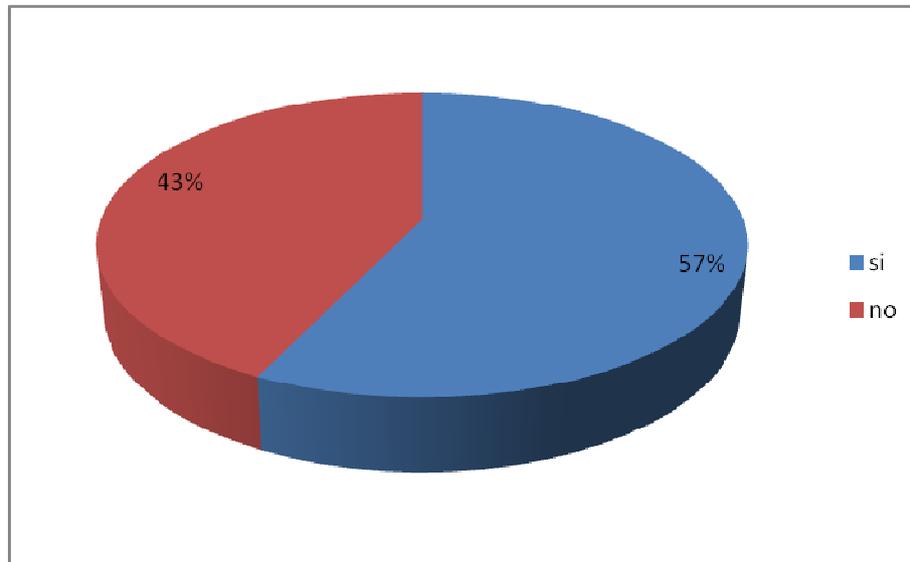
A medida que la estructura fue creciendo y la carga de trabajo fue mayor, se fueron incorporando nuevos empleados que inicialmente cumplieran una función y que luego se iría ampliando, en muchos casos logrando solapamiento de tareas y responsabilidades.

Dicho solapamiento es además consecuencia de la falta de personal en comparación al creciente volumen de tareas.

Esto se detecta claramente en las respuestas de las encuestas, donde un grupo significativo de empleados afirma por ejemplo que “las responsabilidades no están claramente definidas, pero soy junto al resto de los empleados responsable de todo lo que ocurra en la empresa, especialmente de lo que salga mal, (tenga o no que ver con mi desempeño, tenga o no responsabilidad directa o indirecta en el hecho)” ó “...siempre me encargué de absolutamente todos los temas y las áreas.”

En la figura siguiente se observa que el 43% del personal encuestado sostiene que sus responsabilidades no están totalmente definidas y delimitadas.

**Figura 18: Claridad en la definición de las responsabilidades.**



**Fuente: Elaboración Propia**

Consecuentemente, la distribución de “castigos” generalmente recae sobre las personas que, a fin de cumplimentar con los objetivos, asumen responsabilidades ajenas sin estar preparadas para tal.

En el punto anterior (Inducción) quedó demostrado que el 100% de los encuestados (Figura 14) coincidía en que las responsabilidades eran comunicadas de manera informal y verbal, por la falta de las descripciones correspondientes a cada puesto. En la siguiente tabla se observa que coincidentemente, el 57% de personas que recibieron explicaciones orales de sus responsabilidades, no poseen una clara definición de los temas por los cuales deberían responder.

**Figura 19: Tabla de contingencia: Metodología de comunicación de las responsabilidades/ Claridad en la definición de los objetivos del puesto.**

frecuencia relativa por filas			
	Claridad en la def. del obj del puesto		
	si	no	
Com. De responsabilidades	1	2	TOTAL
Verbalmente	43%	57%	100%
TOTAL	43%	57%	

**Fuente: Elaboración propia.**

No obstante, se debe hacer una salvedad. Tal como se desprende de la figura 20, el 86% de personas que se desempeñan en las oficinas administrativas, consideran que sus responsabilidades no están claramente definidas.

Por el contrario, el 100% de los empleados pertenecientes al centro médico poseen un conocimiento acabado de sus responsabilidades.

Sin embargo, cabe aclarar que el universo de puestos de dicha unidad, está compuesto en un 70% exclusivamente por puestos de atención al público, lo que disminuye el nivel de complejidad de las tareas y por ende, de las responsabilidades.

**Figura 20: Tabla de contingencia: Oficina/Claridad en la definición de las responsabilidades.**

frecuencia relativa por filas			
	Claridad en la def. de responsabilidades		
	si	no	
Oficina	1	2	TOTAL
Administrativas	14%	86%	100%
Centro Médico	100%	0%	100%
TOTAL	57%	43%	

**Fuente: Elaboración propia.**

Complementariamente, en la figura 21 se observa que además de no poseer una clara definición de las responsabilidades, el 86% de las personas que se desempeñan en las oficinas administrativas sostienen que tampoco conocen de manera acabada los objetivos de su puesto de trabajo.

Al igual que en la figura 20, el personal del Centro Médico demuestra mayor claridad en cuanto a los objetivos.

**Figura 21: Tabla de contingencia: Oficina/ Claridad en la definición de los objetivos del puesto.**

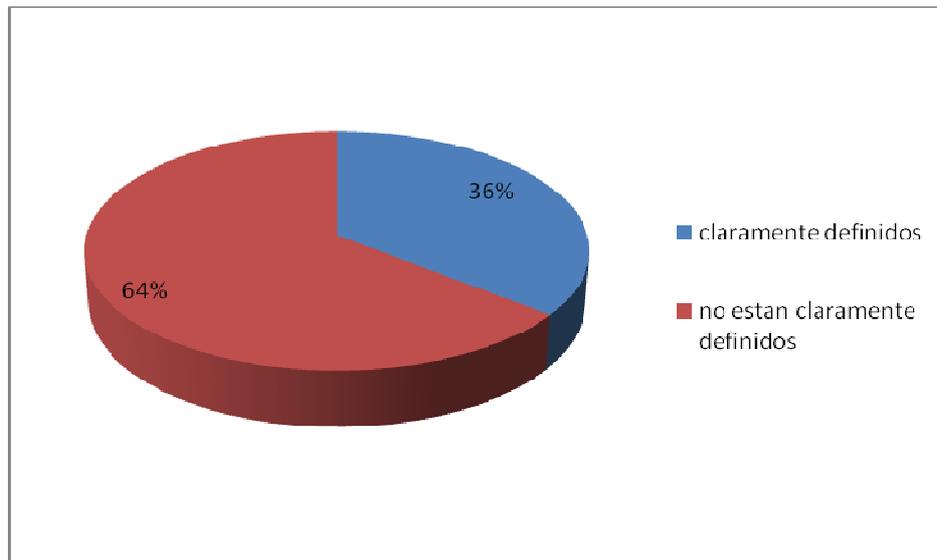
frecuencia relativa por filas	Claridad en la def. del obj del puesto		TOTAL
	si	no	
	1	2	
Oficina			
Administrativas	14%	86%	100%
Centro Médico	71%	29%	100%
TOTAL	43%	57%	

**Fuente: Elaboración propia.**

Un punto adicional que demuestra la falta de una descripción formal de las particularidades de cada puesto, es la carencia de claridad en la definición de los criterios a través de los cuales el personal es evaluado.

En la figura 22 se observa que el 64% de los encuestados afirma que desconoce los estándares mediante los cuales es evaluado su desempeño. Este punto será ampliado en etapas sucesivas.

**Figura 22: Claridad en la definición de los criterios de evaluación.**



**Fuente: Elaboración propia.**

De lo desarrollado hasta el momento en el punto de inducción y descripción de puesto, se desprende la evidente inexistencia de descripciones de puestos en las cuales conste del detalle de:

- El objetivo que se persigue a través de la ejecución de las tareas.
- Las funciones y tareas que se deben llevar a cabo en cada posición.
- Las responsabilidades por las que debe responder cada uno.
- Los procedimientos adecuados para el alcanzar eficientemente los resultados esperados.
- Finalmente, los criterios que se utilizan para determinar si el trabajador se desempeña o no de manera adecuada.

La inexistencia de esta fuente de información repercute en los demás subsistemas, ya que las descripciones de puesto sirven como base principal para la correcta administración de los recursos humanos.

En cada subsistema desarrollado a continuación, se irá demostrando cómo afecta esta falta de información en el desempeño individual y organizacional.

En cuanto al ya desarrollado, podemos agregar lo siguiente:

- En el sistema de *provisión* tiene una clara y fundamental incidencia. Para comenzar, al no conocer el perfil de empleado que se busca, no se realiza una adecuada demarcación del mercado de mano de obra donde se debe reclutar.

Más allá de dicho mercado, la falta de descripción y análisis de puesto tiene especial influencia en los procesos de reclutamiento y selección. En primer lugar, y tal como ha sido desarrollado en apartados anteriores, las personas que están involucradas en el proceso de selección no poseen conocimiento de cuáles deberían ser los requisitos intelectuales y físicos del candidato ni la totalidad de responsabilidades que deberá asumir. La urgencia genera que se descuiden pasos fundamentales como lo es el proceso de selección.

Cabe agregar que no sólo se desconoce los requisitos básicos necesarios para obtener un desempeño aceptable, sino que no existe un criterio o estándar que sirva de filtro o parámetro a la hora de escoger al ingresante. Según la opinión del propietario de la gerenciadora, las consecuencias de la falta de formalización del proceso de selección salen a luz en este momento por encontrarse limitado el crecimiento de su organización por la propia estructura que él generó. Es decir, no sólo no se evaluó el potencial de los ingresantes, sino que posterior a su ingreso, la organización no ha brindado las herramientas necesarias para fomentar la actualización y perfeccionamiento de las habilidades de sus empleados, tal como se desarrollará en los próximos subsistemas.

### Análisis de Puestos:

A fin de llevar a cabo de manera organizada el proceso de análisis de puestos, se planificó de antemano la secuencia de los distintos pasos que lo componen, a saber:

#### **Eta**pa de planeación y preparación:

En primer lugar, se plantearon de manera conjunta con el propietario de la empresa, *los objetivos del proyecto*. Los mismos se encuentran reflejados en la definición de los objetivos específicos del presente trabajo.

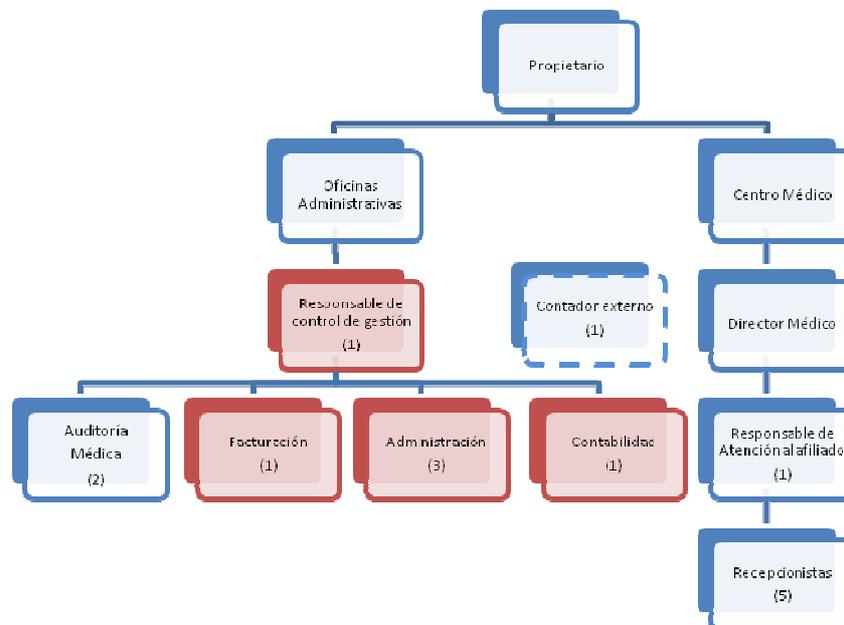
En segundo lugar, se *seleccionaron los puestos a analizar* en base a las tareas críticas del ciclo normal de la empresa. Es decir, se analizó cuál de todos los procesos que tienen lugar en ORION resulta más relevante e influyente en los resultados buscados.

Para llevar a cabo esta elección, en primera instancia se propuso un proceso en base a la información recabada y se constató con dos de las personas entrevistadas inicialmente (supervisora y auditoria médica), que el mismo fuese considerado como fundamental en el operar de la organización. Una vez confirmado que el conjunto de puestos seleccionados coincidían con las funciones más importantes, se buscó la aprobación final del propietario.

Finalmente, los puestos que quedaron seleccionados fueron:

1. Facturista (Auditor Administrativo)
2. Asistente del área contable
3. Administrativo 1
4. Administrativo 2
5. Encargada de atención al público
6. Responsable del Control de Gestión.

Los puestos resaltados en rojo representan los seleccionados para ser analizados y posteriormente descriptos:



La opción de no analizar los puestos de Auditores Médicos se fundamenta en el hecho que para el desempeño de dicho puesto es excluyente poseer la especialidad en dicho tema y al poseer tal especialización se da por supuesto el conocimiento acabado de las tareas que se deben desempeñar.

El tercer paso consistió en *difundir y promover el programa* en toda la organización. Esta instancia es de vital importancia al momento de analizar puestos debido a que se deben tomar todos los recaudos posibles a fin de minimizar cualquier tipo de resistencia.

Para cumplir con ese objetivo, se envió un comunicado a todos los empleados (*Anexo 8*) que posteriormente participarían del proceso de análisis. En el mismo se explicaba los motivos por los que sus puestos pasarían por un proceso de análisis. Adicionalmente, a través de preguntas abiertas, se los invitó a la reflexión respecto de los beneficios que trae aparejado la descripción de puesto.

Adjunto a dicha nota, se sugirió al propietario enviar un comunicado promoviendo y agradeciendo de antemano la participación y colaboración en las entrevistas. Así mismo, se aprovecho esa instancia para presentar formalmente a la persona que realizaría las entrevistas y explicar su rol dentro de la empresa.

Para complementar la difusión del programa, al inicio de cada entrevista individual, se contempló un espacio considerable de tiempo para ahondar en los objetivos específicos del análisis, las partes en las que se encontraba dividida la guía de la entrevista, etc. Adicionalmente, se permitió el despeje de dudas y planteo de sugerencias.

### **Etapas de Ejecución**

#### **Análisis e interpretación de datos**

Luego del relevamiento de los datos mediante la aplicación de los instrumentos de investigación ya enunciados, se realizó el procesamiento, análisis e interpretación de los mismos a fin de cumplir los objetivos propuestos para este trabajo.

En esta etapa se optó por un análisis cualitativo de los puestos dado que se intentaba detectar la superposición de tareas y responsabilidades, lo que, a criterio del autor, no se podría descubrir a través de preguntas cerradas y estandarizadas.

Habiendo aclarado esto, se procederá al análisis de cada uno de los puntos relevados en las entrevistas de análisis de puesto:

1. Datos generales del puesto:
  - a. Denominación del puesto:

El primer ítem que se relevó fue el conocimiento que tenía cada empleado acerca de la denominación que recibe el puesto que ocupa. Previamente, se había consultado al propietario sobre este punto.

Lo que se observó fue que los entrevistados no poseían un conocimiento acabado de cuál es el nombre del puesto que ocupan. Así mismo, en todos los casos difieren con los nombres por los cuales el propietario los identifica.

Esto tiene relevancia si se considera que el motivo por el cual se desconoce dicho título es que se desconocen las principales tareas y/o funciones que se debería cumplir en cada posición. Es decir, no se puede indicar el campo de acción de un empleado a través del nombre del puesto, ya que el mismo no se encuentra claramente definido.

Algunos ejemplos de esto son:

- El puesto que era comúnmente denominado “Facturista”, el ocupante lo denomina “Auditor Administrativo”, significando cada uno dos tareas distintas.
- Existen tres puestos que en principio realizan tareas diferentes pero las responsabilidades son confusas por lo que sus ocupantes y los superiores los denominan “administrativos”, sin poder distinguirlos.

*b. Sección o departamento al cual pertenece:*

Al igual que en el punto anterior, los empleados desconocen la exacta definición del departamento al cual pertenecen. Si bien la mayoría reconoce a grandes rasgos en qué área deberían estar situados, los seis empleados admiten que en la realidad no está definido.

Cabe recordar asimismo que la empresa no posee un organigrama formal y que el mismo ha sido desarrollado conjuntamente con el propietario a los fines de clarificar la estructura sobre la cual se está trabajando.

*c. Línea de autoridad:*

En todos los casos los empleados entrevistados reconocen sin dificultad la persona a la cual deben responder y que de hecho responden. La misma sería la responsable del control de gestión.

## 2. Contexto del puesto:

### a. Vínculos sociales internos y externos:

Cuando se le consultó a los empleados por las relaciones tanto internas como externas que debían mantener a fin de llevar a cabo su trabajo, se detectó un punto importante. La totalidad de los entrevistados sostuvo que se vinculaban de alguna forma u otra con todos sus compañeros.

Lo que se debe destacar es que el motivo por el cual se vinculan es para prestar mutua colaboración en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, que de otra forma (individualmente) no sería posible.

Si bien es un aspecto positivo a recalcar el nivel de compromiso entre compañeros, no se debe perder de vista la causa que genera esta necesidad de mutuo apoyo. Tal causa es una de las bases del presente trabajo y es la falta de una clara división y definición de las tareas y responsabilidades, sumado a la falta de personal.

## 3. Contenido del puesto:

Cuando se indagó al respecto del objetivo del puesto, se observó que los empleados toman el objetivo de la organización como el del puesto. Si bien el analista repregunto de distintas maneras, citando ejemplos, no fue posible conseguir que se identificara qué se hace en cada puesto que lo diferencia claramente de los demás.

Una vez más queda demostrada la carencia de una descripción de puesto formal y conocida por todos donde se limiten los campo de acción.

Con respecto a la parte principal del análisis (la descripción de las funciones y tareas), cabe aclarar que en todas las entrevistas mantenidas, el personal sostuvo que las mismas no están definidas o bien distinguían entre las que deberían ser y las que en realidad son.

Una vez más salió a luz el asunto de la mutua colaboración entre compañeros a fin de solucionar las urgencias. Como consecuencia de esto, muchos de los entrevistados sostenían

que existen funciones pertenecientes teóricamente a su puesto pero que por la falta de tiempo resulta imposible cumplir con ellas. Dicha falta de tiempo es generada principalmente por la necesidad de la empresa de atender las urgencias y la falla en la fijación de prioridades.

Como se mencionó en puntos anteriores, existen tres puestos administrativos en los cuales resultan difícil definir, en una primera instancia, cuales son las tareas que desempeña de manera exclusiva cada uno. Más aún, por la propia falta de organización, las tres personas terminan realizando prácticamente las mismas tareas, generando la imposibilidad de canalizar las funciones a través de un solo puesto.

Considerando la totalidad de los puestos analizados y a modo de resumen, a continuación se citan alguna de las tareas que se detectaron como superpuestas luego del análisis:

- Atención de reclamos por parte de los afiliados, vía telefónica o personalmente y resolución de los problemas que les plantean.
- Atención de reclamos de prestadores y/o proveedores por falta de pago.
- Derivación de pacientes del interior.
- Autorización de prestaciones solicitadas por los afiliados.
- Carga en el sistema de las prestaciones autorizadas.
- Contacto con prestadores a fin de asegurar un servicio adecuado.
- Pago a proveedores a fin de colaborar con la administrativa contable.
- Seguimiento de la cuenta corriente de la empresa y la emisión de cheques.
- Gestión de las compras de medicamentos y prótesis.
- Carga de la facturación en el sistema de la empresa.
- Etc.

#### 4. Responsabilidades:

De los aspectos desarrollados al momento se desprende que evidentemente las responsabilidades que atañen a cada puesto en particular, no se encuentran definidas. En otras palabras, si se desconoce qué tarea es específica de cada puesto y, consecuentemente, todos los empleados desarrollan de una manera u otra la mayoría de las tareas, resultaría inconsecuente admitir que cada uno conoce las responsabilidades por las cuales debe responder.

De hecho, durante las entrevistas de análisis, cuando se les consultó específicamente por qué puntos tenían responsabilidad, la totalidad de los empleados aclaró que para comenzar, las responsabilidades no están definidas.

#### 5. Estándares de desempeño:

En este punto se indagó acerca de los parámetros a través de cuales los empleados perciben que son evaluados. La totalidad de los entrevistados sostuvo en primer lugar, que se desconocen los criterios que deben seguir a fin de evitar un llamado de atención.

Asimismo, un punto no menor es que la totalidad de los involucrados en el proceso de análisis sostuvieron que por la situación de desorganización de la empresa, los escasos estándares objetivos de desempeño, no pueden ser alcanzados.

Tal es el caso por ejemplo, de las 24 hrs. máximas que deben ser respetadas para la entrega de los pedidos de prestaciones autorizadas. O mantener al día la carga en el sistema de la facturación presentada por los prestadores. Estos, entre otros, son claro ejemplo de los objetivos que deberían cumplir pero que, una vez más, la falta de tiempo, de personal y la desorganización, no lo permiten.

#### 6. Requerimientos del puesto:

En este apartado se detectó que no se han tenido en cuenta requerimientos objetivos que debería cumplir el candidato al momento de su ingreso para obtener un desempeño

aceptable. Ya en puntos anteriores se demostró que no existe un perfil definido para la selección de los empleados.

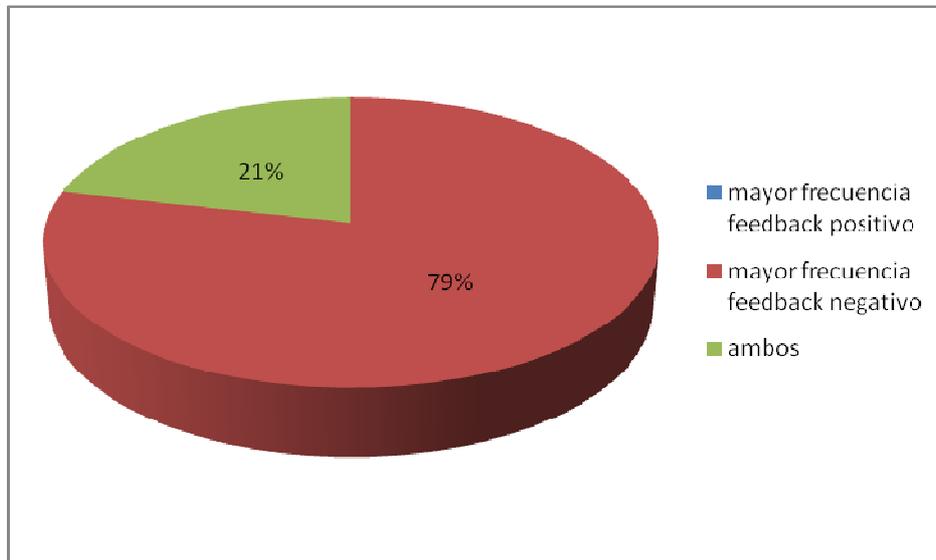
Más allá de esto, en las entrevistas de análisis de los puestos en donde se les preguntaba a los empleados qué requerimientos debería alcanzar una persona para que pueda llevar a cabo efectivamente las tareas y funciones del puesto, acelerando y facilitando así el proceso de aprendizaje y adaptación; la totalidad de los empleado fijó niveles más elevados de instrucción formal, experiencia previa y habilidades específicas que los que efectivamente cumplían a su ingreso en ORION.

#### Evaluación de desempeño:

Tal como se adelantó en apartados anteriores y como se observa en la figura 16, se presenta la particularidad que en una de las oficinas, la totalidad de los empleados afirma que no recibe una devolución por su desempeño. Por el contrario, en la segunda oficina, el 100% reconoce que recibe feedback. Más aún, este último grupo sostiene que la evaluación, en muchos casos, es diaria debido a su informalidad.

Sin embargo, al cruzar las respuestas se observa que el problema no es la inexistencia de evaluación del desempeño, sino que la misma es principalmente negativa, tal como queda demostrado por la figura 23 donde el 79% de los encuestados lo afirma.

**Figura 23: Frecuencia de feedback positivo y negativo.**



**Fuente: Elaboración propia.**

Continuando con esa idea, en la siguiente tabla se demuestra que efectivamente, el 86% de los encuestados que negaron recibir feedback por su desempeño, afirmaron en respuestas sucesivas que de hecho reciben una devolución pero la misma es principalmente negativa.

**Figura 24: Tabla de contingencia: existencia de feedback/feedback positivo, negativo o ambos.**

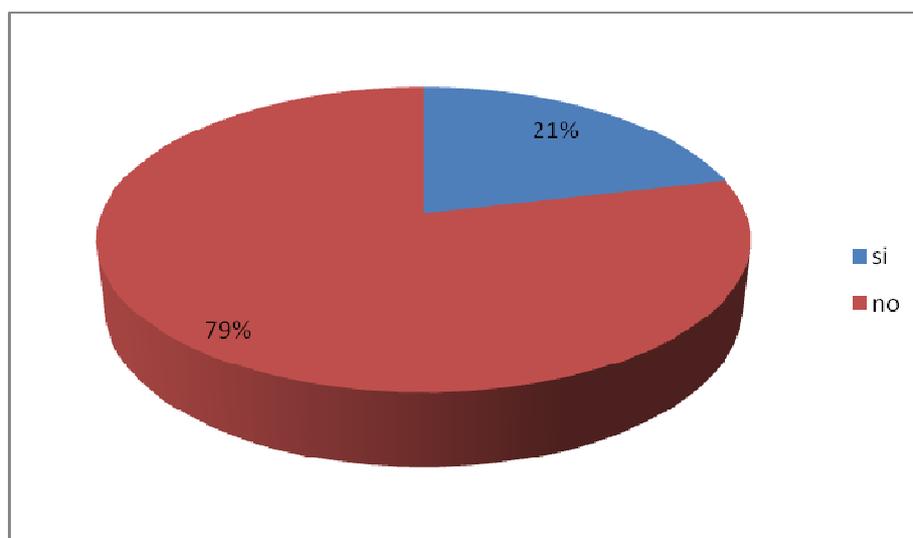
frecuencia relativa por filas				
		positivo o negativo		
		negativo	ambos	
Feedback		2	3	TOTAL
si		71%	29%	100%
no		86%	14%	100%
TOTAL		79%	21%	

**Fuente: Elaboración propia.**

Adicionalmente, el 64% de los empleados afirma que los criterios de evaluación o estándares en base a los cuales son evaluados, no se encuentran definidos o, en su defecto, no son comunicados (figura 22).

A continuación se presenta el gráfico donde queda plasmado que los empleados no perciben las recompensas como una variable que dependa de su desempeño. En consecuencia, su esfuerzo individual no va a mejorar en la medida en que dependa de esa variable. Esto, sumado al hecho que las capacidades iniciales con la que cuenta el trabajador no serían en principio las necesarias, genera que el rendimiento alcanzado no sea el adecuado. Tal como lo reconoce el dueño, quien además reconoce que “las evaluaciones se llevan a cabo de manera informal a través de la supervisión”.

**Figura 25: Percepción de los empleados acerca de la variabilidad de las recompensas de acuerdo a su desempeño.**



**Fuente: Elaboración propia.**

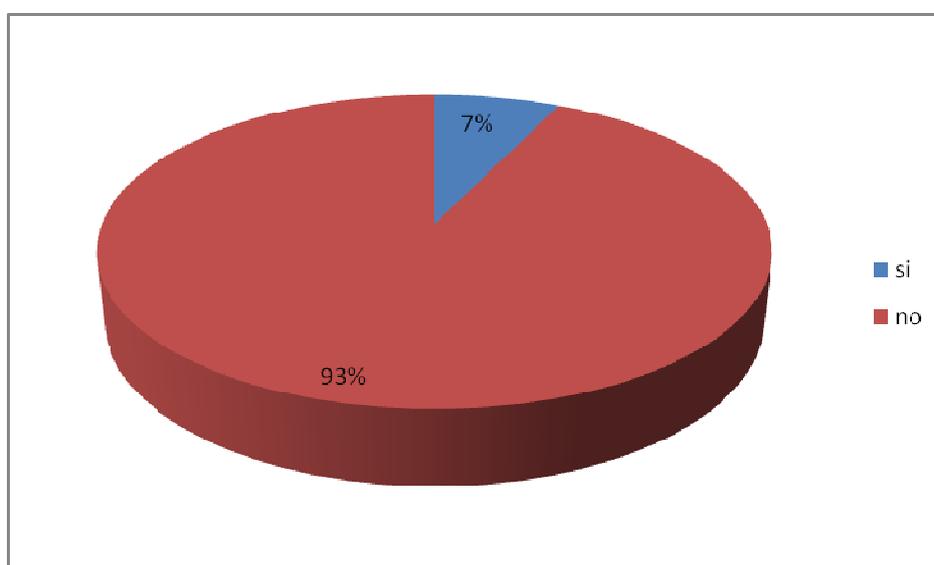
### **Subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos**

#### **Recompensas y castigos:**

Tras sucesivas entrevistas con distintos empleados, y tal como se puede entrever en el punto anterior en la figura 25, se detecta insatisfacción con respecto a la cantidad y calidad de las recompensas por su desempeño. El 79% del personal afirma que las mismas son inexistentes. Sostiene que el buen desempeño no es premiado ni reconocido.

Una importante contradicción que se analiza es que el dueño afirma que “los mecanismos de compensación por un buen desempeño están ligados a los económico, a una mejor posición laboral, a reconocimientos en forma verbal estimulando la buena actitud.” Por el contrario, el 93% de los empleados afirma que no reciben recompensas económicas.

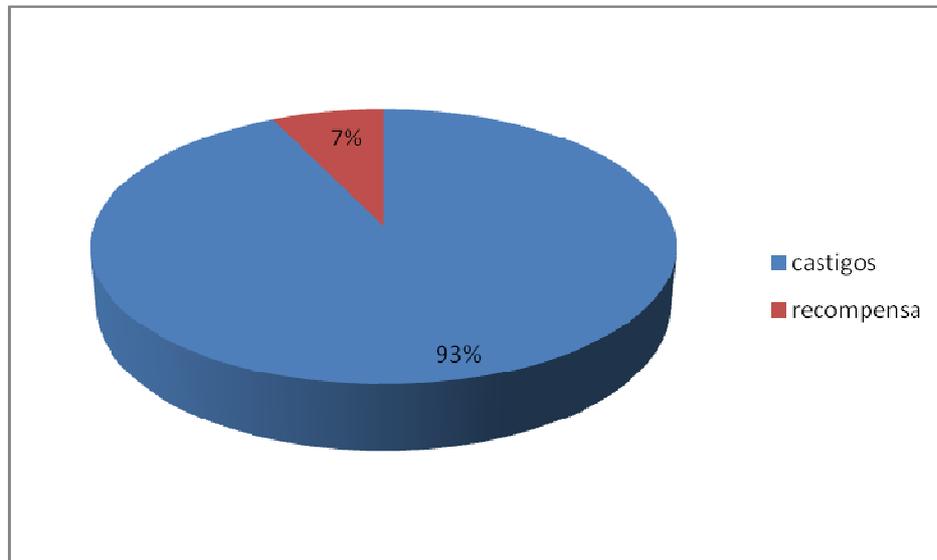
**Figura 26: Existencia de recompensas económicas de acuerdo al desempeño.**



**Fuente: Elaboración propia.**

En cuanto a los castigos, el 93% de las encuestas respaldan que en ORION se utiliza con mayor frecuencia que la recompensa para modificar el desempeño (Figura 27). Cuando esto sucede, muchas veces el castigo se convierte en una recompensa: esta se otorga cuando no se castiga por tener cierto desempeño. Esto significa que prima la acción negativa sobre la positiva, la correctiva sobre la preventiva.

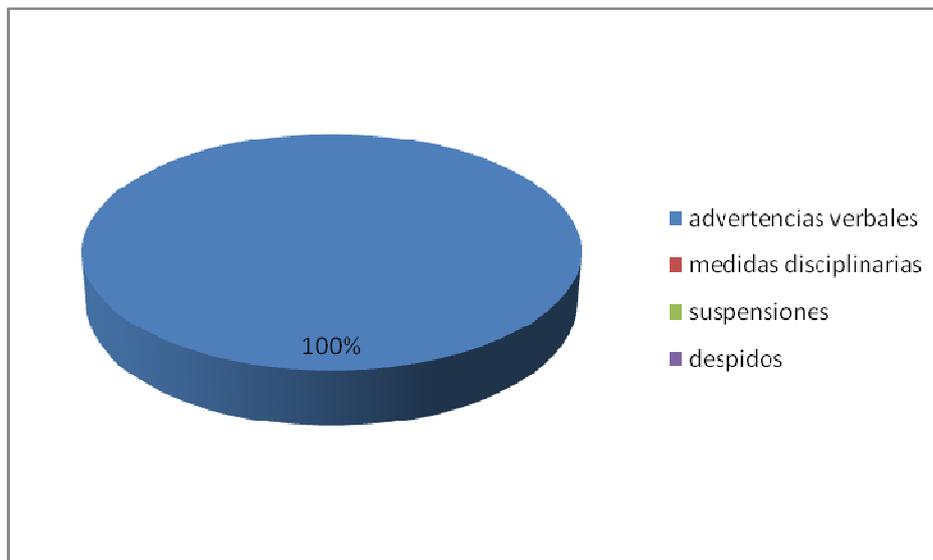
**Figura 27: Frecuencia de castigos/recompensas.**



**Fuente: Elaboración propia.**

Según la totalidad de los encuestados, la metodología utilizada para aplicar los “castigos” son las advertencias verbales (figura 28). Citando al propietario: “Los mecanismos de sanciones por mal desempeño están establecidos por las leyes laborales, pero previo a esas notificaciones se recurren a observaciones personales y llamadas de atención tratando de disuadir a que cambie de actitud, explicando cual es la expectativa que tiene la empresa en cuanto a la eficiencia de esa persona”.

**Figura 28: Tipos de castigos predominantes.**



**Fuente: Elaboración propia.**

**Nota: Demás variables poseen valor 0%**

Compensación:

En ORION, existen dos grupos que reciben dos tipos de retribuciones:

1. Por un lado se encuentran los administrativos, cuya compensación está fijada de acuerdo al convenio de ATSA (Trabajadores de la sanidad). Las categorías a las cuales han sido asignados son, dentro de administrativos, la dos y tres. A continuación se presenta la descripción de cada una, de acuerdo al convenio colectivo 108/75:

**Administrativo de Segunda:** Es el empleado que efectúa tareas que requieran práctica y conocimientos generales de la organización y funcionamiento de la oficina en que actúa y posea cierta práctica para el desempeño de sus tareas. A título enunciativo se enumera: taquidactilógrafo, facturista, personal de correspondencia, telefonista de conmutador con 20 a 40 líneas internas y en general todo el personal que sin pertenecer a la primera categoría, por la índole

de sus tareas *colabora directamente con el jefe*, el encargado o el administrativo de primera. Si se produjera alguna vacante en la primera categoría ésta deberá ser cubierta con el personal de la misma sección con los requisitos de idoneidad y capacidad que exijan las empresas, si no hubiera acuerdo sobre las condiciones del aspirante se resolverá entre la Comisión Interna y los representantes de la Empresa, si no hubiere Comisión Interna o no se pusieran de acuerdo intervendrá la Comisión Directiva de la Filial de F.A.T.S.A., con jurisdicción en la zona. Si tampoco en esa instancia se resolviera el diferendo, se llevará a la Comisión Paritaria de Interpretación que resolverá en definitiva.

**Administrativo de tercera:** es el empleado que no requiere ejercicio de criterio propio tal como, telefonista hasta 20 líneas internas, empleado de archivo, fichero, boleterías etc. Se incluyen en la categoría los empleados con conocimientos limitados que se inician en la carrera administrativa. Este personal estará en condiciones de solicitar el pase a la segunda categoría al cumplir dos años de antigüedad en la institución. Pasa a revistar en la segunda categoría se presta servicios en la misma sección, donde se produce una vacante y llena los requisitos de idoneidad y capacidad que exigen las empresas. Si no hubiera acuerdo sobre las condiciones del aspirante, se resolverá entre la Comisión Interna y los representantes de la Empresa, si no hubiere Comisión Interna o no se pusieran de acuerdo, intervendrá la Comisión Directiva de la Filial de F.A.T.S.A. con jurisdicción en la zona. Si tampoco en ésta instancia se resolviera el diferendo, se llevará a la Comisión Paritaria de interpretación que resolverá en definitiva.

A continuación, se detalla a que categoría pertenece cada puesto:

**Figura 29: Categorías de los empleados de ORION según convenio ATSA.**

PUESTO	CATEGORÍA
Responsable de oficina Administrativa	Administrativa de 2°
Asistente contable	Administrativa de 2°
Facturista	Administrativa de 2°
Administrativa	Administrativo de 2°
Administrativo-cadete	Administrativo de 3°
Responsable de oficina dos	Administrativa de 2°
Recepción y telefonistas	Administrativas de 3°

**Fuente: Elaboración propia.**

2. Por el otro, se encuentra los Auditores médicos, quienes trabajan por honorarios. De acuerdo a las entrevistas, sus “honorarios” también serían inadecuados con respecto a sus responsabilidades. Además, se debe tener en cuenta que son profesionales. En este grupo también se presentan reclamos pero los mismo, no son tan frecuentes como los del primero.

De acuerdo a las entrevistas, en el primer grupo (ADMINISTRATIVOS) existen varios conflictos relacionados al sueldo. Sostienen que no se encuentran bien categorizados dentro de las escalas propuestas por el convenio. Consiguientemente, los salarios percibidos no reflejan ni las responsabilidades asumidas por cada uno ni las funciones por ellos desempeñadas. Esto deriva en que tan sólo el 28% afirme que su salario es el adecuado (figura 7).

Al igual que en los apartados analizados con anterioridad, en la figura 30 se observa una diferencia entre las opiniones de los empleados de las oficinas administrativas y de los pertenecientes al centro médico. En la primera dependencia, el 71% de sus empleados coincide en que el sueldo no es adecuado a las responsabilidades. Esto se debe considerar conjuntamente con el 14% que afirma que es poco adecuado.

Por otro lado, y continuando con la tendencia de los apartados anteriores donde se observa mayor nivel de satisfacción en los empleados del centro médico, el 43% afirma que el salario percibido es adecuado a sus funciones.

**Figura 30: Tabla de contingencia: Percepción de la adecuación del salario a las responsabilidades/oficina a la que pertenece.**

frecuencia relativa por filas	Salario/ responsabilidad			TOTAL
	adecuado	poco adecuado	no se adecúa	
	1	2	3	
Oficina				
Administrativas	14%	14%	71%	100%
Centro Médico	43%	57%	0%	100%
TOTAL	29%	36%	36%	

**Fuente: Elaboración propia.**

En lo que respecta a la opinión del propietario, este afirma que su personal se encuentra correctamente categorizado. Afirmación coincidente con la información brindada por la contadora externa de ORION.

Debido a la falta de definición de las tareas y responsabilidades de cada puesto, se dificulta obtener un criterio objetivo para el reclamo de la categorización.

Beneficios sociales:

En ORION, se prestan distintos beneficios, dependiendo de la oficina. Como se observa en la figura 31, en la oficina administrativa se provee a todos los empleados un fondo común mensual para afrontar los gastos de desayuno y almuerzo diario. Cabe aclarar que este no es un beneficio legal, sino uno voluntario. Como complemento de esto, poseen las instalaciones de cocina.

Adicionalmente, en el centro médico se otorgan permisos para ausencias por motivos personales, flexibilizando también el horario de ingreso y egreso.

**Figura 31: Tabla de contingencia: Beneficios recibidos por oficina.**

frecuencia relativa por filas				
	Beneficios			TOTAL
	Descansos adicionales	Refrigerios	Flexibilidad horaria	
Oficina	2	3	5	
Administrativas	14%	86%	0%	100%
Centro Médico	0%	0%	100%	100%
TOTAL	7%	43%	50%	

**Fuente: Elaboración propia.**

Condiciones ambientales de trabajo:

En este caso en particular, los entrevistados sostuvieron que las condiciones eran las adecuadas para desempeñarse, exceptuando la disponibilidad de espacio. Cabe aclarar que este punto va a ser mejorado a la brevedad ya que en los días próximos se estarán mudando de edificio donde contarán con mayor espacio.

Por último, los empleados disponen de las herramientas adecuadas para el correcto desarrollo de sus funciones.

### Relaciones laborales:

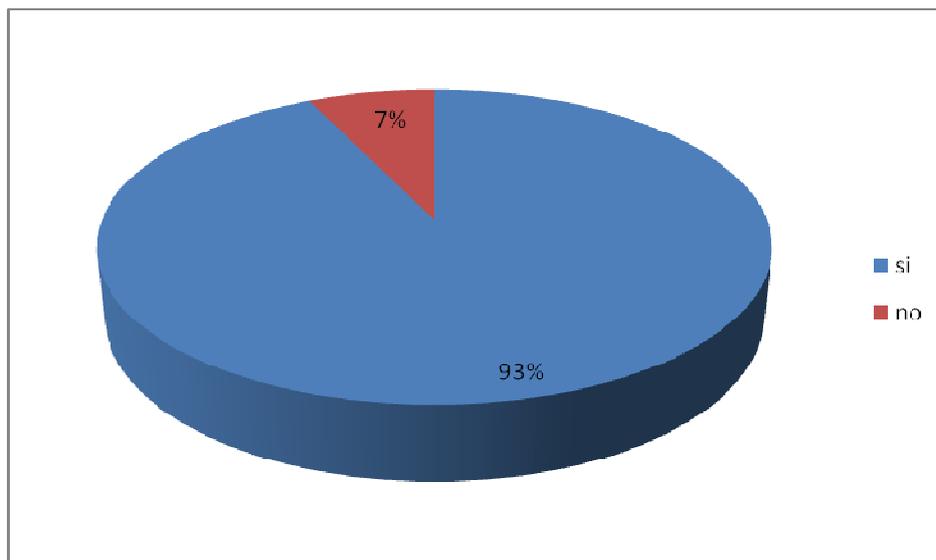
Si bien en ORION el personal se encuentra dentro del convenio de ATSA, la empresa no mantiene vínculo con el sindicato.

### Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos

La situación en la gerenciadora respecto de este punto es la siguiente:

- El desarrollo es casual porque las oportunidades de entrenamiento se presentan al azar, sin ninguna clase de planeación. Más del 90% de los encuestados afirma que es una necesidad real la de mayor capacitación.

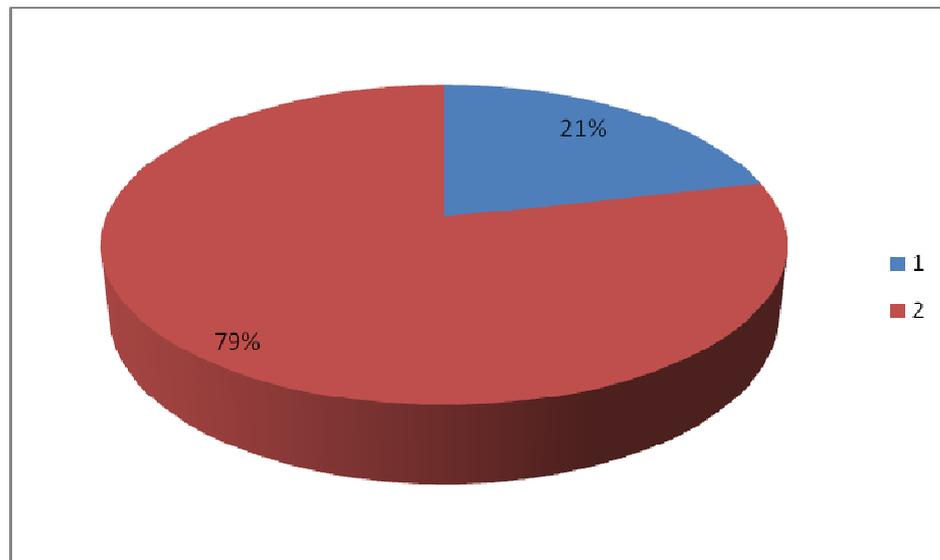
**Figura 32: Percepción de los empleados de una necesidad real de capacitación.**



**Fuente: Elaboración propia.**

- Escaso: Casi el 80% de los encuestados sostiene que no ha recibido capacitación ni entrenamiento desde su ingreso a la empresa.

**Figura 33: Efectiva participación de los empleados en alguna capacitación provista por ORION.**



**Fuente: Elaboración propia.**

- Reactivo porque se utiliza sólo para resolver problemas y carencias que ya existen.
- De visión a corto plazo porque busca solucionar los problemas actuales sin considerar perspectivas a largo plazo o en el futuro. Un ejemplo que demuestra claramente esta situación es el siguiente: cuando se instaló un nuevo sistema para informatizar todos los procesos, se realizó una capacitación en el puesto, muy limitada e insuficiente. Esto provocó que dicha herramienta no se utilice frecuentemente, y en casos en los que sí se utiliza, los beneficios que esta brinda, no son completamente aprovechados.
- Basado en la imposición, porque el entrenamiento se asigna e impone a las personas independientemente de sus deseos o aspiraciones.

Cabe aclarar que la capacitación relacionada a la implementación y utilización del sistema de la empresa ha sido la única que ha afectado a la totalidad del personal, más allá que la misma se haya llevado a cabo de manera incorrecta y sin una adecuada planificación.

Más aún, esa capacitación más un curso externo de manejo de herramientas de office destinado a un sólo empleado, fueron las únicas instancias formales de capacitación.

La principal problemática referida al desarrollo de habilidades dentro de ORION es que no existe un proceso que facilite la detección de las necesidades de capacitación. En el discurso del propietario se observa una contradicción. Por un lado afirma que el desempeño promedio de sus empleados no es el esperado y reconoce que la empresa debería brindar mayores oportunidades de entrenamiento. Sin embargo, por el otro lado, asegura que “la mayoría de los trabajadores se encuentran capacitados para su función, aunque existen aquellos que deben ser estimulados a que mejoren para alcanzar los objetivos”.

Por último el propietario acepta que las escasas oportunidades de capacitación se dan de manera informal, entre compañeros “con la colaboración de los responsables de auditoría médica, guiando, con su experiencia, al personal relacionado a la función de control de las prestaciones”.

### **Subsistema de control de Recursos Humanos**

Dentro de ORION, el sistema de base de datos de los empleados es básico. Se cuenta con legajos físicos, sin soporte digital, de cada uno de los trabajadores donde constan los recibos de sueldo, apercibimientos, certificados, etc. Citando al propietario: “ORION cuenta con el legajo del personal en poder del responsable contable y no recurrimos a ellos salvo en caso de referencias de antecedentes o legales”.

De esto se deduce que dicha información no puede proveer datos relevantes para la toma de decisiones en la administración de los recursos humanos. Para que la base de datos cumpliera con su fin debería tener, como mínimo, datos:

- Personales
- De los cargos
- Sobre salarios e incentivos
- Acerca de beneficios sociales
- Registro de cursos, actividades de entrenamiento, etc.

## VI. DESARROLLO DEL SUBSISTEMA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### Metodología:

Luego de haber examinado de manera cualitativa y cuantitativa la información recabada a través del análisis de puestos, se desarrollará en este apartado la descripción de puestos.

La metodología optada a estos fines será la mixta, con preponderancia cualitativa. Esto se debe a la variedad de objetivos que se buscan cumplir a través del presente trabajo; sumado a la carencia dentro de la empresa, de otra fuente de información que pudiera servir de complemento al momento de organizar los demás subsistemas de recursos humanos.

### Protocolo de Descripción de puesto:

El formato seleccionado – adaptado del modelo propuesto por la Susana Tejerina<sup>26</sup> (Anexo 9) para plasmar las particularidades de cada puesto fue escogido de acuerdo a las necesidades identificadas a lo largo del proceso de análisis.

A continuación se detalla a qué necesidad específica responde cada apartado del formato de descripción:

1. La primera sección se destinó a la ficha técnica de la descripción y a la identificación del puesto. La primera resulta necesaria a fin de facilitar el proceso de actualización de la información. Adicionalmente a este apartado, se agregó al final del manual de puestos una tabla que permita el registro de las novedades que surjan de cada proceso de actualización. Dicho punto será ampliado en apartados subsiguientes.

El punto de identificación del puesto responde a la problemática identificada en el análisis respecto a la marcada falta de claridad y definición de las líneas de jerarquía. Así mismo, del análisis se desprende la carencia de conocimiento por

---

<sup>26</sup> Tejerina Susana, “Manual de Diseño y Evaluación de Puestos”, material de estudio, Córdoba 2005.

parte, tanto de los empleados como de los supervisores, de la posición específica que ocupa cada puesto y de la denominación que debería recibir.

2. Se brindó gran importancia al punto del *contenido del puesto*, en el cual se desarrolla el resumen del mismo y las correspondientes funciones y tareas. A través de este se busca responder al 57% de los empleados que desconoce cómo contribuye desde su puesto al cumplimiento de los resultados organizacionales. Así mismo, cabe recordar que una de las principales conclusiones que se desprende del diagnóstico es la falta de delimitación y claridad en las tareas específicas que competen a cada puesto.

3. Se destinó un apartado específico a plasmar los *estándares a través de los cuales se debería analizar el desempeño* de cada empleado. Este punto se seleccionó ya que se detectó que el 64% de los encuestados afirma que desconoce los parámetros mediante los cuales es evaluado. Más aún, los mismo responsables/supervisores no poseen un criterio común y coherente al momento de otorgar premios o castigos.

4. Se desarrolló un apartado en el cual se detallan las *responsabilidades* por distintos aspectos críticos del ámbito laboral. Esto debido a que 43% del personal encuestado sostiene que sus responsabilidades no están totalmente definidas y delimitadas. Además, el 100% sostiene que durante la inducción, las responsabilidades son comunicadas de manera informal y verbal, por no poseer los responsables de llevarla a cabo una claridad al respecto. En otras palabras, con este punto también se estaría colaborando tanto con los empleados como con los supervisores.

5. Al igual que al apartado del contenido del puesto, al de *las relaciones sociales* se le dio gran importancia. Esto por dos motivos: en primer lugar, tal como se desprende del diagnóstico, existe una estructura informal con muchas fortalezas, la cual genera un clima de colaboración mutua. Uno de los objetivos al hacer hincapié en el cuadro de las relaciones es potenciar dicha estructura a fin que colabore en la prosecución de los objetivos organizacionales. En segundo lugar, se observó que resulta indispensable organizar y delimitar el vínculo entre compañeros ya que del análisis surge que en muchas ocasiones un empleado no alcanza a cumplir con sus tareas por

destinar la mayor parte de la jornada laboral a ayudar a sus colegas. En principio parecería ser que ambos objetivos son opuestos, no obstante se considera que son complementarios ya que si bien la estructura informal juega un rol principal en ORION, la misma no puede interponerse en el cumplimiento de las metas empresariales y por ende debe ser necesariamente organizada.

6. El apartado con las *especificaciones del puesto* es un punto clave en la descripción ya que está destinado a fijar pautas objetivas y comunes a la hora de contratar, en cuanto a qué conocimientos específicos y experiencia previa es requerida para poder realizar el trabajo de forma adecuada y reducir el ciclo de aprendizaje del ingresante. Si bien el proceso de selección continuará tomando como fuente principal de reclutamiento las referencias personales, se podrá comenzar a establecer un filtro inicial que evite emplear a personas que no se encuentren mínimamente capacitadas o, en su defecto, con las aptitudes necesarias para desarrollar las competencias requeridas.

Como complemento a la descripción, se decidió incorporar en el manual de puestos un glosario (**Anexo 10**) con los términos específicos del rubro de la empresa, a fin que sirva como marco de referencia para las personas que se incorporan y son ajenas a la terminología propia de la medicina.

#### Descripción final de puesto:

Con el objeto de alcanzar el resultado final de la presente trabajo final- el manual de puestos- se procedió a realizar la descripción provisoria con la información recabada en el análisis previo.

Cada sección del formulario se completo con los datos que, desde el punto de vista del analista, se consideraban relevantes y representativos de cada posición. A fin de que la misma se adecue a la realidad y a las necesidades de ORION, se llevaron a cabo reuniones tanto con los empleados como con los superiores de cada puesto.

Esa instancia permitió enriquecer la información que brinda este instrumento a través de aportes de los involucrados tomando como referencia sus conocimientos específicos en el tema y su experiencia laboral.

Como consecuencia, se obtuvo la descripción final de cada puesto analizado. Las mismas se encuentran detalladas en el **Anexo 11**.

#### Número de copias de cada descripción y su custodia:

De los objetivos específicos del presente trabajo, se deduce que con el manual de puestos se apunta a colaborar en la organización de distintos aspectos de la administración general de la empresa y puntualmente en los diversos procesos de recursos humanos.

Por lo anteriormente expuesto, la cantidad y distribución de copias se dará de la siguiente manera y por los siguientes motivos, teniendo en cuenta que el volumen de puestos permite que sea manejable el archivo en documentos físicos:

- Al no poseer un área delimitada y personal abocado al manejo de los procesos de recursos humanos, un ejemplar del manual estará a cargo y bajo la custodia del responsable del control de gestión. Tal como se desprende de las descripciones, este puesto posee influencia directa en la mayoría de los empleados de ORION. Así mismo, esta copia estará a disposición del resto de los empleados para su consulta
- Adicionalmente, se pondrá a disposición del propietario de ORION una copia física del manual, buscando la utilización del mismo al momento de la toma de decisión con respecto a cuestiones estructurales.
- Accesoriamente, se guardará bajo la custodia del responsable del control de gestión, copias individuales de cada puesto descripto. Esto con el objeto de ser utilizado como herramienta para la “inducción” de nuevos empleados, hasta tanto y en cuanto no sea formalizado el proceso de incorporación de un candidato.

- Como complemento a lo anteriormente dicho, se guardará registro digital de la totalidad del manual de puestos y de los formularios accesorios en la red interna de la empresa. Esto servirá de back up a los registros físicos y agilizará el proceso de consulta por parte de la totalidad de los empleados.

#### Actualización de las descripciones:

La adecuada actualización de la información provista en el manual será un punto clave para que dicho instrumento no se convierta rápidamente en una herramienta obsoleta.

Para tal fin, se desarrolló un formulario sencillo (**Anexo 12**) que permite un rápido registro de los pequeños cambios que va sufriendo cada posición.

Con el objetivo de simplificar el proceso de actualización, se propone que las modificaciones de las descripciones sean tras la acumulación de una cantidad significativa o tras un cambio en algún punto representativo del documento. Con esto se buscará fomentar los reajustes de la información sin que esto implique un proceso tedioso o una pérdida de tiempo.

Este formulario estará a disposición tanto en formato físico como digital, para que cada persona seleccione la metodología que le resulte más práctica y conveniente.

Un punto no menor es sobre quien recaerá la responsabilidad de autorizar la modificación. Para evitar que se incurra en cambios subjetivos y desorganizados, el responsable del control de gestión tendrá a cargo la recepción de las sugerencias de mejora; luego de su análisis, deberá plasmar en el formulario la nueva información y elevar dicho documento al propietario de la organización para que este de su aprobación final y de lugar al consecuente registro.

### Uso y potencialidades de la Descripción de Puestos:

A fin de complementar las comunicaciones realizadas al inicio del proceso de análisis de los puestos, se llevarán a cabo las siguientes acciones con el objetivo de lograr una efectiva utilización de la información y fomentar el desarrollo y aprovechamiento de las potencialidades que ofrece la herramienta:

- En primera instancia, se mantendrá una reunión grupal con la totalidad de los empleados, el propietario y el analista. Allí se mostrará el resultado final del análisis, se explicará la metodología de asignación de las copias y se definirá cómo deberá ser el proceso de actualización de los datos. Adicionalmente, se delimitaran las responsabilidades, roles y funciones que tendrá cada uno con respecto a este instrumento. Para finalizar, se dará espacio al despeje de dudas.
- En una segunda etapa, se coordinara con cada empleado una reunión individual junto con el analista y el propietario para analizar las modificaciones que ha sufrido el puesto tras el proceso de descripción. Debido a que se han reasignado y delimitado las funciones y responsabilidades, esta reunión deberá ser cuidadosamente planeada para evitar que el empleado interprete erróneamente estas acciones.

Dado que el analista estará presente únicamente para aclarar cuestiones de forma, a continuación se sugieren puntos a tener en cuenta por parte del propietario al momento de comunicar este mensaje

- Recaltar las ventajas de la reorganización y redistribución de las tareas y responsabilidades, aclarando que el objetivo no es otro que favorecer al empleado y hacer más eficiente su contribución a la empresa, descartando posibles temores de desplazamiento o pérdida de la autoridad.
- Demostrar de manera objetiva, a través de los porcentajes obtenidos en el análisis de puesto, cómo la anterior asignación de funciones estaba menoscabando la calidad trabajo de cada uno.

- 
- Detallar las potencialidades y usos futuros del manual de puestos, entre los cuales se sugiere hacer hincapié en los que afecten directamente a los actuales empleados de ORION, tales como:
    - Creación de un proceso objetivo y coherente para evaluar el desempeño de cada trabajador y otorgar los premios y castigos en consecuencia.
    - Detección de las necesidades de capacitación y el consecuente desarrollo de las carencias detectadas.

## VII. CONCLUSIÓN

Una vez analizada la situación actual de ORION, a través de los instrumentos de recolección de datos especialmente diseñados para adaptarse a la realidad de la empresa, se concluye lo siguiente:

En primer lugar, no se lleva a cabo un adecuado análisis y/o estudio del mercado de mano de obra donde se debería realizar el reclutamiento. Esto es porque, de hecho, se desconoce qué perfil buscar y consecuentemente, se desconoce dónde encontrarlo. En otras palabras, no poseen información de hacia donde deberían dirigir el impacto de las herramientas que se deberían utilizar con los fines de atraer a los potenciales candidatos.

En segundo lugar, del análisis del proceso de selección se desprendió que no se lleva a cabo correctamente ninguno de los pasos que componen dicho proceso. Para comenzar, la detección de la necesidad de un nuevo empleado no se encuentra incluida en una planificación, trascurriendo así demasiado tiempo entre la detección y la decisión de iniciar la búsqueda. Adicionalmente, se constató la inexistencia de una descripción formal de los requerimientos que debe alcanzar un candidato para ser considerado apto para la empresa y para el puesto. Más aún, las personas involucradas en el “proceso de selección”, desconocen cuáles deberían ser las aptitudes y actitudes que debe cumplir el candidato para obtener un desempeño adecuado. Otra característica que posee el subsistema de selección de ORION es que en el mismo no se aplican evaluaciones técnicas, ni psicotécnicas, ni de ningún otro tipo, resultando imposible predecir el desempeño futuro del candidato y sus potencialidades. Finalmente, como consecuencia de esas falencias, se toman las referencias personales de candidatos como fuente principal de reclutamiento.

Como consecuencia de estas inexactitudes en el proceso de selección, se observó que los empleados en muchos casos no se encuentran capacitados para desempeñar las tareas que les fueron asignadas ni para cumplir con las responsabilidades fijadas.

En tercer lugar, se observó que las evaluaciones de desempeño no se llevan a cabo respondiendo a un esquema formal ni basándose en criterios objetivos. Muy por el contrario, el

feedback es principalmente verbal y aleatorio. En otras palabras, los empleados desconocen qué conducta específica resultará en una recompensa o en su defecto, en un castigo. Adicionalmente, del análisis de este subsistema se desprendió que las devoluciones por el desempeño son principalmente negativas, como reacción a un error por parte del empleado.

La principal secuela de esta manera de conducirse con respecto a este punto, es que no se fomenta al empleado a obtener mejores resultados a través de mejoras en su desempeño. Más aún, al no existir criterios compartidos e instancias formales, no se aprovecha esta herramienta como fuente de información para el subsistema de capacitación, o como una oportunidad para formalizar las habilidades a desarrollar.

En cuarto lugar, se detectó que en ORION el subsistema de desarrollo se maneja principalmente en el Corto Plazo. Esto por varias razones, tales como la inexistencia de un proceso formalizado a través del cual se pueden detectar las necesidades de capacitación; de hecho, las escasas oportunidades de capacitación no han sido respuesta a una necesidad real identificada, sino que por el contrario, han sido reactivas a un problema ya existente y sin considerar las habilidades e intereses que poseen los empleados. Actualmente, la principal metodología a través de la cual los empleados intentan superar sus falencias técnicas es mediante el vínculo de cooperación con sus pares. En otros términos, la capacitación es puramente informal.

Las consecuencias que esto genera son evidentes si se consideran los puntos que hasta ahora se han desarrollado. Ya se ha dicho que no se evalúan las capacidades del empleado a su ingreso por no contar con un perfil definido. Posteriormente, no se evalúa su avance y desempeño por que se carece de criterios formales a través de los cuales se debería analizar la conducta de los trabajadores. Final y evidentemente, no se podrá capacitar al empleado si se arrastra una importante falencia desde el subsistema de provisión de los recursos humanos.

En último lugar, y no por eso menos importante, se analizó cómo se desenvuelven los empleados actualmente en sus puestos si se parte de una base inestable como la que se viene desarrollando.

Para comenzar, al evaluar la claridad en la definición de las tareas y funciones que competen a cada puesto, se concluyó que no existe un límite definido entre cada posición. En otras palabras, existe una clara y reconocida superposición de tareas. Esto se debe a varios motivos, entre los cuales destacaremos la falta de una adecuada planificación al momento del diseño de la estructura y de la creación de los puestos; Adicionalmente, esta carencia de planificación lleva a que en el operar diario se apunte meramente a la solución de las urgencias sin una fijación de prioridades. Por último, existen dos causas que se complementan. Por un lado, hay un fuerte vínculo de colaboración entre compañeros de trabajo. Por el otro, hay una real escasez de personal. Ambas combinadas generan que sea imposible para muchos de los empleados cumplir con la totalidad de las funciones de su puesto, debiendo aplazarlas por un tiempo prolongado, en pos de la colaboración con su par en las urgencias que surjan.

Posteriormente, se concluyó que los empleados de ORION desconocen cuáles son las responsabilidades que atañen estrictamente a cada puesto. Esto, además, es una consecuencia directa del punto anteriormente desarrollado ya que si la mayoría del personal debe llevar a cabo tareas de otro puesto, debería en principio responder asimismo por las responsabilidades.

Luego, se confirmó que los trabajadores no poseen un conocimiento de cuáles son los estándares a través de los cuales se mide y evalúa su desempeño. Más aún, se detectó que los escasos parámetros objetivos que son conocidos por los empleados son actualmente imposibles de alcanzar por la situación de desorganización de la empresa.

Por último, se constató que los mismos empleados aceptan no haber cumplido con los requerimientos mínimos a su ingreso a la empresa. Cabe aclarar que dichos requerimientos no se encontraban definidos al momento en que se incorporaron al staff y que de hecho aún no son reconocidos por las personas que participan del proceso de selección. En todos los casos,

quedó demostrado que tanto los niveles de instrucción formal, como la experiencia previa y las habilidades específicas con las que contaban los empleados, no eran suficientes para alcanzar el nivel esperado de desempeño, dificultando y prolongando el período de adaptación y aprendizaje.

A modo de resumen, la situación de los subsistemas de recursos humanos en ORION es la siguiente:

- Proceso de selección informal, carente de pruebas objetivas y de un perfil definido.
- Evaluación de desempeño informal y principalmente negativa.
- Sistema de capacitación a corto plazo e informal.

Con respecto a los puestos:

- Superposición de tareas.
- Responsabilidades sin delimitar.
- Carencia de estándares de desempeño.
- Nivel de instrucción formal y experiencia requerida al ingreso, sin definir.

Una vez implementado el manual de puestos, los pasos a seguir podrían ser los siguientes:

- Formalizar, en la medida de lo posible y de acuerdo a la necesidad real de la empresa, el proceso de selección. Es decir, que las personas involucradas en el mismo tengan conocimiento del perfil requerido para que puedan fijar criterios excluyentes y/o preferentes.

- Llevar a cabo un relevamiento de las necesidades de capacitación para poder comenzar a alinear las habilidades de los actuales empleados con los resultados esperados.
- Luego de fijados los estándares de desempeño, trabajar en el fomento del feedback positivo, independientemente de si se conservan los canales informales para llevarlo a cabo.

Para concluir, se considera que si bien el manual de puestos propuesto no cambiará la cultura de informalidad de la organización, ayudará a determinar los requerimientos que deben cumplir los ingresantes a fin de ser capaces de predecir en la medida de lo posible, un buen desempeño. Más aún, si estos ya cuentan con dichos requisitos básicos, el manual servirá como fuente de información para identificar las necesidades de capacitación. Asimismo, colaborará en el proceso de formalización de los criterios que se utilizarán para evaluar a cada empleado. Por último, y probablemente lo más relevante, ayudará a definir qué tareas y funciones se deben llevar a cabo en cada puesto para así ser capaces de comenzar a organizar los diferentes procesos que componen ORION.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

- BAZAN Roberto, “Empresas Familiares”, manual de estudio, Córdoba 2009.
- BOHLANDER – SNELL – SHERMAN, “Administración de Recursos Humanos” 12ª Edición, Editorial Thomson Learning, México 2001
- CHIAVENATO Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, 5ª edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia 2005
- FERNANDEZ Manuel, “Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo”, Editorial Díaz de Santos, Madrid 1995.
- GIBSON – IVANCEVICH- DONNELLY, “Las Organizaciones”, 10ª edición, Editorial Mc Graw Hill, Chile 2001
- SCHLEMENSON Aldo, “La perspectiva ética en el análisis organizacional. Un compromiso reflexivo con la acción”, Editorial Paidós, Buenos Aires 1990
- TEJERINA Susana, “Manual de Diseño y Evaluación de Puestos”, material de estudio, Córdoba 2005.
- VIEYTES Rut, “Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad” 1ª Edición, Editorial De las Ciencias, Buenos Aires 2004
- WERTHER Jr. William B.– HEITH Davis, “Administración de Personal y Recursos Humanos”, 4ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 1995.

### WEB:

- <http://ar.vlex.com/vid/recurso-nacional-apelaciones-comercial-n-13-34759440>
- [www.eumed.net](http://www.eumed.net)
- [www.agein.com.ar](http://www.agein.com.ar)



---

## IX. ANEXOS

**ANEXO 1 : Libro de códigos**

Codificación de preguntas abiertas					
pregunta	Variable	escala propuesta	código		
1	Formación al ingreso	secundario incompleto	1		
		secundario completo	2		
		terciario incompleto	3		
		terciario completo	4		
		universitario incompleto	5		
		universitario completo	6		
		pos grados	7		
2	Formas de contratación	Respuesta a un aviso del diario	1		
		Respuesta a un aviso en la web	2		
		entrevista realizada por consultora externa	3		
		terna en una entrevista con el dueño	4		
		referencias personales	5		
		presentación espontánea	6		
3	Requerimientos para ingresar	determinado nivel educacional	si 1 no 2		
		experiencia previa	si 1 no 2		
		otros	si 1 no 2		
		ninguno	si 1 no 2		
		4	Evaluaciones en el proceso de selección	Detección de competencias específicas	1
				Pruebas técnicas	2
				Psicotécnico	3
				Pruebas situacionales	4
ninguna	5				
5	Factores de retención	satisfacción por la labor diaria	1		
		estabilidad económica	2		
		grupo humano	3		
		otros	4		
6	Imagen de empresa en el entorno	si	1		
		no	2		
7	Percepción de la familia	estabilidad económica	1		
		crecimiento personal	2		
		percepción negativa	3		
8	Grado de complejidad de tareas iniciales	alto	1		
		medio	2		
		bajo	3		
9	Metodología de comunicación de responsabilidades	oral	1		
		por escrito	2		
10	Asignación de tutor, colaboración de compañeros de trabajo	si	1		
		no	2		

11	conocimiento acabado de las tareas	si	1
		no	2
12	Metodología de comunicación de las tareas	oral	1
		por escrito	2
13	Conocimiento de métodos	si	1
		no	2
14	Metodología de comunicación de los procedimientos	verbalmente	si 1 no 2
		por experiencia laboral anterior	si 1 no 2
		a través de la práctica diaria	si 1 no 2
15	Claridad en la definición de las responsabilidades	si	1
		no	2
16	Conocimiento del objetivo del puesto	si	1
		no	2
17	Retroalimentación formal/informal	si, informal	1
		si, formal	2
		no	3
18	Frecuencia de evaluación	Diariamente	1
		semanalmente	2
		mensualmente	3
		anualmente	4
		otros	5
		nunca	6
19	Claridad en la definición de los criterios de evaluación	claramente definidos	1
		no estan claramente definidos	2
20	Frecuencia de feedback positivo/negativo	mayor frecuencia feedback positivo	1
		mayor frecuencia feedback negativo	2
		ambos	3
21	Percepción de la existencia de recompensas por desempeño	si	1
		no	2
22	Recompensas económicas	si	1
		no	2
23	Recompensas varían de acuerdo al esfuerzo	si	1
		no	2
24	Beneficios	posibilidad de desempeño	si 1 no 2
		estabilidad laboral	si 1 no 2
		buena remuneración	si 1 no 2
		otros	4

25	Castigos	advertencias verbales	1
		medidas disciplinarias	2
		suspensiones	3
		despidos	4
26	Frecuencia de castigos/recompensas	castigos	1
		recompensas	2
27	Proporcionalidad de las recompensas a las contribuciones	si	1
		no	2
28	Proporcionalidad salario/responsabilidades	adecuado	1
		poco adecuado	2
		no se adecúa	3
29	Proporcionalidad salario/mercado	adecuado	1
		poco adecuado	2
		no se adecúa	3
		desconoce	4
30	Beneficios recibidos	premio por resultado	1
		descansos adicionales	2
		facilidades en relación a algunas comidas dentro de la jornada	3
		transporte	4
		Flexibilidad horaria: permisos adicionales	5
		otros	6
		ninguno	7
31	Mobiliario	totalmente adecuado	1
		poco adecuado	2
		no adecuado	3
32	Prolongación de jornada	si	1
		no	2
33	Participación en capacitaciones	si	1
		no	2
34	Necesidad de Capacitación	si	1
		no	2
35	Mecanismos de control	a través de la jerarquía	si 1 no 2
		con reglas y procedimientos	si 1 no 2
		estableciendo objetivos y comunicándolos	si 1 no 2
		órdenes	si 1 no 2



**ANEXO 2: Codificación de preguntas abiertas.**

Casos	1 Formación al ingreso estudios	2 Forma de contratación	3 Requerimientos para ingresar				4 Evaluaciones en el proceso de selección	5 factores de retención	6 Imagen de empresa en el entorno	
			Determinado nivel educacional	experiencia previa	otros	ninguno				
ADM	1	5	5	2	1	2	2	5	2	1
	2	5	5	1	1	2	2	5	2	1
	3	5	5	2	1	2	2	5	2	1
	4	2	4	2	1	2	2	5	2	1
	5	5	6	2	1	2	2	5	2	2
	6	6	5	2	1	2	2	5	2	
	7	6	5	2	2	1	2	5	4	
Centro Méd.	8	5	5	1	2	2	2	5	2	
	9	5	4	1	2	2	2	5	3	2
	10	5	5	1	1	2	2	5	3	1
	11	2	5	2	2	1	2	5	3	2
	12	5	4	2	1	2	2	5	2	2
	13	2	5	2	2	1	2	5	2	1
	14	5	5	1	1	1	2	5	1	1

7 percepción de la familia	8 grado de complejidad de tareas iniciales	9 metodología de comunicación de responsabilidades al inicio	10 asignación de tutor en el proceso de inducción? colaboración de compañeros de trabajo	11 grado de conocimiento de las tareas	12 metodología de comunicación de las tareas	13 percepción acerca del conocimiento de los métodos de trabajo	14 metodología de comunicación de los procedimientos		
							verbalmente	por experiencia laboral anterior	a través de la práctica diaria
3	1	1	2	1	1	1	1	2	1
1	3	1	1	1	1	1	1	2	1
1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
1	2	1	1	1	1	1	1	2	2
1	3	1	2	1	1	1	2	1	2
1	1	1	1	2	1	1	1	2	2
	1	1	2	1	1	1	1	2	1
	3	1	1	1	1	1	1	2	2
1	3	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	1	1	1	1	1	1	2	1
2	3	1	1	1	1	1	1	2	1
1	3	1	1	1	1	1	1	2	1
2	3	1	1	1	1	1	1	2	2
1	2	1	1	1	1	1	1	2	2

15 claridad en la definición de las responsabilidades	16 Conocimiento del objetivo del puesto	17 Retroalimentación formal/informal	18 Frecuencia	19 Claridad en la definición de los criterios de evaluación	20 Frecuencia de feedback positivo/negativo	21 Percepción de la existencia de recompensas por desempeño	22 Recompensas económicas	23 Recompensas varían de acuerdo al esfuerzo
2	2	3	6	2	2	1	1	2
2	2	3	6	2	2	2	2	2
2	2	3	6	2	2	1	2	2
2	1	3	6	1	2	2	2	2
2	2	3	6	2	2	2	2	2
2	2	3	6	1	3	2	2	
1	2	3	6	2	2	2	2	
1	2	1	5	1	2	2	2	
1	2	1	1	2	3	2	2	
1	1	1	5	1	2	1	2	1
1	1	1	5	2	2	2	2	
1	1	1	5	1	2	2	2	
1	1	1	1	2	3	2	2	
1	1	1	1	2	2	2	2	

24 Beneficios				25 Castigos	26 frecuencia de castigo/recompensa	27 Proporcionalidad de las recompensas a las contribuciones	28 Proporcionalidad de salario/responsabilidad	29 Proporcionalidad salario/mercado	30 Beneficios	31 Adecuación del mobiliario
Posibilidad de desarrollo	Estabilidad laboral	Buena remuneración	otros							
1	1			1	1	2	3	3	3	1
			4	1	1	2	3	3	3	1
1				1	1	2	3	3	3	2
				1	1	2	3	3	3	1
			4	1	1	2	2	4	3	2
			4	1	1		3	3	3	1
	1		4	1	1		1	2	2	1
1	1			1	1		2	3	5	2
			4	1	1		1	1	5	1
1	1	1		1	2	1	1	1	5	1
	1			1	1		2	4	5	2
1	1			1	1		1	1	5	2
	1			1	1		2	4	5	1
1	1		4	1	1	2	2	4	5	3

32 Prolongación de jornada	33 Participación en capacitaciones	34 Necesidad de capacitación	35 Mecanismos de control			
			jerarquía	reglas y procedimientos	establecimiento de objetivos	órdenes
1	2	1	2	2	2	1
1	2	1	2	2	2	1
2	2	1	2	2	2	1
2	2	1	2	2	2	1
2	2	2	1	2	2	1
2	2	1	2	2	1	1
1	1	1	1	2	2	1
1	2	1	1	1	1	1
2	2	1	2	2	2	1
2	2	1	2	2	1	2
1	1	1	2	1	2	2
2	2	1	2	1	2	1
1	1	1	2	1	2	2
2	2	1	1	1	1	1



---

### **ANEXO 3: Encuesta a empleados**

#### ENCUESTA

A continuación se presentarán una serie de preguntas, las cuales tiene como fin conocer la situación actual de ORION desde su perspectiva. Todo esto, para detectar oportunidades de mejora.

**IMPORTANTE:** La encuesta es anónima y toda la información provista en la misma será manejada con suma confidencialidad.

Solicitamos reenviar la encuesta para resguardar su identidad, desde la dirección [orionsalud@hotmail.com](mailto:orionsalud@hotmail.com) a las siguientes direcciones: [fdicorpo@deloitte.com](mailto:fdicorpo@deloitte.com) y [flordicorpo@hotmail.com](mailto:flordicorpo@hotmail.com). Desde ya muchas gracias por su colaboración.

- 
1. Indique con una cruz la formación que Ud. poseía al momento de su ingreso a ORION:
    - a. Secundario incompleto
    - b. Secundario completo
    - c. Terciario incompleto
    - d. Terciario completo
    - e. Universitario incompleto
    - f. Universitario completo
    - g. Pos grados.
  
  2. Su ingreso a la empresa, a través de qué método se llevo a cabo (marque el correcto):
    - a. Respuesta a un aviso en el diario
    - b. Respuesta a un aviso en la web
    - c. Entrevista realizada por una consultora externa
    - d. Terna en una entrevista con el dueño
    - e. Referencias personales

- 
- f. Presentación espontanea.
3. ¿Qué requerimientos debía cumplir para poder ingresar a ORION? Marque los que correspondan.
- a. Determinado nivel educacional
  - b. Experiencia previa
  - c. Otros ¿Cuáles?
  - d. Ninguno
4. ¿Qué evaluaciones se le aplicaron durante su proceso de selección?
- a. Detección de competencias específicas
  - b. Pruebas técnicas
  - c. Psicotécnico
  - d. Pruebas situacionales
  - e. ninguna
5. ¿Qué factores influyen en su decisión de mantener su trabajo dentro de la empresa?  
Puede enumerar características internas de ORION, externas del mercado ó personales.
6. En su entorno, ¿ORION es una empresa conocida?
7. ¿Qué significa para Ud. y para su familia que trabaje allí?
8. ¿En su ingreso a ORION, durante las primeras semanas, cual fue el grado de complejidad de las tareas que realizó?
9. ¿De qué manera le fueron comunicadas sus responsabilidades?
10. En sus inicios dentro de la empresa, ¿se le asignó o contó con la colaboración de un compañero que cumpliera el rol de “tutor”?



- 
11. Actualmente, ¿conoce de manera exacta, delimitada y acabada cuales son las tareas que involucra su puesto?
  12. ¿De qué manera se le fueron comunicadas?
  13. ¿Conoce los métodos que debe seguir para cumplir con dichas tareas?
  14. ¿Cómo fue que tomó conocimiento de los procedimientos que se requieren para cumplir adecuadamente con sus responsabilidades?
  15. ¿Se encuentran claramente definidas las responsabilidades que le competen como empleado de ORION?
    - 15.a ¿Puede enumerar, a grandes rasgos cuales son dichas responsabilidades?
  16. ¿Conoce el objetivo de su puesto dentro de la estructura de la empresa, a qué resultados contribuye? Ampliar.
  17. ¿Recibe algún tipo de retroalimentación que evalúe su desempeño? ¿Formal o informalmente?
  18. En caso de ser afirmativo lo anterior, ¿con qué frecuencia se lo evalúa?
    - a. Diariamente
    - b. Semanalmente
    - c. Mensualmente
    - d. Anualmente
    - e. Otros ¿cuál?
    - f. Nunca

- 
19. ¿Conoce los criterios por los cuales se lo evalúa? En caso que los mismos no estén formalmente establecido, ¿cuáles serían dichos criterio, según su percepción?
20. ¿Cuándo es más frecuente que reciba una devolución por su desempeño: cuando el mismo es acertado o cuando comete un error?
21. ¿Recibe algún tipo de recompensa por su desempeño?
22. En caso de ser afirmativo lo anterior, ¿la misma es económica o no? Ejemplifique.
23. ¿Considera que las recompensas que recibe varían de acuerdo a su esfuerzo?
24. ¿Qué beneficios considera que brinda la organización? Marque los que correspondan:
- a. Posibilidad de desarrollo
  - b. Estabilidad laboral
  - c. Buena remuneración
  - d. Otros ¿Cuáles?
25. ¿Qué “castigos” considera que reciben las personas que no realizan adecuadamente su trabajo? Marque las que correspondan:
- a. Advertencias verbales
  - b. Medidas disciplinarias
  - c. Suspensiones
  - d. Despidos
26. ¿Según su percepción, qué se presenta más seguido, las recompensas o los “castigos”?

27. ¿Considera que las recompensas que Ud. recibe son proporcionales a sus contribuciones a la empresa?

28. ¿Cómo calificaría la relación entre el salario que percibe y sus responsabilidades?

- a. Adecuado
- b. Poco adecuado
- c. No se adecúa

29. ¿Cómo calificaría la relación entre el salario que percibe y el ofrecido en puestos similares en otras empresas?

30. ¿Qué beneficios recibe de parte de ORION?:

- a. Premios por resultados
- b. Descansos adicionales
- c. Facilidades en relación a alguna de las comidas dentro de la jornada
- d. Transporte
- e. Relacionados a actividades recreativas fuera del trabajo
- f. Otros ¿Cuáles?
- g. Ninguno

31. ¿Las condiciones del ambiente y mobiliario con las que cuenta, son las adecuadas para el desempeño de la tarea que le compete?

30 A. ¿Qué herramientas, materiales o instrumento tecnológico requiere para llevar a cabo su trabajo? ¿cuenta con ellas? En caso negativo, ¿cuáles serían los elementos faltantes?

31 ¿Cuál es su horario de trabajo? ¿Generalmente se cumple o debe prolongar la jornada?



---

32 ¿Desde su ingreso a ORION, ha recibido capacitación/entrenamientos de algún tipo?¿Cuál?

33 ¿Considera que necesitaría recibir alguna capacitación específica para desempeñar mejor su trabajo?

34 Desde su punto de vista, ¿a través de qué mecanismos se lleva a cabo el control a nivel empresa?

- a. A través de la jerarquía
- b. Con reglas y procedimientos
- c. Estableciendo objetivos y comunicándolos
- d. Órdenes

MUCHAS GRACIAS.



---

## **ANEXO 4: Encuesta al propietario**

### **ENCUESTA**

A continuación se presentan una serie de preguntas. El objetivo de las mismas es conocer la situación de la empresa desde su perspectiva.

La información aquí presentada será tratada con suma confidencialidad.

Muchas gracias por su colaboración.

---

1. ¿Podría redactar de forma resumida la historia de la empresa desde sus comienzos? Se sugiere tener en cuenta los siguientes aspectos:
  - a. Causas que motivaron su apertura
  - b. Socios partícipes de la fundación
  - c. Cantidad de personal con la que comenzaron y cantidad actual
  - d. Momentos críticos por los que atravesaron
  - e. Cambios y transformaciones de importancia
  - f. Descripción del momento/coyuntura actual
  - g. Hacia donde apunta la empresa. Objetivos a largo plazo.
  
2. ¿Qué vínculos existen entre la organización y la comunidad? ¿qué reputación considera que tiene la misma de la empresa?
  
3. ¿Cómo calificaría al ambiente en el que se encuentra inmerso ORION?
  
4. En cuanto al proceso para cubrir una vacante, ¿cómo se procede generalmente para detectar la necesidad de una incorporación?

- 
5. Una vez detectada dicha necesidad, ¿cómo se avanza en el proceso? ¿cuánto es el tiempo aproximado que transcurre entre que se detecta la necesidad y que efectivamente se realiza la incorporación?
  
  6. ¿Cuál de los siguientes métodos es el más utilizado a la hora de reclutar un nuevo empleado? Marque los que correspondan:
    - a. Aviso en el diario
    - b. Aviso en internet
    - c. Terna de entrevistas, contrastando las aptitudes de cada uno
    - d. Referencias personales
    - e. Presentación espontanea
    - f. Consultora externa
  
  7. ¿Qué fuentes de reclutamiento es la más utilizada?(de donde se obtienen los candidatos)
    - a. La propia empresa
    - b. Las demás empresas
    - c. Universidades
    - d. Otras ¿Cuáles?
  
  8. ¿Se realizan movimientos internos de personal, tales como ascensos, traslados a otras áreas, etc.? En caso de ser afirmativo, ¿en qué situaciones se recurre a este método?
    - a. Cuando se busca brindar una recompensa por un buen desempeño
    - b. Como parte de un plan de carrera
    - c. Cuando es una necesidad de urgencia cubrir una vacante
    - d. Otras, ¿Cuáles?

- 
9. En el proceso de selección, ¿qué metodología se aplica para evaluar la adecuación que tendrá la persona al cargo?
- a. Prueba técnica
  - b. Control de certificados presentados
  - c. Psicotécnico
  - d. Pruebas situacionales o de simulación
  - e. Pedido de referencias en empleos anteriores
  - f. Otras ¿Cuáles?
  - g. Ninguna
10. ¿De qué manera y en qué momento se comunican y detallan las tareas que debe realizar el ingresante?
11. ¿Se evalúa la capacidad técnica de la persona al momento de su ingreso?
12. ¿Si no posee dicha capacidad, de qué manera se le provee ese entrenamiento?
13. ¿A través de qué forma, la empresa comunica las expectativas que tiene acerca del desempeño individual?
14. ¿Se lleva a cabo algún tipo de evaluación de desempeño, ya sea formal o informal? En caso de ser afirmativo, ¿Cuándo y quienes la realizan?
15. En cuanto a los beneficios, ¿fuera del salario y los establecidos por ley, presta algún otro?
16. Ante un mal desempeño de alguno de los empleados, ¿qué “castigos” se otorgan?



- 
17. ¿De qué manera se refuerza positivamente a un empleado que ha demostrado un comportamiento deseado?
18. ¿Considera que los salarios que se ofrecen en ORION son competitivos en relación a los ofrecidos en el mercado?
19. Según su opinión, ¿dicho salario es proporcional a las contribuciones de los empleados?
20. ¿Sus trabajadores se encuentran correctamente categorizados dentro del convenio?
21. ¿Los trabajadores de ORION se encuentran correctamente capacitados para el puesto en los que se desempeñan?
22. ¿De qué manera detectan las necesidades de capacitación? ¿Se responde a la misma?
23. ¿Qué capacitación recuerda que se haya dictado al día de hoy?
24. ¿A través de qué mecanismos se lleva a cabo el control del funcionamiento general de la empresa?
- a. A través de la jerarquía
  - b. Estableciendo reglas y procedimientos
  - c. Fijando objetivos y controlando su cumplimiento
  - d. Con órdenes descendentes
  - e. A través de la información brindada por sus subordinados.
25. ¿Cuenta ORION con legajos de su personal? En caso de ser afirmativo, ¿qué utilidad se le da a dicha información? MUCHAS GRACIAS.



---

## **ANEXO 5: Guía de entrevista de Análisis de Puesto.**

### **DATOS GENERALES DEL PUESTO:**

1. ¿Cuál es el nombre del puesto?
2. ¿A qué sección o Dpto. pertenece?
3. ¿Cuál es el nombre del cargo de su jefe?
4. ¿Tiene Ud. personal a cargo?

### **CONTEXTO DEL PUESTO:**

5. ¿Qué horario cumple?/ ¿Cómo es su jornada habitual?
6. ¿Requiere este puesto trabajar horas extras en forma frecuente?
7. ¿La tarea de este puesto supone algún tipo de riesgo? (si, no) ¿De qué tipo?  
(Contaminación, ruidos, iluminación, temperatura, etc)
8. ¿Exigen las tareas de este puesto la realización de esfuerzos? ¿De qué tipo: físico, mental?
  
9. ¿Con qué frecuencia, intensidad?
10. Relaciones Sociales debido a los procesos de trabajo:
  - ¿Con que otros puestos de la empresa necesita vincularse para poder realizar su trabajo? ¿Para qué mantiene estos vínculos? ( Relacionar a cada puesto con el tipo de información que recibe o emite el ocupante)
  
  - ¿Con que persona, empresa o institución fuera de ORION, necesita vincularse para poder realizar su trabajo? ¿Para qué mantiene estos vínculos? ( Relacionar a cada puesto con el tipo de información que recibe o emite el ocupante)



---

### CONTENIDO DEL PUESTO:

11. Resumen del puesto:

- a. ¿Cuál es el objetivo, propósito de este puesto? ¿Qué se hace en este puesto?

12. ¿Cuáles son las funciones y tareas que deben realizarse en este puesto? (¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿Para qué lo hace? ¿Con qué lo hace?)

### RESPONSABILIDADES:

13. ¿Qué tipo de responsabilidades se tienen en este puesto?

**a) Responsabilidad por decisiones:**

- No toma decisiones
- Toma decisiones sobre temas simples sobre su trabajo
- Toma decisiones sobre temas complejos referidos a su sector
- Toma decisiones complejas que involucra a diferentes sectores
- Toma decisiones sobre políticas de la organización
- Otras, cuáles?

**b) Responsabilidad por el trabajo de otros:**

- No tiene personal a cargo
- Supervisa personal operativo
- Supervisa personal de primer nivel de Supervisión
- Supervisa personal de alto nivel

**c) Responsabilidad por materiales, bienes y/o herramientas**

- No tiene responsabilidad
- Tiene responsabilidad mínima



---

Tiene responsabilidad regular y permanente  
Es el máximo responsable

**d) Responsabilidad por la custodia o manejo de dinero o valores**

No tiene responsabilidad por dinero o valores  
Es responsable por pequeñas sumas  
Es responsable por sumas medianamente significativas  
Maneja sumas importantes  
Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia

**e) Por información de tipo confidencial**

No tiene acceso a este tipo de información  
Tiene una responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones  
Es responsable por información relacionada con estrategias y políticas  
Es responsable pleno por información muy confidencial

ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO:

14. ¿En este puesto hay tareas críticas que deban ser realizadas

- a) Con una frecuencia preestablecida (diaria, semanal, quincenal, mensual etc.)
- b) Con fechas determinadas
- c) En cantidades asignadas (cantidad de quejas/reclamos, porcentaje de fallas, montos facturados, etc.)

De que no ser cumplimentadas sería un claro indicador de mal desempeño?

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

15. Requerimientos objetivos:

- a. ¿Requiere este puesto disponibilidad para viajar?



- b. Cuál es la edad ideal para incorporar un nuevo candidato a este puesto?(min y max)
- c. ¿De qué sexo debería ser dicho ocupante?
- d. ¿El estado Civil?
- e. ¿Existe algún lugar de residencia en particular?

16. Instrucción formal:

- a. ¿Qué nivel de instrucción formal debe tener quien ocupe este puesto?(primario, secundario, terciario, universitario, etc. completo, incompleto)
- b. ¿Qué otro tipo de conocimientos o habilidades: técnicos, informáticas, idiomas, etc. (tipo y nivel) debería tener?

17. Experiencia laboral específica:

- a. Indique cual es el tipo y la cantidad de tiempo de experiencia laboral requerida- antes de ser asignado a este puesto- que debería tener una persona para lograr un desempeño eficaz en el mismo.

18. Observaciones:

- a. ¿Hay alguna otra característica de este puesto que sea necesaria y útil de conocer y que no le hayamos preguntado hasta ahora?

Firma del analista: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Revisado y autorizado por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

---

## **ANEXO 6: Respuesta propietario**

### **ENCUESTA**

A continuación se presentan una serie de preguntas. El objetivo de las mismas es conocer la situación de la empresa desde su perspectiva.

La información aquí presentada será tratada con suma confidencialidad.

Muchas gracias por su colaboración.

---

**1. ¿Podría redactar de forma resumida la historia de la empresa desde sus comienzos? Se sugiere tener en cuenta los siguientes aspectos:**

- a. Causas que motivaron su apertura
- b. Socios partícipes de la fundación
- c. Cantidad de personal con la que comenzaron y cantidad actual
- d. Momentos críticos por los que atravesaron
- e. Cambios y transformaciones de importancia
- f. Descripción del momento/coyuntura actual
- g. Hacia donde apunta la empresa. Objetivos a largo plazo.

La empresa surge de una necesidad de ampliar las posibilidades comerciales relacionadas a las prestaciones médicas referidas a obras sociales ya que brindábamos una cobertura en la atención de primer nivel ambulatorio en forma exclusiva a un agente de seguro de salud (Obra Social).

Todo fue impulsado por el Dr. Carlos A. Chacón quien tenía vasta experiencia en relación a las prestaciones médicas desde la arista de una institución privada hacia la atención de pacientes, habiendo sido dueño y referencia empresarial en la localidad de Córdoba e interior de la Provincia. Por otro lado, la arista de la Administración de convenios directamente con obras sociales ejerciendo un mecanismo similar a una



Gerenciadora en salud, implementando mecanismos de avanzada en el sistema administrativo- prestacional referido al área salud en nuestro medio.

Los mecanismos operativos para crear una gerenciadora son complicados y supeditados a la burocracia nacional. Así mismo se logró la habilitación de la misma y esperando la oportunidad mientras se labraba el camino para sus objetivos, la gerenciadora se puso en marcha desde el año 2003 con un convenio directo con una obra social de nuestro medio.

Los socios de la empresa fueron desde sus comienzos y hasta la actualidad personas de confianza, honestidad y responsabilidad mutua, base fundamental para el buen funcionamiento de la misma. Tiene amplia relevancia el hecho que los apoderados de la misma compartían el mismo criterio con que fue creada la sociedad de responsabilidad limitada y personas comprometidas con el servicio que se debía implementar.

El Doctor Carlos A. Chacón, apoderado, fue el motor principal desde sus inicios para idear y proyectar el futuro de lo que hoy es ORION SRL.

Por todo esto se desprende que un gran golpe bajo para nuestra empresa fue la desaparición física de este impulsor lo que llevó a ser un titánico esfuerzo no reemplazarlo, sino mantener y agrandar los horizontes de lo que él creó, siendo actualmente un fuerte guía para el criterio humano y de servicio que brindamos.

Sin ser una empresa netamente familiar, tiene una importancia enorme el hecho de que los socios, apoderado y su persona de confianza, inquebrantable mano derecha, la Dra, Vóctoria Chacón, sea un cimiento firme y de contención permanente por su convicción, honestidad, conocimiento, experiencia y el sentido común tan necesario en las decisiones más importantes para implementar y poner en marcha mecanismos de solución a tantas variables, hasta diarias, que agreden los sistemas de salud.

Las personas que desde su comienzo estuvieron eran 6 o 7, con algunas rotaciones de personal por eventuales situaciones laborales. En la actualidad hay un grupo de personas trabajando en las oficinas de función administrativas y las que trabajan en un centro médico relacionado a la empresa por uno de sus convenios.

Los acompañan un equipo de auditores médicos y colaboradores necesarios para los controles de gestión de convenios prestacionales, relacionados con los responsables de las obras sociales que mantienen relación comercial con ORION SRL.

Con el tiempo se han sucedido cambios estructurales físicos como cambios de domicilio de las oficinas, cambios estructurales organizacionales por el agregado de convenios que conllevan la creación de nuevas funciones y agregar nuevo personal.

El organigrama que existe siempre fue basado en la confianza, en el tiempo de antigüedad de los integrantes, lo que estaba por encima de la capacitación y el conocimiento con que contaba cada integrante del mismo.

Los controles de gestión fueron hasta el momento un espacio pendiente de eficiencia máxima y férreo manejo, por causas personales y de tiempo real de participación por parte de su apoderado, Dr. Roberto Chacón, ya que la actividad diversa en diferentes ámbitos impiden que pueda llevar adelante ese objetivo de control.

Los participantes del sistema organizacional hacen que vaya incrementándose las posibilidades de realizar mayor cantidad de convenios por lo cual fue creada la Gerenciadora.

Buscamos mecanismos que nos permitan estar a un mayor nivel de competitividad en el mercado local y ahora nacional, encontrando que si mejoramos los controles contables, de organización y de personal competente, nos ayudará no solo a crecer sino hacerlo más eficiente.

## **2. ¿Qué vínculos existen entre la organización y la comunidad? ¿qué reputación considera que tiene la misma de la empresa?**

Los vínculos de la empresa con la comunidad están relacionados a la gestión de control por parte nuestra y la respuesta financiera que brindamos ya que la buena reputación depende de una contraprestación a los servicios que brindan los prestadores de salud que son los pagos que realizamos, lo que hace que una empresa de gerenciamiento sea o no bien vista por los proveedores de salud.

La comunidad partícipe obligada en el sistema, que son los afiliados pacientes potenciales, ven a nuestra empresa con una buena eficiencia ya que la respuesta que le brindamos conlleva a un estado de salud aceptable de esa población.

La comunidad responsable de dirigir a las obras sociales tienen un concepto aceptable y de buen funcionamiento de nuestra empresa la que hace que se mantenga los convenios y hasta las posibilidades de buenas referencias a sus pares.

**3. ¿Cómo calificaría al ambiente en el que se encuentra inmerso ORION?**

El ambiente es altamente competitivo, existiendo la tendencia de agredir y descalificar el funcionamiento de la empresa y tener que estar alerta a los intereses contrapuestos al bien servicio que tratan de obstaculizar las buenas relaciones comerciales con los Agentes de Seguro de Salud y la gerenciadora; cuando no, aparecen los aranceles que se incrementan permanentemente por parte de los prestadores, lo que lleva a un manejo estratégico y político razonable para que no perjudique profundamente la situación financiera de la empresa, teniendo en cuenta que las obras sociales no consideran en la misma forma los incrementos de los montos convenidos con la Gerenciadora, produciéndose el desequilibrio entre la relación económica, ya que están participando los afiliado con su tasa de uso de las prestaciones, los ingresos a la gerenciadora y los aportes de los trabajadores a las Obras sociales.

**4. En cuanto al proceso para cubrir una vacante, ¿cómo se procede generalmente para detectar la necesidad de una incorporación?**

La necesidad de cubrir una vacante está relacionada al incremento de tarea como consecuencia de la concreción de un nuevo convenio. Se consideran las nuevas tareas a realizar, se planifica los horarios, factibilidad de buena producción, efectividad de los participantes de esa área y surge la necesidad de incorporar personal.

**5. Una vez detectada dicha necesidad, ¿cómo se avanza en el proceso? ¿cuánto es el tiempo aproximado que transcurre entre que se detecta la necesidad y que efectivamente se realiza la incorporación?**

El tiempo que transcurre entre la decisión de incorporar a un nuevo personal y sus concreción, es de corto plazo, pocos días, lo que puede llevar entre la decisión, la entrevista y la incorporación.

**6. ¿Cuál de los siguientes métodos es el más utilizado a la hora de reclutar un nuevo empleado? Marque los que correspondan:**

- a. Aviso en el diario
- b. Aviso en internet
- c. Terna de entrevistas, contrastando las aptitudes de cada uno
- d. Referencias personales
- e. Presentación espontanea
- f. Consultora externa

**7. ¿Qué fuentes de reclutamiento es la más utilizada?(de donde se obtienen los candidatos)**

- a. La propia empresa
- b. Las demás empresas
- c. Universidades
- d. Otras ¿Cuáles?

**8. ¿Se realizan movimientos internos de personal, tales como ascensos, traslados a otras áreas, etc.? En caso de ser afirmativo, ¿en qué situaciones se recurre a este método?**

- a. Cuando se busca brindar una recompensa por un buen desempeño
- b. Como parte de un plan de carrera
- c. Cuando es una necesidad de urgencia cubrir una vacante
- d. Otras, ¿Cuáles?

**9. En el proceso de selección, ¿qué metodología se aplica para evaluar la adecuación que tendrá la persona al cargo?**

- a. Prueba técnica
- b. Control de certificados presentados
- c. Psicotécnico
- d. Pruebas situacionales o de simulación
- e. Pedido de referencias en empleos anteriores
- f. Otras ¿Cuáles?
- g. Ninguna

**10. ¿De qué manera y en qué momento se comunican y detallan las tareas que debe realizar el ingresante?**

Las tareas del nuevo ingresante se transmiten en parte por escrito donde figuran las normas operativas con que funciona la empresa, en parte en forma verbal y de control de los responsables de área desde el momento de su ingreso.

**11. ¿Se evalúa la capacidad técnica de la persona al momento de su ingreso?**

No se evalúa las capacidades técnicas desde su ingreso sino en el transcurso del tiempo ya que las referencias usadas son confiables y de personas integrantes de la empresa.

**12. ¿Si no posee dicha capacidad, de qué manera se le provee ese entrenamiento?**

La capacidad debe ser demostrada en un plazo prudente para no ser removido a otra función o de la empresa. Ese plazo muchas veces es prolongado producto del mecanismo de ingreso que tuvo ese personal.

**13. ¿A través de qué forma, la empresa comunica las expectativas que tiene acerca del desempeño individual?**

En forma verbal la empresa comunica la expectativa que tiene del ingresante.

**14. ¿Se lleva a cabo algún tipo de evaluación de desempeño, ya sea formal o informal? En caso de ser afirmativo, ¿Cuándo y quienes la realizan?**

No se lleva adelante la evaluación formal del desempeño sino informal por la misma supervisión.

**15. En cuanto a los beneficios, ¿fuera del salario y los establecidos por ley, presta algún otro?**

Existen compensaciones económicas fuera de lo marcado por la ley.

**16. Ante un mal desempeño de alguno de los empleados, ¿qué “castigos” se otorgan?**

Los mecanismos de sanciones por mal desempeño están relacionados por las leyes laborales, pero previo a esas notificaciones se recurren a las observaciones personales y llamadas de atención tratando de disuadir a que cambien de actitud, explicando cuál es la expectativa en cuanto a eficiencia que tiene la empresa sobre esa persona.

**17. ¿De qué manera se refuerza positivamente a un empleado que ha demostrado un comportamiento deseado?**

Los mecanismos de compensación por el buen desempeño están ligados a lo económico, a una mejor posición laboral, a reconocimiento en forma verbal estimulando la nueva actitud.

**18. ¿Considera que los salarios que se ofrecen en ORION son competitivos en relación a los ofrecidos en el mercado?**

Los salarios de la empresa están acorde a los del mercado.

**19. Según su opinión, ¿dicho salario es proporcional a las contribuciones de los empleados?**

Considero que esos salarios son acordes al desempeño ya que son reforzados por lo anteriormente dicho.

**20. ¿Sus trabajadores se encuentran correctamente categorizados dentro del convenio?**

Se manejan según el convenio colectivo de trabajo del rubro al que pertenecen.

**21. ¿Los trabajadores de ORION se encuentran correctamente capacitados para el puesto en los que se desempeñan?**

La mayoría de los trabajadores se encuentran capacitados para su función, aunque existen aquellos que deben ser estimulados a que mejoren para alcanzar los objetivos.

**22. ¿De qué manera detectan las necesidades de capacitación? ¿Se responde a la misma?**

Se ha facilitado la posibilidad de capacitación externa en algunos y en forma interna en otros producido por la necesidad de buena producción evaluado por la supervisión misma.

**23. ¿Qué capacitación recuerda que se haya dictado al día de hoy?**

La capacitación externa ha sido en un caso un curso de facturación, en otros con capacitación en el área informática y la interna con la colaboración de los responsables en auditoría médica, guiando con su experiencia, al personal relacionado a la función de control de las prestaciones.



---

**24. ¿A través de qué mecanismos se lleva a cabo el control del funcionamiento general de la empresa?**

- a. A través de la jerarquía
- b. Estableciendo reglas y procedimientos
- c. Fijando objetivos y controlando su cumplimiento
- d. Con órdenes descendentes
- e. A través de la información brindada por sus subordinados.

**25. ¿Cuenta ORION con legajos de su personal? En caso de ser afirmativo, ¿qué utilidad se le da a dicha información?**

ORION cuenta con el legajo del personal en poder del responsable contable y no recurrimos a ellos salvo en caso de referencias de antecedentes o legales.

MUCHAS GRACIAS.

**ANEXO 7: Respuesta de empleados**

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	LL	m	
1	Formación que Ud. poseía al momento de su ingreso a ORION	Universitario Incompleto	Universitario Incompleto	Universitario Incompleto	Secundario completo	Universitario incompleto	Universitario completo	Universitario completo	Universitario incompleto	Universitario incompleto	Universitario incompleto	Secundario completo	Universitario incompleto	Secundario completo	Universitario incompleto
2	Su ingreso a la empresa, a través de qué método se llevo a cabo	Referencias personales	Referencias personales	Referencias personales	Terna en una entrevista con el dueño	presentación espontanea	Referencias personales	Referencias personales	Referencias personales	Referencias personales	Terna en una entrevista con el dueño	Referencias personales	Referencias personales	Terna en una entrevista con el dueño	Referencias personales
3	Qué requerimientos debía cumplir para poder ingresar a ORION	Experiencia Previa	Determinado nivel educacional. Experiencia previa.	Experiencia Previa	experiencia previa	experiencia previa	Experiencia previa	ser hermana del dueño	determinado nivel educacional	Determinado nivel educacional	determinado nivel educacional. Experiencia previa	buen trato con la gente	experiencia previa	buenos modales, gentil, amable y educada.	Determinado nivel educacional Experiencia previa Conocimiento sobre facturación de obras sociales (nociones sobre códigos, prácticas, etc)
4	Qué evaluaciones se le aplicaron durante su proceso de selección	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna

5	<p><b>Qué factores influyen en su decisión de mantener su trabajo dentro de la empresa</b></p>	<p>Necesidad de trabajar.</p>	<p>Necesidad económica principalmente, luego personales.</p>	<p>El crecimiento laboral, personal y económico siempre fueron mis objetivos en cualquier trabajo y empresa de la que forme parte. En esta empresa no veo la posibilidad de tal crecimiento, ni de ascensos, ni ajustes económicos, por tal motivo el factor predominante para mantener mi trabajo es meramente la necesidad de trabajar (económica y personalmente)</p>	<p>NECESIDAD DE TRABAJAR</p>	<p>La situación de los mercados (la falta de empleo)</p>	<p>El factor principal de mantener mi trabajo es que soy cabeza de mi familia monoparental con tres hijos</p>	<p>ser hermana del dueño</p>	<p>Es necesario contar en este momento con trabajo</p>	<p>El principal factor que hace que siga en este trabajo es el grupo humano, la comunicación y la ayuda brindada entre los propios compañeros, haciendo así mas amena la labor realizada.</p>	<p>Los factores que influyen principalmente, buena relación con mis pares los cual me hace sentir cómoda al trabajar, buena remuneración, información y capacitación constante.</p>	<p>factores : como el progreso personal, en lo economico; estabilidad laboral características internas de ORION: la oportunidad brindada por esta empresa; el trato y el entendimiento de parte de la jefa de personal (claudia) para lo personal. y los permisos concedidos por ella características externa: el trato con la gente; con los profesionales en día a día con algunas de mis compañeras. etc</p>	<p>Principalmente lo economico</p>	<p>la decisión personal en lo económico y porque me agrada la atención que nos brindan de ORION para aprender en todo, lo que debemos saber sobre cada obra social y el buen trato con el grupo de médicos profesionales</p>	<p>las tareas a realizar son de mi agrado, el deseo de realizar las mismas de manera eficiente, la buena relación con superiores y empleados de ORION</p>
6	<p><b>En su entorno, ¿ORION es una empresa conocida?</b></p>	<p>Es una empresa conocida en el ambiente de la salud.</p>	<p>Medianamente conocida.</p>	<p>En el ambiente de la salud, si es una empresa conocida</p>	<p>Si es conocida.</p>	<p>No es conocida.</p>			<p>no</p>	<p>En mi entorno ORION es una empresa conocida</p>	<p>por algunos comentarios pero no por nombre comercial.</p>	<p>No lo conocia. al igual que en mi entorno no era conocido (ORION)</p>	<p>En mi entorno conocen ORION por intermedio.</p>	<p>Si, es conocida</p>	
7	<p><b>Qué significa para Ud. y para su familia que trabaje allí</b></p>	<p>Para mi familia a veces es un inconveniente, ya que muchas veces dedico tiempo extra a mi trabajo (ya sea por telefono, internet desde mi casa o por quedarme más tiempo en mi trabajo).</p>	<p>Para la familia implica un ingreso económico.</p>	<p>Significa para mi familia un ingreso económico, para mi, además del ingreso económico, el valor y el significado de tener un empleo (aunque el empleo es un derecho, tengo en cuenta la situación laboral de los</p>	<p>Un ingreso económico</p>	<p>Significa tranquilidad económica</p>	<p>Significa estabilidad económica</p>		<p>Trabajar en ORION significa fuente de trabajo que me permite obtener ingresos para lograr mis objetivos fijados.</p>	<p>Para mi familia es muy agradable el poder trabajar allí, ya que se trabaja con un grupo de personas muy buenas y capacitadas.</p>	<p>para mi significa progreso personal y conocer cosas que siempre las vi desde afuera. para mi flia . igual</p>	<p>Para mí y para mi familia es importante porque era muy necesario que yo comenzara a trabajar.</p>	<p>Para mi y para mi familia se encuentran contentos porque me ven mas dinamica y entusiasmada</p>	<p>Estabilidad económica</p>	

8	En su ingreso a ORION, durante las primeras semanas, cual fue el grado de complejidad de las tareas que realizó	INGRESE POR MI EXPERIENCIA Y SIEMPRE ME ENCARGUE DE ABSOLUTAMENTE TODOS LOS TEMAS Y LAS AREAS	Las tareas que me fueron explicadas durante la primer semana fueron básicas. Luego fui aprendiendo sobre la marcha.	Las tareas siempre fueron de gran importancia y responsabilidad	fueron de una complejidad media, después fueron aumentando	La primera semana realizaba tareas que poco tenían que ver con el sector al cual pertenezco (tareas sin grado de complejidad como por ej. Acomodar cajas y	El ingreso a ORION fue abordando directamente la que sería mi tarea específica, que ya la había realizado con anterioridad.	Me tiraron con toda la responsabilidad por la cabeza y aprendes de ver, escuchar y equivocarte	Las tareas no fueron complejas.	En mi primer semana las tareas fueron sencillas, atención de teléfono, afiliados y búsqueda de historias clínicas para los respectivos doctores que se	Las tareas al comienzo no fueron muy complicadas.	nada de complejidad hacer mandados y llenar historias clínicas.	Mi primera semana fue poco complicada.	no fueron complicadas las tareas al principio	La primera semana fue un proceso de adaptación, sin mayores dificultades
9	¿De qué manera le fueron comunicadas sus responsabilidades ?	MI TAREA ES MANEJAR Y CONTROLAR TODA LA EMPRESA. ME LO COMUNICARON INFORMALMENTE	Me fueron comunicadas en forma verbal.	Las responsabilidades y tareas se me fueron informadas oralmente en la entrevista	cuando entre se me comunicaron oralmente	en forma verbal.	Me fueron comunicadas verbalmente	verbal	Fueron comunicadas algunas de forma escrita y otras oralmente	Mis responsabilidades me fueron asignadas verbalmente	oralmente	algunas cosas son informada por soledad y otras a medida que se presentan	oralmente	la tarea que me involucra se cuales son y muchas de ellas fueron comunicadas verbales y por comunicación escrita	Varias personas me interiorizaron sobre el funcionamiento de la administración de ORION, y de cuales serían mis tareas en la misma, y otras
10	En sus inicios dentro de la empresa, ¿se le asignó o contó con la colaboración de un compañero	no	si	Me explicaron mas o menos mi compañeros en que consistía el trabajo y fui aprendiendo preguntando	Se me comunicaron las responsabilidades a través de una compañera	no	Un compañero colaboro en enseñarme las modalidades por las de la empresa	no	Soledad fue quien me fue explicando la forma de trabajo.	Contaba con la ayuda y conocimiento de mis compañeras.	mis compañeras me ayudaron y brindaron su apoyo y conocimientos	soledad era la persona encargada de decir que tenemos que hacer	si, mis compañeros me ayudaron	si, mis compañeras me explicaron los temas que debía atender	Siempre conté con el apoyo de compañeros, superiores y M.Audidores para evacuar las dudas que surgían.
11	Actualmente, ¿conoce de manera exacta, delimitada y acabada cuales son las tareas que involucra su puesto?	si	si	Conozco exactamente cuales y como son mis tareas	CONOSCO LO QUE CONCIERNE A MI, HAY INFORMACION QUE NO ME LLEGA CON LA FLUIDEZ QUE CORRESPONDIERA	si	No, aun continuo interiorizandome	si	si	Si conozco las tareas que debo realizar sin descartar que a veces me solicitan tareas que no son de conocimiento mío.	7- Actualmente conozco con exactitud las tareas que debo desempeñar, los mismos fueron comunicados por la administración	si conozco como manejarme en mi puesto	Si las conozco	si	Si
12	¿De qué manera se le fueron comunicadas?	oralmente	verbalmente	Se me fueron comunicadas verbalmente	oralmente	oralmente	verbalmente	verbal	verbalmente	Estas tareas fueron asignadas verbalmente.	oralmente	oralmente	por compañeras y superiores	oralmente	de forma verbal
13	¿Conoce los métodos que debe seguir para cumplir con dichas tareas?	CONOZCO MIS METODOS	LOS METODOS TAMBIEN LOS CONOZCO Y VAN LIGADOS DE ACUERDO A MI DESEMPEÑO.	si	si	Si	si, pero podría mejorar	si	si	Si	si	si	si los conozco	Si debo prestar atención, atender con simpatía y ser cordial y verificar turnos y cuando dejan autorizaciones ver	si

14	¿Cómo fue que tomó conocimiento de los procedimientos que se requieren para cumplir adecuadamente con sus	VERBALMENTE, SOBRE LA MARCHA.	DURANTE LA MARCHA Y A VECES DE MALA MANERA.	Con gritos o de mal modo de parte del dr.	se me informaron en forma verbal	Ya poseía conocimientos debido a otra experiencia laboral en la misma rama de ORION SRL	verbalmente	POR CAPACITACIÓN PROPIA Y POR PARES	oral y en el día a día	Los conocimientos obtenidos fueron por experiencia en otras tareas iguales y en las nuevas por medio de mis compañeras con mayor experiencia	A través de charlas	como dice anteriormente por soledad o por medios de notas, en donde explican los metodos a seguir	Con practica. diariamente se presentan distintos problemas a solucionar y dist. Formas de resolverlos	El conocimiento lo tome por Soledad, por la gente	Me fueron informados en algunas oportunidades de Forma verbal
14	¿Se encuentran claramente definidas las responsabilidades que le competen como empleado de ORION?	no	NO ESTÁN CLARAMENTE DEFINIDAS YA QUE SON MUCHAS LAS RESPONSABILIDADES QUE ME COMPETEN	No están claramente definidas, pero soy junto al resto de los empleados responsable de todo lo que ocurra en la empresa, especialmente de lo que salga mal, (tenga o no que ver con mi desempeño, tenga o no	no totalmente	No	en parte, no totalmente	si	si	si	si	si la recepcion y el buen trato a los afiliados , medicos y compañeros de trabajo.	si	si	si
15	¿Puede enumerar, a grandes rasgos cuales son dichas responsabilidades es?	TODAS. MANEJAR, CONTROLAR TODAS LAS AREAS DE LA EMPRESA	CONCRETAMENTE MIS RESPONSABILIDADES SON DE ÍNDOLE CONTABLE: GESTION PAGO A PRESTADORES Y/O PROVEEDORES, CONTROL DE CUENTA CORRIENTE BANCARIA, PAGO DE OBLIGACIONES MENSUALES (IMPUESTOS Y SERVICIOS), Y TODO TIPO DE TAREAS CONTABLES.	Cubrir todas las áreas posibles y cumplir con todo lo asignado	Recepción, facturación, ingreso al sistema, auditoría mpédica, atención al profesional en el caso que hubiese algun inconveniente.	1) Atención al público 2) Ingreso y egreso de los pedidos médicos ya sean traídos en forma personal y los que llegan vía fax (control en el proceso de auditoria de los mismos) 3) Solución de problemas prestacionales 4) Constante contacto con las Obras Sociales (seguimiento de	Autorizaciones de prestaciones gestion de los cobros de extracapitas auditorías de terreno	Auditoria osítac, pediátrica OSPEVIC y las otras obras sociales. Responder a consultas en casos complicados. Arancelar prestaciones.	Atender al publico, dar turnos por teléfono y personalmente, ordenar historias clínicas, cargar historias clínicas, mantener los consultorios con insumos correspondientes	Buena atención al público, rápida respuesta a problemas, amplio conocimiento sobre casos a resolver.	Responsabilidad Seguridad Buena atención hacia el afiliado	mas alla del buen trato la responsabilidad de lo que recibimos ordenes;etc. se trata de ago personal y o de una enfermedad no de cualquier cosa o un papel mas, tampoco a la exageracion pero darle la importancia que tiene	cumplir con el trabajo *atender bien a los afiliados *buscar soluciones lo mas rapido posible *cumplir c/ horarios *guiar al paciente	Recepción con simpatia, buen trato, ser cordial y responder con seguridad, todo lo que atañe o lo que cada Obra Social requiere	Asistir al Medico Auditor. *Realizar tareas administrativas * Atención de Afiliados (contención, orientación, asesoramiento) *Coordinar el funcionamiento del Centro Medico Ospevic

16	¿Conoce el objetivo de su puesto dentro de la estructura de la empresa, a qué resultados contribuye?	no	MI OBJETIVO DENTRO DE LA EMPRESA ES NETAMENTE CONTABLE, PERO DEBIDO A LA FALTA DE PERSONAL, MUCHAS VECES ESTO SE ENCUENTRA DESDIBUJADO Y COMO MIS OTROS COMPAÑEROS, HAY QUE HACER DE TODO UN POCO.	no	Conosco el objetivo, pago a los proveedores	El objetivo principal es lograr un buen filtro en la información que se le dará al afiliado (designando prestadores y prestaciones a las cuales pueden o no tener acceso, justificando en cada caso. Todo esto depende de las pautas convenidas con las Obras Sociales). El resultado es la continuidad de Obras Sociales que realizan convenios con ORION SRL.  A su vez tratar de cubrir las exigencias de	no	no	no	no	si, recepcionar al afiliado brindándole una atención adecuada, pudiendo resolver cualquier duda o problema.	lo mismo a las repuestas anteriores :objetivo ,buentrato para con todos y contencion resultados: en lo personal creo que contribuyo en todos	que el paciente se sienta contenido, cuidado, guiado y se valla contento x la atención y contribuye a que cada día haya mas pacientes que pertenezcan a la Obra Social	Si contribuye a que cada paciente (afiliado) tenga una mejor atención	Si, a la resolución de problemas , coordinación de tareas , obtención de información , etc
17	¿Recibe algún tipo de retroalimentación que evalúe su desempeño? ¿Formal o informalmente?	no	NO	no	ninguna	no	no	informalmente	Si, de forma informal pero ayuda a saber que lo que uno hace lo realiza bien	a veces, informalmente	si informal	si, informalmente	Si y la evaluación es informal	si, informal	
18	En caso de ser afirmativo lo anterior, ¿con qué frecuencia se lo evalúa?	nunca	nunca	nunca	nunca	nunca	nunca	Se evalúa según sea necesario	diariamente	a veces	algunas veces	cuando es necesario	diariamente	diariamente	
19	¿Conoce los criterios por los cuales se lo evalúa? En caso que los mismos no estén formalmente establecido,	NUNCA ENTIENDO LOS CRITERIOS DE EVALUACION	NO ESTÁN CLARAMENTE DEFINIDOS.	No están claros los criterios con los que se nos evalúa	si, si se comete un error	No existen criterios de evaluación	Efectividad en el desempeño	no	Se nos indica cuando cometemos errores	No. El criterio principal creo que seria si cubre con las expectativas del puesto que ocupa.	Tratar de que no tenga errores y poder ayudarme a mejorarlos	no	lo que es mejor en todo sentido p/el afiliado	no	no

20	¿Cuándo es más frecuente que reciba una devolución por su desempeño: cuando el mismo es acertado o	CASI SIEMPRE CUANDO COMETO UN ERROR. MUY DE VEZ EN CUANDO UNA FELICITACION	CUANDO SE COMETEN ERRORES.	Cuando cometo un error	cuandod hay un error	Cuando se comete un error.	Ambos, porque la devolución es de modo informal en un grupo que articula bien en lo interpersonal.	error	Es mas frecuente recibir una devolución del desempeño cuando uno comete errores	ambos por igual	Cuando cometo algún error ya que explicándome por cual se cometió yo puedo aprender	solo cuando cometo errores	generalmente son lo que nos permite mejorar día a día	La devolucion de mi desempeño es cuando es acertado o cuando cometo un error	Cuando se comete un error
21	¿Recibe algún tipo de recompensa por	si	NINGUNA	Muy de vez en cuando una felicitación	ninguna	no	no	no	no	no	si	no	no	no	no
22	En caso de ser afirmativo lo anterior, ¿la misma es económica o	ECONOMICA. AUNQUE NO ES ACORDE A MIS RESPONSABILIDADES Y DESEMPEÑOS	no	Nunca es económica	no	no	no	no	no reciben recompensas	no	No es económica, Te alientan al decirte que están bien realizadas para seguir	no	no	nada	no
23	¿Considera que las recompensas que recibe varían de acuerdo a su	no	no	No. Nunca. Siempre me esfuerzo en mis tareas	no hay recompensas en mi caso	no					si				
24	¿Qué beneficios considera que brinda la organización?	Posibilidad de desempeño , Estabilidad laboral	almuerzo y refrigerios	posibilidad de desarrollo		comida unicamente	trabajo	estabilidad y flexibilidad	Posibilidad de desarrollo Estabilidad laboral	flexibilidad laboral	Posibilidad de desempeño Estabilidad laboral Buena remuneración	estabilidad laboral	Posibilidad de desempeño Estabilidad laboral	estabilidad laboral	Posibilidad de desarrollo Estabilidad laboral crecimiento personal
25	¿Qué "castigos" considera que reciben las personas que no realizan adecuadamente	advertencias verbales	advertencias verbales	advertencias verbales	advertencias verbales	Advertencias verbales	advertencias verbales	advertencias orales	advertencias verbales	advertencias verbales	advertencias verbales	advertencias verbales	advertencias verbales	advertencias verbales	Advertencias verbales
26	¿Según su percepción, qué se presenta más seguido, las recompensas o los "castigos"?	castigos, siempre verbales	LOS CASTIGOS QUE SON SIEMPRE EN FORMA VERBAL, DE MALA FORMA, CON MALOS TRATOS.	Los castigos (verbales, gritos, malos modos, mala educación)	castigos	castigos	castigos	castigos	castigos	los castigos	Cuando se realizan bien las tareas desempeñadas es muy lindo porque te lo dicen, es bueno porque sabes que haces las cosas bien., por lo tanto también es bueno que te digan cuando te	"castigos". pero porque recompensas no he percibido	castigos	castigos	castigos

27	¿Considera que las recompensas que Ud. recibe son proporcionales a sus	no	NO RECIBO NINGUNA	No. No hay recompensas	no hay recompensas	no					si				no
28	¿Cómo calificaría la relación entre el salario que percibe y sus	no se adecua	no se adecua	no se adecua	no se adecua	poco adecuado	no se adecua	adecuado	poco adecuado	adecuado	adecuado	poco adecuado	adecuado	poco adecuado	poco adecuado
29	¿Cómo calificaría la relación entre el salario que percibe y el ofrecido en puestos	muy bajo	CONSIDERO QUE NO ESTOY EN LA CATEGORIA ADECUADA, POR LO TANTO DESCONOZCO LO OFRECIDO EN	No estoy en la categoría correcta.	no acorde	no conozco	inferior	1 al 10:7	no se adecua	adecuado	adecuado	poco adecuado	creo que todas las empresas es lo mismo	Desconozco en puestos similares los salarios	No poseo conocimiento sobre el salario de otros empleados en tareas similares a las que cumpla.
30	¿Qué beneficios recibe de parte de ORION?	Facilidades en relación a alguna de las comidas dentro de la	Facilidades en relación a alguna de las comidas dentro de la	Facilidades en relación a alguna de las comidas dentro de la	Facilidades en relación a alguna de las comidas dentro de la	Facilidades en relación a alguna de las comidas dentro de la	Facilidades en relación a alguna de las comidas dentro de la	descansos adicionales	Flexibilidad horaria, permisos adicionales.	Flexibilidad horaria, permisos adicionales.	Flexibilidad horaria, permisos adicionales.	Flexibilidad horaria, permisos adicionales.	Flexibilidad horaria, permisos adicionales.	Flexibilidad horaria, permisos adicionales.	Flexibilidad horaria, permisos adicionales.
31	¿Las condiciones del ambiente y mobiliario con las que cuenta, son las adecuadas para el desempeño de la tarea que le compete?	si	si	Faltan muebles	todos los elementos	En la actualidad la empresa se traslado a un ambiente mucho más grande, en el cual estamos más cómodos pero no quiere decir que en un futuro se dificulte el desempeño de nuestras tareas.	si	SI, PERO YO ESTOY EN OSITAC	Creo que el espacio físico que ocupamos es pequeño, faltaría una silla, ya que en algunos momentos somos varias El espacio para las historias clínicas tendría que ser más grande.	Si.Computadora, teléfono, internet.	si	no pero me parece que faltaria mas mobiliario para poder tener las hist. clinicas mas en orden ya que no hay lugar para ingresar nuevas historias	falta algunas cosas	Si es adecuado	No, espacio físico insuficiente, mobiliario insuficiente
	¿Qué herramientas, materiales o instrumento tecnológico requiere para llevar a cabo su trabajo? ¿cuenta con ellas? En caso negativo,	COMPUTADORA, INTERNET, TELEFONOS, FAX, ESCRITORIO, ETC. CUENTO CON TODAS ELLAS	cuento con ellos	a. Escritorio, computadora, impresora, Internet, teléfonos. b. Faltan algunos muebles	cuento con todos	Los elementos principales son: PC (con un software adecuado a la empresa e Internet) TELEFONOS (celulares, de línea y fax) IMPRESORAS. CONTAMOS CON TODOS ELLOS.	PC	pc fundamentalmente	Se cuenta con los elementos de trabajo necesarios. Si creo tendríamos que tener mayor disponibilidad de elementos de librería.	Si cuento con los elementos necesarios.		computadora libreria hojas carpetaslapiceras si contamos que esas herramientas. Si faltaria una silla mas ya que a ciertas horas del día somos 3 y no hay mucho lugar para estar parados	computadoras en donde se registran consultorios para hacer mas agil la atención del paciente	tenemos computadoras, los turnos y Nº de Historias Clínicas mueble de H. Clínicas. mostrador con sillones.	Elem. Faltantes: Fotocopiadora, una computadora mas, un fax mas.

32	¿Cuál es su horario de trabajo? ¿Generalmente se cumple o debe prolongar la jornada?	GENERALMENTE PROLONGO MI JORNADA	DE 8 A 16 HS. DEBIENDO PROLONGAR MUCHAS VECES MI JORNADA UN TIEMPO MÁS	Generalmente no prolongo mi horario de trabajo	8 A 17 HS. ES EL HORARIO QUE CUMPLO	De 08.00 hs. A 17.00hs. (generalmente se cumple este horario)	-8 A 16 HS.	9 a 15.si	Es de 14 a 20hs- se prolongan a veces, los días lunes cuando esta en consultorio el Dr. Santo o la Dra. Gile.	de 8 a 12:30. Generalmente se cumple solo cuando surge algún inconveniente se prolonga	Mi horario de trabajo es de 14 a 18 hs., muy rara vez puede prolongarse pero a la brevedad se recupera.	mis horarios son lunes, martes, jueves y viernes de 11:00 a 20:00- miércoles 12 a 20 algunas veces se prolonga ;yo no tengo problemas	8 a 12:30. No se prolonga	mi horario es de 9 horas cuatro días a la semana y el día miércoles 8 horas. No se cumple, nos hacen firmar una planilla todos los días.	horario de 8 a 17 hs, no suele extenderse
33	¿Desde su ingreso a ORION, ha recibido capacitación/en	no	NINGUNA	ninguna	ninguna	no	no	personales	no	no	no	si estoy haciendo un curso de informatica	no	si, la capacitacion fue verbal y por escrito	De parte de la empresa no
34	¿Considera que necesitaría recibir alguna capacitación específica para desempeñar mejor su trabajo?	SIEMPRE ES BUENO SEGUIR APRENDIENDO	LA CAPACITACION ES SIEMPRE NECESARIA YA QUE EL SABER NO OCUPA LUGAR.	Después de años ya he adquirido los conocimientos necesarios, de todas formas siempre es necesario seguir aprendiendo	OBVIO. SIEMPRE ES MUY BUENO RECIBIR CAPACITACION. MEJOR A NIVEL PERSONAL COM PARA LA EMPRESA	no	si	si	si	Si, podría ser un curso de facturación o charlas informativas sobre el pmoe para Realizar las autorizaciones correctamente y saber más detallada los códigos co-		obvio nunca viene mal aprender mas	La capacitación nunca esta de más	creo que siempre es necesario mas capacitación, con respecto a todas las Obras Sociales.	si
35	Desde su punto de vista, ¿a través de qué mecanismos se lleva a cabo el control a nivel empresa?	ordenes	ordenes	ordenes	ordenes	jerarquía y órdenes	estableciendo objetivos y comunicándolos. Órdenes	a través de la jerarquía y órdenes	A través de la jerarquía Con reglas y procedimientos Estableciendo objetivos y comunicándolos Órdenes	ordenes	Estableciendo objetivos y comunicándolos	Con reglas y procedimientos	Con reglas y procedimientos Órdenes	con reglas y procedimientos	A través de la jerarquía Con reglas y procedimientos Estableciendo objetivos y comunicándolos Órdenes



Estimados,

Les hacemos llegar esta información, para que puedan conocer el objetivo que pretendemos alcanzar con el análisis y descripción de puestos.

El objetivo de un Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo 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 lo consideramos como un método fundamental para ORION, como una herramienta que beneficiaría a los puestos que ocupa cada persona y a los procesos en los que participan.

Antes de comentar brevemente la utilidad de esta herramienta, nos gustaría invitar a una reflexión sobre las siguientes cuestiones:

¿Cuáles son exactamente sus tareas y sus funciones? ¿Cuál es su situación actual y cómo lo puede ayudar esta herramienta en su carrera profesional? ¿Cuál es su rol en un determinado proceso? ¿Cómo influye su responsabilidad cuando realiza una tarea?

En nuestra opinión, son demasiadas las veces que nos encontramos ante tales cuestiones. Y las respuestas a todas ellas están en el análisis de puestos.

Con estos ejemplos tan sólo pretendemos poner de relieve la importancia que tiene este formulario.

Como futura Licenciada de Recursos Humanos busco promover e implantar un procedimiento adecuado a la empresa, que apunta a desarrollar un sistema sencillo, claro y concreto, que las personas que trabajan en la organización comprendan y que sea fácil de utilizar y actualizar.

La descripción de los puestos de trabajo servirá para sentar las bases, y en cierta medida permitirá organizar y administrar más eficientemente los procesos internos y externos de la organización.

Nos despedimos con la intención de hacerlos reflexionar acerca de los beneficios que tendría para toda la organización el implantar dicho sistema.

Muchas gracias por su tiempo

Saludos cordiales, Di Corpo Florencia

## ANEXO 9: Formato de descripción de puesto

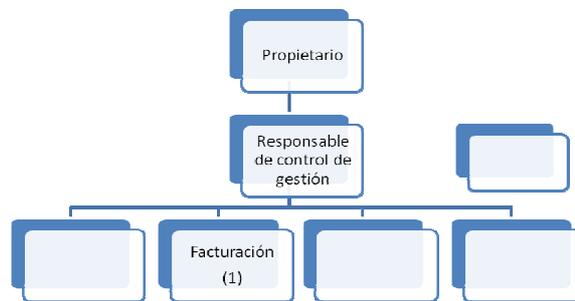
### DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:

Área:

Es supervisado por:

Supervisa a:



### DATOS DE CONTROL

Analista de puesto: Di Corpo Florencia

Fecha de Análisis de Puesto:

### CONTEXTO DEL PUESTO

Horario habitual:

Jornada: Continuada

Discontinuada

Prolongación de jornada:

Condiciones Ambientales:

- Ventilación:
- Iluminación:
- Temperatura:

Esfuerzo físico y/o mental:

## CONTENIDO DEL PUESTO

RESÚMEN DEL PUESTO

FUNCIONES Y TAREAS DEL PUESTO

ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

- Cualitativos
  
- Cuantitativos

RESPONSABILIDADES: (ampliar cuando corresponda)

- Por decisiones
- Por el trabajo de otros
- Por materiales y/o equipos
- Por dinero y/o valores
- Por información de tipo confidencial

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con quien	Para qué

Relaciones Externas

Con quien	Para qué

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

**REQUERIMIENTOS OBJETIVOS**

Edad mínima:

Edad máxima:

Sexo: V

M

Lugar de residencia:

Estado civil:

Disponibilidad para viajes:

**INSTRUCCIÓN FORMAL**

	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo			
En proceso			
Incompleto			

**CONOCIMIENTOS EN INFORMÁTICA**

Planilla de cálculos

Procesador de textos

Base de datos

Herramientas gráficas

Correo electrónico

Internet

Otros:.....

**Nivel requerido**

Básico

Intermedio

Avanzado

**FORMACIÓN TÉCNICA**

**IDIOMAS**

Inglés

otro:.....

**Nivel requerido**

Básico

Intermedio

Avanzado

**EXPERIENCIA LABORAL ESPECÍFICA**

**OTROS REQUISITOS**

## **ANEXO 10: Glosario**

- Ambulatorio: Prácticas médicas, bioquímicas y odontológicas efectuadas en consultorio externo, que no requieren internación.
- Cápita: Monto por afiliado que la obra social abona mensualmente a la gerenciadora para la cobertura de las prestaciones médicas, odontológicas y bioquímicas según convenio.
- Co seguro: Costo de la práctica a cargo del afiliado, autorizado por la obra social.
- Extracapita: Pago de prestaciones médicas, odontológicas y/o bioquímicas fuera de convenio.
- Nomencladores: Prácticas detalladas en el PMO con sus respectivos costos, los cuales son pactados entre los prestadores y la gerenciadora.
- OS: Obras Sociales.
- PMO. e: Programa medico obligatorio de emergencia. Nomenclador codificado de prácticas médicas, bioquímicas y odontológicas que son las prestaciones básicas que las obras sociales tienen obligación de cubrir, emitido por el Ministerio de Salud de la Nación.
- Facturación: Es el procesamiento de la información de las prestaciones médicas emitida por el prestador.
- Prestador: Es el efector de prácticas médicas.
- SS Salud: Superintendencia de servicios de salud. Organismo gubernamental que regula y fiscaliza a las obras sociales nacionales.

**ANEXO 11: Descripción de puestos finales**

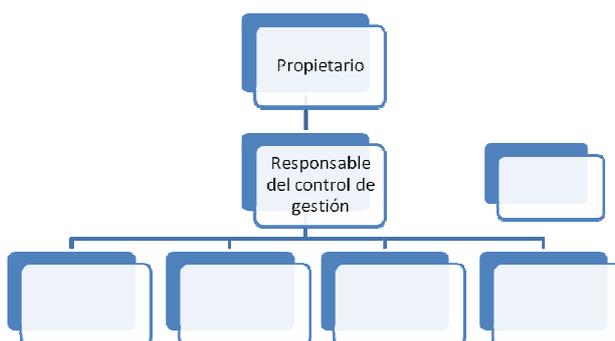
#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Responsable del control de gestión.

Área: Oficina Administrativa.

Es supervisado por: Propietario de ORION.

Supervisa a: Todo el personal de la oficina administrativa y del centro médico.



#### DATOS DE CONTROL

Analista de puesto: Di Corpo Florencia

Fecha de Análisis de Puesto: Noviembre 2009

#### CONTEXTO DEL PUESTO

Horario habitual: lunes a viernes de 8 a 15 hrs.

Jornada: Continuada                      Discontinuada

Prolongación de jornada: Sí se requiere. De una a dos horas diarias.

Condiciones Ambientales:

- Ventilación: Adecuada.
- Iluminación: Adecuada.
- Temperatura: Adecuada.

Esfuerzo físico y/o mental:

Requiere esfuerzo físico por la necesidad de estar toda la jornada laboral utilizando la PC.

## CONTENIDO DEL PUESTO

### RESÚMEN DEL PUESTO

Es responsable de llevar a cabo el control de gestión en lo concerniente a los procesos de control de personal, facturación, administrativo-contable, atención a afiliados y vinculo con obras sociales y prestadores.

### FUNCIONES Y TAREAS DEL PUESTO

- Ejerce el *seguimiento, asesoramiento y control del personal* a través de respuesta a consultas variadas y la organización y monitoreo de vacaciones e inasistencias, a fin de coordinar y organizar las actividades de las diferentes áreas.
- Colabora en el proceso de *autorización de prácticas* solicitadas por los afiliados, basándose en el histórico de cada uno, utilizando el PMO y contrastando criterios con la auditora médica, con el objeto de proporcionar la información adecuada a la recepcionista para que sea cargada en el sistema.
- Participa en el proceso de *facturación* preparando el expediente para la autorización de las prácticas que se encuentran fuera del PMO –extracápita- para que sea enviado a la sede central de la obra social y esta remita el cheque correspondiente. Además, gestiona el expediente para las prácticas que precisan prótesis. A posteriori remite el informe a la obra social con el sello y firma certificada de la clínica y médico involucrado.
- Realiza el *control y seguimiento del área contable*, verificando diariamente la cuenta bancaria, realizando los depósitos y retiros del banco, controlando los recibos de sueldo y confeccionando los cheques, a fin de asegurar un prolijo flujo del efectivo.

### ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

- Asegurar estabilidad y continuidad en el flujo de la totalidad de las tareas diarias.
- En 24 horas deben estar autorizadas y/o rechazadas las prácticas solicitadas por los afiliados.
- Entregar un (1) informe trimestral que contenga las estadísticas del consumo de cada uno de los afiliados de la totalidad de obras sociales.

## RESPONSABILIDADES

- Por decisiones: *Toma decisiones complejas que involucra a diferentes sectores.*
- Por el trabajo de otros: *Supervisa personal operativo.*
- Por materiales y/o equipos: *Tiene responsabilidad regular y permanente.*
- Por dinero y/o valores: *Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia.*
- Por información de tipo confidencial: *Es responsable pleno por información muy confidencial.*

## RELACIONES SOCIALES

### Relaciones Internas

Con quien	Para qué
<ul style="list-style-type: none"><li>• Con la totalidad de los empleados</li><li>• Con el propietarios</li><li>• Médica auditora general</li><li>• Médica auditora</li><li>• Recepcionista</li><li>• Facturista</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Controlar y despejar dudas.</li><li>• Recepcionar instrucciones.</li><li>• Confirmar el criterio tomado para las autorizaciones.</li><li>• Autorizar de manera compartida.</li><li>• Responder a consultas de afiliados.</li><li>• Solicitar asesoramiento con respecto a la facturación.</li></ul>

### Relaciones Externas

Con quien	Para qué
<ul style="list-style-type: none"><li>• Prestadores</li><li>• Obras sociales</li><li>• Contadora externa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atender reclamos, efectuar pagos y consultas.</li><li>• Atender quejas, consultas.</li><li>• Informar y controlar el pago de presentismo.</li></ul>

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

**REQUERIMIENTOS OBJETIVOS**

Edad mínima: 30

Edad máxima: 40

Sexo: V

M

Lugar de residencia: Córdoba Capital.

Estado civil: Indiferente.

Disponibilidad para viajes: No.

**INSTRUCCIÓN FORMAL**

	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo			X
En proceso			X
Incompleto			

**CONOCIMIENTOS EN INFORMÁTICA**

Planilla de cálculos

Procesador de textos

Base de datos

Herramientas gráficas

Correo electrónico

Internet

Otros:.....

**Nivel requerido**

Básico

Intermedio

Avanzado

**FORMACIÓN TÉCNICA**

Conocimientos intermedios de facturación y contabilidad.

**IDIOMAS**

Inglés

otro:.....

**Nivel requerido**

Básico

Intermedio

Avanzado

**EXPERIENCIA LABORAL ESPECÍFICA**

Es necesario haber trabajado en el rubro salud por un período no menor a dos años, en un puesto similar y con gente a cargo.

**OTROS REQUERIMIENTOS:** Se debe poseer carácter para mantener y hacer respetar la autoridad.

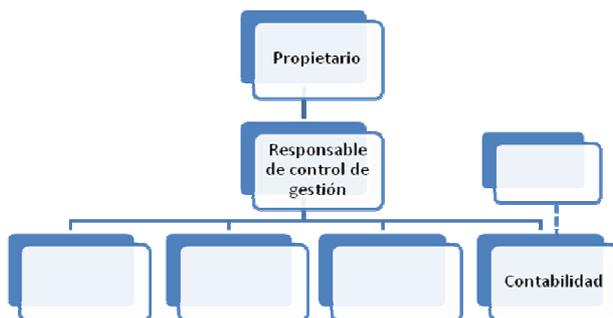
#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Administrativo contable.

Área: Contabilidad.

Es supervisado por: Responsable del control de Gestión.

Supervisa a: No posee personal a cargo.



#### DATOS DE CONTROL

Analista de puesto: Di Corpo Florencia.

Fecha de Análisis de Puesto: Noviembre 2009.

#### CONTEXTO DEL PUESTO

Horario habitual: lunes a viernes de 8 a 16

Jornada: Continuada                      Discontinuada

Prolongación de jornada: Sé se requiere. En promedio 30 minutos más por día.

Condiciones Ambientales:

- Ventilación: Adecuada.
- Iluminación: Adecuada.
- Temperatura: Adecuada.

Esfuerzo físico y/o mental:

Requiere una exigencia física por la mala postura al estar toda la jornada laboral frente a la computadora. Además, el puesto demanda gran concentración mental ya que el ambiente no es propicio.

## CONTENIDO DEL PUESTO

### RESÚMEN DEL PUESTO

Es responsable de mantener el vínculo entre la empresa, los prestadores y el contador externo, proporcionando los pagos y la información necesaria.

### FUNCIONES Y TAREAS DEL PUESTO

- Gestiona los pagos a prestadores y proveedores habilitando en primer instancia al facturista en el sistema de la empresa para la carga y auditoría administrativa de la facturación. A posteriori, tomando como input el dictamen de pago y los débitos correspondientes, emite la orden de pago para finalizar con el archivo de la documentación respaldatoria.
- Maneja y controla la cuenta corriente de la empresa a través del seguimiento diario por internet y el registro en planillas del movimiento de cheques.
- Brinda información a la contadora externa referida a la liquidación de impuestos varios y las novedades laborales para la liquidación de sueldos.
- Realiza las tareas administrativas diarias de manejo de caja chica, pago de servicios e impuestos y el archivo de documentación.

### ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

- Informar al propietario, de manera diaria, a primera hora de la mañana el estado de la cuenta de la empresa.

## RESPONSABILIDADES

- Por decisiones: *Toma decisiones sobre temas simples sobre su trabajo*
- Por el trabajo de otros: *No tiene personal a cargo.*
- Por materiales y/o equipos: *Tiene responsabilidad regular y permanente (documentación).*
- Por dinero y/o valores: *Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia.*
- Por información de tipo confidencial: *Es responsable por el resguardo de información confidencial.*

## RELACIONES SOCIALES

### Relaciones Internas

Con quien	Para qué
<ul style="list-style-type: none"><li>• Propietario</li><li>• Responsable del control de gestión</li><li>• Facturista</li><li>• Resto de administrativos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informar estado de cuenta.</li><li>• Controlar de manera conjunta la cuenta corriente. Consultar.</li><li>• Recibir facturación auditada para gestionar los pagos.</li><li>• Responder a consultas varias.</li></ul>

### Relaciones Externas

Con quien	Para qué
<ul style="list-style-type: none"><li>• Prestadores</li><li>• Proveedores</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestionar los pagos.</li><li>• Gestionar los pagos.</li></ul>

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

**REQUERIMIENTOS OBJETIVOS**

Edad mínima: 30

Edad máxima: 40

Sexo: V

M

Lugar de residencia: Córdoba Capital.

Estado civil: Indiferente.

Disponibilidad para viajes: No.

**INSTRUCCIÓN FORMAL**

	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo			
En proceso			X
Incompleto			

**CONOCIMIENTOS EN INFORMÁTICA**

Planilla de cálculos

Procesador de textos

Base de datos

Herramientas gráficas

Correo electrónico

Internet

Otros:.....

**Nivel requerido**

Básico

Intermedio

Avanzado

**FORMACIÓN TÉCNICA**

Conocimientos técnicos contables (IVA, IIBB, cuenta corriente, etc)

**IDIOMAS**

Inglés

otro:.....

**Nivel requerido**

Básico

Intermedio

Avanzado

**EXPERIENCIA LABORAL ESPECÍFICA**

No es necesario poseer experiencia en el rubro salud. Sí es excluyente poseer una experiencia mínima de dos años como administrativo.

**OTROS REQUERIMIENTOS**

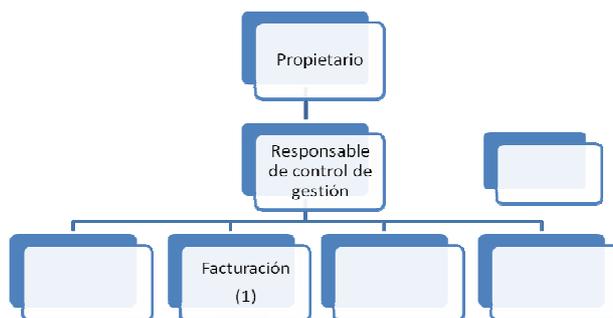
#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Auditor Administrativo.

Área: Auditoría Administrativa de prácticas médicas.

Es supervisado por: Responsable del control de gestión.

Supervisa a: No posee personal a cargo.



#### DATOS DE CONTROL

Analista de puesto: Di Corpo Florencia.

Fecha de Análisis de Puesto: Noviembre 2009.

#### CONTEXTO DEL PUESTO

Horario habitual: lunes a jueves de 8 a 17 y viernes de 8 a 16 hrs.

Jornada: Continuada                      Discontinuada

Prolongación de jornada: Sí se requiere. En promedio, 3 hrs más por día.

Condiciones Ambientales:

- Ventilación: Adecuada.
- Iluminación: Adecuada.
- Temperatura: Adecuada.

Esfuerzo físico y/o mental:

Requiere esfuerzo físico para la carga y el movimiento de las cajas de archivo. Además requiere esforzar la visión y suma concentración, de manera diaria, al momento de carga de datos en el sistema informático.

## CONTENIDO DEL PUESTO

### RESÚMEN DEL PUESTO

Es responsable de llevar a cabo la auditoría administrativa de la facturación que presentan los prestadores.

### FUNCIONES Y TAREAS DEL PUESTO

- Del 1 al 10 de cada mes *recibe* la facturación de cada obra social, asegurándose que la misma sea entregada en tiempo y en forma. Una vez controlado esto, se sella con fecha de recepción tanto el original como el duplicado. A partir del 10 se separa la facturación de cada OS en cajas para pasar a dar ingreso en el sistema a cada una de las facturas, dejando sentado el prestador, la fecha y número de factura, si son ambulatorias o de internado, el monto y la fecha de recepción. De esa carga surge el número de recepción. De manera paralela a este proceso, se debe cargar en una planilla de Excel los mismos datos para un control posterior.
- Considerando el período de facturación y la fecha de recepción, se carga en el sistema el detalle de la fecha de prestación, apellido y número de afiliado y el código de la práctica, controlando que coincida el monto con la práctica. En primer lugar se carga en espejo, tal cual fue entregado por el prestador. A posteriori se audita comparando con los nomencladores. En el caso que se detecte un débito, se deriva al auditor médico para que deje constancia por escrito. Dentro de las prácticas debitadas, se divide entre las refacturables y las no refacturables, a fin de entregar al prestador la documentación pertinente. El resultado de este proceso es el resumen de facturación y el dictamen de pago. La carga y auditoría finaliza con el archivo externo de la documentación respaldatoria, ensobrada por prestador.
- Una vez entregado el pago al prestador, se realiza vía telefónica, si lo hubiere, la justificación de los débitos. Si alguno es aceptado por parte de ORION, en la siguiente presentación de la facturación, se contrala si se vuelve o no a debitar.

### ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

- El día 9 de cada mes debe estar toda la facturación del mes anterior cargada y archivada.
- Se deben generar la mayor cantidad posible de débitos por facturación.

## RESPONSABILIDADES

- Por decisiones: *Toma decisiones sobre temas simples sobre su trabajo.*
- Por el trabajo de otros: *No tiene personal a cargo.*
- Por materiales y/o equipos: *Es el máximo responsable.*
- Por dinero y/o valores: *No tiene responsabilidad por dinero o valores.*
- Por información de tipo confidencial: *No tiene acceso a este tipo de información.*

## RELACIONES SOCIALES

### Relaciones Internas

Con quien	Para qué
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con la totalidad de los empleados</li> <li>• Responsable del control de gestión</li> <li>• Administrativa contable</li> <li>• Responsable de convenios</li> <li>• Médica Auditora</li> <li>• Médica auditora general</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener actualizados los nomencladores.</li> <li>• Recibir indicaciones acerca de la organización y asignación de prioridades respecto a la carga de datos.</li> <li>• Recibir indicaciones acerca de la asignación de prioridad en la carga de acuerdo a las exigencias de los prestadores. Brindar información.</li> <li>• Corroborar que los montos facturados sean los convenidos.</li> <li>• Derivar las internaciones para su auditoría y consultar adecuación de lo facturado al diagnóstico.</li> <li>• Derivar la auditoría médica de los principales prestadores y colaborar en la actualización de los nomencladores.</li> </ul>

### Relaciones Externas

Con quien	Para qué
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir y controlar facturación, responder consultas y justificar débitos.</li> </ul>

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

**REQUERIMIENTOS OBJETIVOS**

Edad mínima: 30

Edad máxima: 45

Sexo: V  M

Lugar de residencia: Córdoba Capital.

Estado civil: Indiferente.

Disponibilidad para viajes: No.

**INSTRUCCIÓN FORMAL**

	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo	X		
Incompleto			

**CONOCIMIENTOS EN INFORMÁTICA**

Planilla de cálculos

Procesador de textos

Base de datos

Herramientas gráficas

Correo electrónico

Internet

Otros: Poseer excelente manejo del teclado ser capaz de escribir viendo la pantalla.

**Nivel requerido**

Básico

Intermedio

Avanzado

**FORMACIÓN TÉCNICA**

Haber realizado el curso de facturación.

**IDIOMAS**

Inglés

otro:.....

**Nivel requerido**

Básico

Intermedio

Avanzado

**EXPERIENCIA LABORAL ESPECÍFICA**

Es necesario poseer experiencia en varios programas de facturación, en la rama de salud.

Preferentemente por un plazo de 8-10 años. En la mayor cantidad de rubros posibles (laboratorio, imagen, internado, consultorio, oftalmología, odontología, manejo de farmacia, cirugía), priorizando experiencia en centros no monovalentes.

**OTROS REQUERIMIENTOS:** Se debe poseer buen trato con el prestador, orientación al cliente. Además, se debe poseer capacidad de concentración ya que el puesto así lo exige y el ambiente de trabajo no es el adecuado.

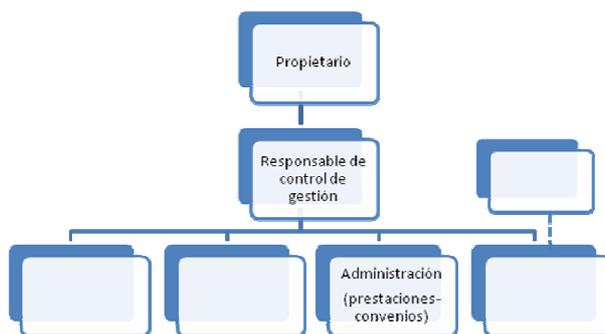
#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Administrativa.

Área: Administración / prestaciones y convenios.

Es supervisado por: Responsable del control de gestión.

Supervisa a: No posee personal a cargo.



#### DATOS DE CONTROL

Analista de puesto: Di Corpo Florencia

Fecha de Análisis de Puesto: Noviembre 2009.

#### CONTEXTO DEL PUESTO

Horario habitual: lunes a viernes de 9 a 17 hrs.

Jornada: Continuada                      Discontinuada

Prolongación de jornada: Si requiere.

Condiciones Ambientales:

- Ventilación: Adecuada.
- Iluminación: Adecuada.
- Temperatura: Adecuada.

Esfuerzo físico y/o mental:

Requiere esfuerzo físico por la postura necesaria al usar de manera constante la computadora y el teléfono. Además exige esforzar la vista.

## CONTENIDO DEL PUESTO

### RESÚMEN DEL PUESTO

Es responsable de gestionar el vínculo con los prestadores a fin de bogar por que las prestaciones médicas sean brindadas en lugar, tiempo y forma.

### FUNCIONES Y TAREAS DEL PUESTO

- Gestiona los convenios con los prestadores, vía telefónica, entregando una propuesta estándar y negociando los apartados de aranceles y prestaciones. El resultado es la firma del convenio y su correspondiente archivo.
- Busca, para las prácticas que no se encuentran nomencadas, presupuestos en distintos prestadores a fin de que el afiliado reciba la atención correspondiente.
- Atiende reclamos de obras sociales y afiliados con respecto a prestaciones y autorizaciones, a fin de agilizar los procesos que se encuentren detenidos y/o justificar qué genera la demora.
- Realiza la compra de elementos/medicamentos especiales, partiendo de la autorización correspondiente a fin de buscar los diferentes presupuestos y ejecutar la compra en el que resulte más conveniente.

### ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

- Asegurar la continuidad en el vínculo con los prestadores para lograr el efectivo cumplimiento de las prestaciones.

## RESPONSABILIDADES

- Por decisiones: *Toma decisiones sobre temas simples sobre su trabajo.*
- Por el trabajo de otros: *No tiene personal a cargo.*
- Por materiales y/o equipos: *Tiene responsabilidad regular y permanente.*
- Por dinero y/o valores: *Es responsable por pequeñas sumas.*
- Por información de tipo confidencial: *Tiene una responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones.*

## RELACIONES SOCIALES

### Relaciones Internas

Con quien	Para qué
<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsable del control de gestión</li><li>• Facturista y administrativo contable</li><li>• Administrativo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recibir supervisión.</li><li>• Consultar el estado de las deudas con los proveedores.</li><li>• Colaborar en temas varios.</li></ul>

### Relaciones Externas

Con quien	Para qué
<ul style="list-style-type: none"><li>• Prestadores</li><li>• Proveedores</li><li>• Afiliados</li><li>• Obras sociales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Negociar convenios.</li><li>• Comprar insumos varios.</li><li>• Gestionar la compra de medicamentos especiales.</li><li>• Responder a consultas y necesidades de prestadores.</li></ul>

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

**REQUERIMIENTOS OBJETIVOS**

Edad mínima: 23

Edad máxima: 33

Sexo: V

M

Lugar de residencia: Córdoba Capital.

Estado civil: Indistinto.

Disponibilidad para viajes: No.

**INSTRUCCIÓN FORMAL**

	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo	X		
En proceso			
Incompleto			

**CONOCIMIENTOS EN INFORMÁTICA**

Planilla de cálculos

Procesador de textos

Base de datos

Herramientas gráficas

Correo electrónico

Internet

Otros:.....

**Nivel requerido**

Básico

Intermedio

Avanzado

**FORMACIÓN TÉCNICA**

Requiere conocimiento avanzado de facturación de prestaciones médicas.

**IDIOMAS**

Inglés

otro:.....

**Nivel requerido**

Básico

Intermedio

Avanzado

**EXPERIENCIA LABORAL ESPECÍFICA**

Es necesario poseer mínimo un año de experiencia en el área de prestaciones médicas.

**OTROS REQUERIMIENTOS:** Se debe poseer un buen desarrollo de las habilidades comunicacionales, tanto escritas como orales.

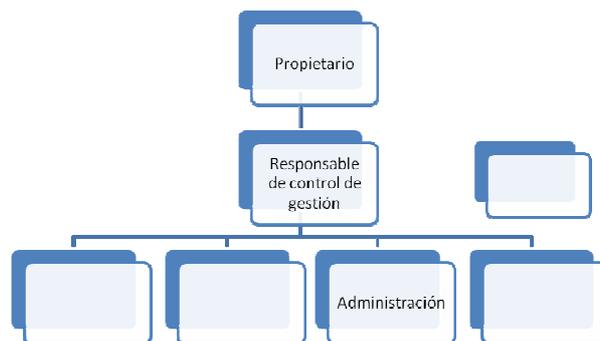
#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Administrativo.

Área: Administración.

Es supervisado por: Responsable del control de gestión.

Supervisa a: No posee personal a cargo.



#### DATOS DE CONTROL

Analista de puesto: Di Corpo Florencia.

Fecha de Análisis de Puesto: Noviembre 2009.

#### CONTEXTO DEL PUESTO

Horario habitual: lunes a viernes de 8 a 17 hrs.

Jornada: Continuada                      Discontinuada

Prolongación de jornada: No requiere de manera regular.

Condiciones Ambientales:

- Ventilación: Adecuada.
- Iluminación: Adecuada.
- Temperatura: Adecuada.

Esfuerzo físico y/o mental:

Requiere esfuerzo físico por la postura necesaria al utilizar de manera constante el teléfono y la computadora.

## CONTENIDO DEL PUESTO

### RESÚMEN DEL PUESTO

Es responsable de cubrir y respaldar las necesidades de los afiliados, mediante el control y seguimiento de los profesionales e institutos prestadores de ORION.

### FUNCIONES Y TAREAS DEL PUESTO

- Mantiene actualizado en el sistema, el padrón de las obras sociales a través de la recepción de las novedades por parte de las mismas del 1 al 10 de cada mes e informa al programador para que realice las modificaciones pertinentes.
- Colabora en el proceso de carga en el sistema de las prácticas autorizadas, controlando paralelamente que la persona solicitante sea efectivamente afiliado y que no exceda los límites de consumo.
- Maneja y mantiene contacto fluido con los prestadores a fin de asegurar que se brinden los servicios en el lugar, tiempo y forma adecuada, reclamando así mismo el reintegro de los montos que excedan el coseguro.

### ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

- En la atención al afiliado, en 24 hrs se debe dar respuesta al reclamo.
- Atender a las necesidades y requerimientos del prestador a fin de que no se vea afectada la atención al afiliado.

## RESPONSABILIDADES

- Por decisiones: *Toma decisiones sobre temas simples sobre su trabajo.*
- Por el trabajo de otros: *No tiene personal a cargo.*
- Por materiales y/o equipos: *Tiene responsabilidad regular y permanente.*
- Por dinero y/o valores: *Es responsable por pequeñas sumas.*
- Por información de tipo confidencial: *Es responsable pleno por información muy confidencial.*

## RELACIONES SOCIALES

### Relaciones Internas

Con quien	Para qué
<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsable del control de gestión</li><li>• Secretaria administrativa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recepción de instrucciones</li><li>• Colaborar con la carga en el sistema</li></ul>

### Relaciones Externas

Con quien	Para qué
<ul style="list-style-type: none"><li>• Obras sociales</li><li>• Prestadores</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Actualizar datos</li><li>• Gestionar prestaciones</li></ul>

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

**REQUERIMIENTOS OBJETIVOS**

Edad mínima: 21

Edad máxima: 30

Sexo: V

M

Lugar de residencia: Córdoba Capital

Estado civil: Indiferente.

Disponibilidad para viajes: No.

**INSTRUCCIÓN FORMAL**

	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo	X		
En proceso			
Incompleto			

**CONOCIMIENTOS EN INFORMÁTICA**

Planilla de cálculos

Procesador de textos

Base de datos

Herramientas gráficas

Correo electrónico

Internet

Otros:.....

**Nivel requerido**

Básico

Intermedio

Avanzado

**FORMACIÓN TÉCNICA**

Conocer los nomencladores utilizados.

**IDIOMAS**

Inglés

otro:.....

**Nivel requerido**

Básico

Intermedio

Avanzado

**EXPERIENCIA LABORAL ESPECÍFICA**

Es necesario poseer experiencia en el rubro y en el área de al menos 6-7 meses.

**OTROS REQUERIMIENTOS:** Se debe poseer buen trato y paciencia para la atención al público y más aún para la atención y solución de los reclamos.

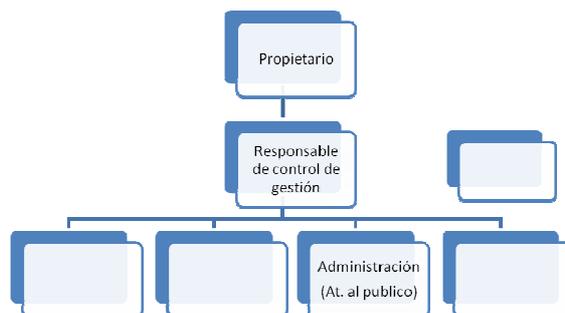
#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Secretaria Administrativa.

Área: Administración/ Atención al público.

Es supervisado por: Responsable de control de gestión.

Supervisa a: No posee personal a cargo.



#### DATOS DE CONTROL

Analista de puesto: Di Corpo Florencia.

Fecha de Análisis de Puesto: Noviembre 2009.

#### CONTEXTO DEL PUESTO

Horario habitual: lunes a viernes de 8 a 17 hrs.

Jornada: Continuada                      Discontinuada

Prolongación de jornada: No requiere.

Condiciones Ambientales:

- Ventilación: Adecuada.
- Iluminación: Adecuada.
- Temperatura: Adecuada.

Esfuerzo físico y/o mental:

Exige esfuerzo mental al precisar concentración para realizar una amplia variedad de tareas combinadas con la atención al público. Además exige esfuerzo físico por la postura necesaria al utilizar de manera constante el teléfono.

## CONTENIDO DEL PUESTO

### RESÚMEN DEL PUESTO

Es responsable de atender personal y telefónicamente a los afiliados a fin de satisfacer sus necesidades y requerimientos. Además brinda información de base para el proceso de facturación y de auditoría médica.

### FUNCIONES Y TAREAS DEL PUESTO

- Lleva a cabo la carga, por medio del sistema propio de la empresa, de todas las prácticas solicitadas, detallando el prestador, la fecha del pedido médico, si corresponde a una internación o ambulatorio, código de la práctica, cantidad, diagnóstico y observaciones. El resultado final es el bono de derivación el cual se acompaña con el pedido médico y la autorización del auditor.
- Realiza la atención tanto personal como telefónica, a los afiliados y/o prestadores, a través de respuesta a sus consultas, recepción de documentación y asesoramiento en cuanto a la cartilla de prestadores.

### ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

- En 24 hrs se deben tener autorizadas y/o rechazadas las prácticas solicitadas por los afiliados.
- Dar respuesta a las necesidades y consultas diarias de los afiliados.

## RESPONSABILIDADES

- Por decisiones: *Toma decisiones simples sobre temas simples de su trabajo.*
- Por el trabajo de otros: *No tiene personal a cargo.*
- Por materiales y/o equipos: *Tiene responsabilidad regular y permanente.*
- Por dinero y/o valores: *Es responsable por pequeñas sumas.*
- Por información de tipo confidencial: *Tiene una responsabilidad media sobre información general (referida a los pacientes).*

## RELACIONES SOCIALES

### Relaciones Internas

Con quien	Para qué
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable del control de gestión</li> <li>• Auditora Médica</li> <li>• Facturista</li> <li>• Administrativo</li> <li>• Administrativa de compras y convenios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultar y colaborar en casos complicados o atípicos.</li> <li>• Recibir las órdenes autorizadas para cargarlas en el sistema.</li> <li>• Consultar acerca de aranceles, códigos y temas varios.</li> <li>• Derivar temas complejos /confidenciales que no pueden ser tratados frente al público.</li> <li>• Consultar acerca del estado de la compra de cada medicamento solicitado por afiliado.</li> </ul>

### Relaciones Externas

Con quien	Para qué
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afiliados</li> <li>• Prestadores</li> <li>• Ortopedia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receptar órdenes para autorizarlas. Responder consultas varias.</li> <li>• Derivarlo al facturista o administrativo contable de acuerdo a la necesidad.</li> <li>• Solicitar presupuestos.</li> </ul>

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

**REQUERIMIENTOS OBJETIVOS**

Edad mínima: 25

Edad máxima: 30

Sexo: V

M

Lugar de residencia: Cordoba Capital

Estado civil: Indistinto.

Disponibilidad para viajes: No.

**INSTRUCCIÓN FORMAL**

	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo	X		
Incompleto			

**CONOCIMIENTOS EN INFORMÁTICA**

Planilla de cálculos

Procesador de textos

Base de datos

Herramientas gráficas

Correo electrónico

Internet

Otros:.....

**Nivel requerido**

Básico

Intermedio

Avanzado

**FORMACIÓN TÉCNICA**

**IDIOMAS**

Inglés

otro:.....

**Nivel requerido**

Básico

Intermedio

Avanzado

**EXPERIENCIA LABORAL ESPECÍFICA**

Es necesario poseer al menos un año de experiencia en el rubro salud.

**OTROS REQUERIMIENTOS**

**ANEXO 12 : Formulario de Actualización**

Descripción de Puesto- Formulario de Actualización			
Puesto:		Motivo de Actualización:	
Área:			
Fecha anterior:			
Fecha de actualización:		Observaciones:	
Responsable:			
Información Anulada		Nueva Información	

\_\_\_\_\_  
Firma de responsable  
de actualización

\_\_\_\_\_  
Firma de Superior  
autorizante