



Trabajo Final de Graduación PAP

**Implementación de un manual descriptivo de puestos para los Mandos Medios del
Instituto Semper S.R.L., Corrientes, Argentina**

Alumna: María Soledad Serantes
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos
2019
DNI: 32.992.517

LICENCIATURA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2019

Dedicatoria

A mi hija Francisca, por ser mi fuente de motivación e inspiración para superarme día a día.

A mi marido Gustavo, por creer en mi capacidad y darme aliento cuando mi voluntad flaqueaba. Gracias por tu apoyo y comprensión.

A mis padres Hugo y Verónica y a mis hermanos Martín, Marina, Joaquina y Agustín, por ser mi pilar, quienes sin esperar nada a cambio estuvieron a mi lado brindándome todo su amor, cariño y comprensión.

A mi abuela Adela, por su apoyo incondicional. Porque saber que mi hija estaba a su cuidado me dejaba tranquila y se renovaban las ganas de estudiar.

A mi madrina Melaní, sin la cual todo hubiera sido más difícil. Gracias por tu dedicación y paciencia.

A mi abuelo Néstor, que no está físicamente pero sí en mi corazón y en mis recuerdos. Sé que, donde estés, estás sacando pecho de puro orgullo por tu nieta mayor.

A mi abuela Yiya, por sus consejos y charlas infinitas.

A mis compañeros, pasados y presentes, que compartieron su conocimiento, experiencias y también malos ratos, los cuales hicieron que la carrera sea más llevadera y me sienta más acompañada. En especial a María y Florencia con quienes lo vivenciado nos ha convertido en amigas más allá de las distancias.

¡Este logro también es de ustedes!

Resumen

La administración de Recursos Humanos es una de las áreas en las empresas que en los últimos tiempos tuvo más cambios, lo que conocemos hoy como Gestión de Recursos Humanos dista mucho de lo que se consideraba 20 años atrás. Hoy, el factor humano es el aspecto más importante, es lo lleva a las empresas a lograr sus objetivos y avanzar hacia el éxito. Las nuevas corrientes hacen referencia al trabajo CON el colaborador.

El presente proyecto se centra en la implementación de las descripciones de puestos de los mandos medios del Instituto Semper S.R.L., Corrientes, Argentina. Se espera que ayuden aportando claridad en las funciones y responsabilidades de cada puesto y así lograr funcionalidad, organización interna y un mejor clima laboral.

Palabras clave: Administración de Recursos Humanos –Descriptivos de Puestos – Instituto Semper S.R.L.

Human Resources administration is one of the areas, within an organization, that changes most in the last times. What we now know as Human Resources Managing is very different than 20 years ago. Nowadays, human factor is the most important aspect, is what leads a company to accomplish its objectives and move forward to success. New currents often reference to work WITH the collaborator.

The present project is centered in the implementation of job descriptions for middle management at Instituto Semper S.R.L., Corrientes, Argentina. They are expected to help in the Human Resources administration providing clarity in the functions and responsibilities of each job avoiding functionality, internal organization and a better working climate.

Key words: Human Resources Management – Job descriptions – Instituto Semper S.R.L.

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| Capítulo 1 – Introducción..... | 1 |
| <i>Introducción.....</i> | <i>2</i> |
| <i>Justificación del tema.....</i> | <i>5</i> |
| Capítulo 2 - Objetivos..... | 8 |
| <i>Objetivo General de Investigación:.....</i> | <i>9</i> |
| <i>Objetivos Específicos de Investigación:.....</i> | <i>9</i> |
| <i>Objetivo General de Aplicación:.....</i> | <i>9</i> |
| <i>Objetivos Específicos de Aplicación:.....</i> | <i>9</i> |
| Capítulo 3 - Marco Teórico..... | 10 |
| <i>Relaciones entre la organización y las personas que la componen.....</i> | <i>11</i> |
| <i>Sistema de roles y estructura organizacional.....</i> | <i>12</i> |
| <i>Tareas y funciones en una organización.....</i> | <i>16</i> |
| <i>Sistema de Recursos Humanos.....</i> | <i>18</i> |
| <i>Identificación y evaluación de los perfiles de las personas que trabajan en una organización.....</i> | <i>20</i> |
| <i>Análisis de puestos. Responsabilidades y funciones.....</i> | <i>22</i> |
| <i>Identificación de competencias necesarias.....</i> | <i>25</i> |
| <i>Descripciones de puesto de trabajo.....</i> | <i>28</i> |
| Etapas de análisis de puesto..... | 29 |
| Métodos de descripción y análisis de cargos..... | 30 |
| Esquema y redacción de la descripción de puestos..... | 30 |
| Beneficios de un buen programa de descripción de puestos:..... | 31 |
| Capítulo 4 – Diseño metodológico..... | 32 |

| | |
|---|-----------|
| <i>Población de estudio:</i> | 33 |
| <i>Metodología de recolección de datos:</i> | 33 |
| <i>Ficha técnica:</i> | 35 |
| <i>Diagrama de Gantt:</i> | 36 |
| Capítulo 5 - Análisis de Datos – Etapa diagnóstica..... | 37 |
| <i>Análisis de datos:</i> | 38 |
| Diagnóstico de las relaciones entre la organización y las personas del Instituto..... | 38 |
| Identificación de la estructura organizacional para confeccionar el organigrama..... | 39 |
| Conocimiento de las tareas y funciones que llevan a cabo en cada uno de los puestos de trabajo para determinar si existe superposición de tareas..... | 40 |
| Funcionamiento del sistema de Recursos Humanos del Instituto Semper..... | 42 |
| <i>Conclusiones Diagnósticas:</i> | 43 |
| Capítulo 6 – Propuesta de aplicación..... | 46 |
| <i>Introducción y Fundamentación de la Propuesta:</i> | 47 |
| <i>Objetivos:</i> | 47 |
| <i>Etapa Estratégica:</i> | 48 |
| <i>Etapa Táctica:</i> | 49 |
| <i>Etapa Presupuestaria:</i> | 51 |
| <i>Diagrama de Gantt:</i> | 53 |
| <i>Conclusiones Finales:</i> | 53 |
| Bibliografía..... | 56 |
| Anexo I – Encuesta a trabajadores del Instituto Semper..... | 58 |
| Anexo II – Entrevista a los mandos medios del Instituto Semper..... | 61 |
| Anexo III - Entrevista individual al Secretario Administrativo..... | 86 |

| | |
|---|-----------|
| Anexo IV – Organigrama Instituto Semper S.R.L..... | 90 |
| Anexo V – Cuadro de observación directa a los Mandos Medios..... | 91 |
| Anexo VI – Descripciones de Puestos de los Mandos Medios..... | 93 |

Capítulo 1 – Introducción

Introducción

El trabajo corresponde a un proyecto de aplicación profesional en el Instituto Semper S.R.L. donde se pretende hacer un análisis de los puestos vigentes para los mandos medios y, luego, un manual descriptivo de dichos puestos de trabajo.

El objeto de estudio del presente trabajo es el Instituto Semper S.R.L. de la ciudad de Corrientes. El instituto fue fundado en el año 1998 en la ciudad de Corrientes, su Misión es actuar como centro de formación profesional técnica, de investigación y de extensión cultural de acuerdo con las necesidades educativas de la provincia y su Visión es ofrecer carreras técnicas orientadas al mercado laboral, con posibilidades de ejercicio profesional independiente y/o prosecución de estudios universitarios, acorde a la política del sistema educativo provincial y nacional. Cuentan, al día de la fecha, con 59 colaboradores de los cuales 17 son administrativos y 42 son docentes.

Como punto de partida relevaré la situación del Instituto Semper S.R.L respecto de su gestión de los Recursos Humanos mediante un diagnóstico de las relaciones entre la organización y las personas que lo componen, identificando la estructura organizacional y diseñando el organigrama, identificando funciones, responsabilidades y competencias necesarias para cada cargo y relevando si existe superposición de tareas. Posteriormente, procederé al diseño e implementación del análisis y las descripciones de los puestos de la empresa, para que los mandos medios cuenten con la información que les permitirá desempeñar sus puestos de manera idónea. Se estima un horizonte de 6 meses.

Investigaré utilizando bibliografía ya existente de Idalberto Chiavenatto, Manuel Fernández Ríos y Matha Alles para recabar información sobre relaciones y estructuras organizacionales, sistema de roles, perfiles, puestos y competencias, descripción y

análisis de puestos y etapas del análisis. En cuanto a bibliografía con respecto a empresas familiares, considerando que la empresa a estudiar tiene esta modalidad, usaré como base los libros *El salto del jefe* de Paula Molinari y *Empresas familiares: buenas prácticas en Argentina* de Santiago Antognolli

A partir de dicho conocimiento, para recabar información utilizaré una combinación de enfoques metodológicos cuantitativos y cualitativos. En una primera instancia, realizaré una encuesta en línea a la totalidad de la población de estudio (empleados del Instituto Semper SRL), la cual me permitirá recolectar datos cuantitativos, la encuesta tendrá preguntas cerradas con posibilidades de respuestas. En una segunda instancia, llevaré a cabo entrevistas a los nueve mandos medios del Instituto. Realizaré, también, un análisis mixto incorporando la observación dinámica y directa en los puestos de trabajo.

De las primeras observaciones puedo diagnosticar que el Instituto Semper S.R.L. es una empresa familiar con roles y responsabilidades informalmente definidas en la que el compromiso se da por el respeto y el cariño a la familia fundadora. La Rectora, una de las dueñas, durante años trabajó a la par de los mandos medios como compañera, por lo que la mayoría de los conflictos se resuelven de manera informal y por el respeto hacia ella como líder. El consejo directivo se constituye de la siguiente manera: Representante Legal, padre de la familia, Rectora, madre de la familia, Secretario Administrativo, el hijo, Secretaria Académica, la nuera y el Contador, el sobrino. No cuenta con un departamento de Recursos Humanos por lo tanto los escasos procesos con los que cuenta la empresa no están profesionalizados.

Elegí el Instituto Semper para mi Trabajo Final de Grado porque conozco a la familia fundadora y estoy al tanto de que la no profesionalización de procesos clave genera confusión respecto de roles y responsabilidades e inconvenientes en el desarrollo de sus metas y prácticas diarias. Uno de los procesos ausentes es la descripción de puestos ya

que para realizar mi trabajo final de grado cuento con todo el apoyo del Directorio, y que el Instituto Semper no cuenta con un departamento de Recursos Humanos ni con procesos claros y establecidos de gestión, creo conveniente empezar por la descripción de puestos de los mandos medios. Tener las descripciones permitirá el conocimiento, para cada posición, de sus actividades, responsabilidades, objetivos; es decir, toda la información básica de un puesto de trabajo.

La correcta implementación de las descripciones de puestos también contribuirá con la capacitación de las personas que trabajan en la empresa, ya que permitirá comparar los requisitos exigidos para el puesto con los que tiene quien lo ocupa y, a partir de allí, se podrá hacer el reajuste necesario mediante acciones formativas encaminadas a equilibrar entre lo que ya tiene la persona para potenciarlo y lo que le falta aprender para subsanarlo. También servirá para realizar evaluaciones de desempeño acordes a cada puesto y una la valoración de cada puesto para una escala salarial bien distribuida y justa.

Analizando la situación de la empresa en su generalidad, es decir el contexto interno y externo de la misma, se desarrollará un plan de acción con los resultados que permitirá la mejoría en la gestión de los recursos humanos de la empresa.

Justificación del tema

Los estudios preliminares respecto de la descripción de puestos de trabajo coinciden con la Revolución Industrial, momento en que se empieza a hablar de Relaciones Industriales, especialidad que surge del crecimiento y la complejidad de las tareas en las organizaciones Chiavenato (2004). Junto con la Revolución Industrial surge la Administración Científica, cuyo “padre” se considera a Frederick Winslow Taylor, quien propuso desarrollar una ciencia de trabajo y una administración científica de recursos.

Los cambios económicos, políticos y sociales surgidos luego de la Segunda Guerra Mundial provocaron un cambio en la concepción y sincronización de los sistemas tecnológicos, organizacionales y sociales que exigían condiciones de trabajo en sintonía con la nueva realidad social (Wisner, 1988). Es el momento en que cambia el concepto de Relaciones Industriales por Administración de Recursos Humanos, alrededor de 1950, cuando no solo se debía administrar a las personas como recursos de producción sino, también, incorporar nuevas concepciones y administrar a las personas de acuerdo con las leyes laborales (Chiavenatto, 2004)

A medida que la Administración de Recursos Humanos se va profesionalizando comienza a tomar fuerza la idea de administrar *con* las personas, como recursos activos y proactivos (Chiavenatto, 2004) y esa nueva tendencia considera que el Análisis y Descripción de puestos es una herramienta básica para el establecimiento de políticas de Recursos Humanos ya que casi todas las actividades que podría implementar dicha área se basan en información obtenida gracias a dicho elemento.

La empresa con la que se va a realizar este trabajo, el Instituto Semper S.R.L., es una empresa familiar con roles y responsabilidades informalmente definidas en la que el compromiso se da por el respeto y el cariño a la familia fundadora.

El consejo directivo está constituido por miembros de primera y segunda generación de la familia y las nuevas generaciones colocan a la empresa en un momento de transición en que la antigua cultura ya no es bien recibida y aceptada por los integrantes más jóvenes que quieren que la empresa se profesionalice, mientras que el representante legal y la rectora (los padres) sostienen que el compromiso y la fidelidad de los empleados se dan por el trato y por la comprensión que tienen para con ellos. Sin embargo, no cuenta con un departamento de RRHH por lo tanto los escasos procesos que tiene la empresa son informales y no están profesionalizados.

El establecimiento de descripción de puestos sienta las bases y es el punto de partida para el desarrollo de numerosos procesos de Recursos Humanos y su importancia radica en tener conocimiento de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como de las competencias necesarias para desarrollarlo.

La necesidad de desarrollo de descripción de puestos para esta organización se basa en que se encuentra en un momento generacional de recambio y crecimiento que no cuenta con una gestión de Recursos Humanos, carece de información específica de las actividades, responsabilidades y competencias que los empleados necesitan para llevar a cabo sus funciones y tiene limitadas herramientas para la gestión de personas en el corto, medio y largo plazo.

Como dice Martha Alles (2015: 131):

El propósito del análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo es el conocimiento real y actualizado de la estructura de la organización, sus cometidos y actividades, las responsabilidades de los diferentes puestos,

los niveles de exigencias requeridos respecto de conocimientos, experiencia, competencia, etc.

Algunos de los problemas que surgen de la ausencia de descripción de puestos son: escala salarial inconsistente, empleados que no saben o se encuentran inseguros respecto de lo que se espera de ellos, conflictos por la ausencia de claridad respecto de quién hace y es responsable de cada tarea, duplicación de esfuerzos, desconocimiento de las capacidades necesarias para determinado puesto, selección y contratación de personas no calificadas para el puesto, inadecuado o pobre entrenamiento y demora en la prestación de servicios, entre otros.

El beneficio adicional, además de resolver los problemas mencionados, es que sentará las bases y facilitará el desarrollo de otros procesos de Recursos Humanos, como ser el reclutamiento y selección de nuevos empleados, necesidades de formación, esquema de remuneraciones, evaluación de desempeño, desarrollo y planes de carrera, entre otros. Una buena gestión de Recursos Humanos permitirá optimizar el desempeño de las personas, detectar necesidades y tomar decisiones correctas.

Capítulo 2 - Objetivos

Objetivo General de Investigación:

Investigar cómo incide la ausencia de descripciones de puestos para los mandos medios del Instituto Semper S.R.L., en la estructura organizacional, en la operatoria diaria y en los diferentes procesos de Recursos Humanos.

Objetivos Específicos de Investigación:

- ✓ Realizar un diagnóstico general de la Gestión de Recursos Humanos existente de la empresa para conocer su funcionamiento.
- ✓ Investigar el Sistema de roles del Instituto Semper.
- ✓ Conocer las tareas y funciones que llevan a cabo en cada uno de los puestos de trabajo para determinar si existe superposición de tareas.
- ✓ Identificar la estructura organizacional y así confeccionar el organigrama.

Objetivo General de Aplicación:

Implementar el análisis y las descripciones de los puestos de la empresa, para que los mandos medios cuenten con la información necesaria que les permita desempeñar sus puestos de manera idónea.

Objetivos Específicos de Aplicación:

- ✓ Identificar y evaluar los perfiles de las personas que se encuentran trabajando en la empresa.
- ✓ Identificar las responsabilidades y funciones de los mandos medios existentes.
- ✓ Identificar las competencias necesarias para los mandos medios existentes.
- ✓ Diseñar las descripciones de puestos.

Capítulo 3 - Marco Teórico

Relaciones entre la organización y las personas que la componen

Las organizaciones están formadas por personas que son elementos fundamentales para alcanzar los objetivos. La relación entre las personas y la organización fue cambiando a lo largo del tiempo para pasar de la administración científica de Taylor, en que se consideraba al recurso humano como parte de la cadena de producción inmerso en una organización piramidal, centralizada y burocrática, a un enfoque humanístico, centrado en el hombre y el grupo social. De la tecnología, el énfasis se desplazó a las relaciones humanas. Este intento de cambio radical ocurrió en la década de 1930, cuando se comenzó a ver que, con el fin de superar sus limitaciones individuales las personas, se agrupan para formar organizaciones orientadas al logro de objetivos comunes. En la medida en que tengan éxito, las organizaciones sobrevivirán y crecerán (Chiavenato, 2000). Las organizaciones están formadas por personas mediante las que se espera llegar a los objetivos organizacionales. Una vez que ingresan a trabajar las personas tienen objetivos personales que quieren cumplir, objetivos por los que luchan. En algunas ocasiones, los objetivos de las personas y de la organización no concuerdan, cuando esto ocurre la relación resulta tensa y conflictiva.

La socialización organizacional procura establecer las bases y premisas de funcionamiento de la organización, así como cuál será la colaboración de la persona en este aspecto. El empleado al ingresar a la organización renuncia a su libertad de acción, tendrá que llegar e irse en un horario determinado, realizar actividades específicas de su puesto, seguir órdenes de superiores, así como también cumplir con las normas y reglamentos de la organización. Es un proceso bidimensional en que, por un lado, la organización trata de influir en el individuo de acuerdo con sus necesidades; en tanto,

por otro lado, el individuo tratará de influir en la organización para alcanzar sus objetivos personales y lograr una situación laboral satisfactoria (Chiavenato, 2000).

Cuando los objetivos individuales y de la organización se conocen y son claros es posible buscar una concordancia y, de ese modo, el individuo se encuentra conforme, motivado y con sus propios objetivos personales alineados a los de la empresa y a su vez la organización logra que sus objetivos se cumplan de la mejor manera.

Sistema de roles y estructura organizacional

Todas las personas desempeñan roles en los diferentes ambientes en que interactúan, laboral, familiar, social, etc., ambientes que las influyen y moldean.

Las empresas funcionan si las personas están en sus puestos de trabajos y desempeñan capazmente los roles para los que fueron contratados. Para racionalizar la diferenciación de roles que existe en la empresa se establecen rutinas para la disminución de cuestiones como la inseguridad de los empleados, aumento de las posibilidades de previsión y centralización de funciones y controles.

La empresa, puede considerarse como un sistema de roles, a su vez, el rol son las actividades y comportamientos que debe tener un individuo para ocupar una posición específica en la empresa.

La empresa es un sistema de roles ya que se puede considerar como una serie de conjuntos o actividades que deben realizar los individuos y, como tal, solo puede operar cuando las personas están en sus puestos de trabajo y son capaces de desempeñar sus roles. Como dice Chiavenato: “las organizaciones delimitan su estructura formal, definen órganos y cargos y preestablecen, con mayor o menor volumen de reglas burocráticas, los requisitos necesarios y las atribuciones que se les conferirán a los empleados” (2000: 286).

La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, donde cada colaborador de la empresa asume el puesto que se espera que cumpla con la mayor eficacia posible.

Esta estructura es fundamental para la empresa ya que ayuda a definir como se organizará la entidad, estableciendo las autoridades, jerarquías, cadenas de mando y organigramas, entre otros.

Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional para todas las tareas que quieren realizar ya que, bien utilizada, permite establecer funciones y departamento mediante un orden y el consiguiente control que permitirá a la empresa alcanzar sus metas.

“Estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas” Mintzberg (1984: 26)

Hay dos tipos de estructuras organizacionales, la estructura formal la cual surge de la necesidad de una división en las actividades de la empresa, mediante organigramas, manuales de procedimiento e interacción de los principios como la división del trabajo (autoridad, delegación, jerarquía, etc.). Esta estructura se establece con ayuda de herramientas y se comunican mediante documentos.

La estructura informal tiene origen en el orden social y son más dinámicas, ya que se integra a través de las relaciones entre personas mediante grupos informales

En la década de 1960 se empieza a ver a las empresas familiares como organizaciones con características y problemáticas diferentes y específicas. En un primer momento se consideraba empresa familiar a aquella que era propiedad de una familia y que era gestionada por ella. Se detectó la necesidad de gestionar de manera diferente este tipo

de empresas creando ciertos hábitos de conducta y reglas para la profesionalización de las mismas.

Hoy en día es sabido que las empresas familiares son el motor de las economías mundiales, en Argentina representan entre un 80% y un 90%, sin embargo, en el mundo 70% de las empresas desaparece en la primera generación familiar, 30 % de las firmas se heredan a los hijos y sólo 5 % llega a los nietos.

Las empresas familiares según los resultados del Programa de Supervivencia y Competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro (2012, p.12) son aquellas empresas que cumplen con 3 condiciones:

- El control de la propiedad la tienen una o más familias.
- Algunos integrantes de la familia tienen una relación laboral con la empresa, en puestos directivos.
- Hay miembros de las familias pertenecientes a dos o tres generaciones distintas.

Para las empresas de primera o segunda generación, los miembros tienen en claro el deseo de transmitir la propiedad y dirección de empresas a miembros de la tercera generación.

A lo largo de su camino a profesionalizarse, las empresas atraviesan diferentes fases y cada una de ellas se caracteriza por una estructura organizacional con una forma particular de gobierno, que afecta el rol y la agenda del empresario.

De acuerdo con Paula Molinari (2012), las fases son cuatro:

- La etapa fundacional: es la de la típica empresa familiar e informal en que el dueño toma las decisiones de manera centralizada e intuitiva, predominan valores como la confianza y la lealtad, carece de organigrama y los puestos se configuran

en función de las capacidades de la gente disponible que se trata en general de familiares, amigos e hijos de los amigos, El dueño tiene un control directo sobre precios, productos, estrategias, recursos humanos, ya que el ES la empresa y la empresa ES el dueño.

- La etapa funcional: es cuando la empresa ya tiene procesos ordenados y funciones definidas a cargo de profesionales que tienen acceso a cierta información confidencial y toman decisiones con base en parámetros, pero el dueño aun participa activamente en la mayor parte de las decisiones.
- La etapa de delegación efectiva: en que la empresa tiene una estructura consolidada, todas las posiciones ejecutivas son ocupadas por profesionales y el dueño adquiere un rol estratégico y de control, menos orientado a la gestión operativa y más enfocada en la generación de nuevos negocios.
- La etapa de grupo empresario, cuando la empresa está totalmente profesionalizada y cuenta con distintas unidades estratégicas y operativas que toman decisiones de manera descentralizada.

Asimismo, en el camino a la profesionalización, las empresas familiares atraviesan ciertas crisis de maduración: lo que en el pasado funcionaba ya no le resulta y el dueño empieza a vislumbrar la necesidad de implementar cambios en las estructuras, funciones, procesos y roles, estas crisis pueden ser:

- Las crisis evolutivas: las empresas atraviesan algunas crisis de maduración, cuando esto ocurre el dueño suele tener la sensación de que aquello que antes funcionaba, ha dejado de hacerlo. Las crisis son un síntoma de la necesidad de implementar cambios en las estructuras, en las funciones, en la gestión de la información y en los procesos de toma de decisiones.
- Las crisis de cacicazgo: la primera crisis que enfrentan las empresas de dueño es de liderazgo. El modelo donde el empresario es el cacique deja de ser efectivo.

La empresa ha crecido y se ha vuelto más compleja y requiere otra forma de funcionamiento.

- Crisis de mono-empresa: con el dueño en un rol estratégico, aparecen nuevos negocios. El empresario comienza a delegar sus funciones en la empresa madre, para ocuparse de nuevos emprendimientos. Al cambiar su rol, suelen contratarse ejecutivos para cubrir posiciones estratégicas.
 - Crisis de funciones estratégicas: ocurre cuando la empresa crece y tiene distintos negocios. Ante el aumento de la complejidad, se vuelve necesario implementar una estructura corporativa, con cambios en los procesos de información y control.
- (Molinari, 2012)

Tareas y funciones en una organización

Para comprender el significado de cargo, primero se debe entender las nociones de tarea, atribución y función que trae aparejado el concepto:

Tarea, es la actividad en sí que realiza el individuo que ocupa el cargo. Generalmente es la que se le atribuye a cargos simples y rutinarios como ser montar una pieza, enroscarla o fabricarla.

Atribución, es la palabra que se utiliza para una actividad individual pero para cargos más intelectuales y menos manuales, que requieren un accionar más sofisticado, como ser confeccionar un cheque, elaborar una orden de compra.

Función, se llama al conjunto de tareas y/o atribuciones que el individuo que ocupa un cargo realiza de manera sistemática y reiterada. Las mismas deben ser ejecutadas de modo repetitivo.

Cargo es, entonces, el conjunto de funciones con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama, para señalar el nivel jerárquico y el departamento en

que está situado. La posición define las relaciones entre un cargo y los demás cargos de la organización. En conclusión, son relaciones entre dos o más personas (Chiavenato, 2002).

Diseñar un cargo significa establecer cuatro condiciones fundamentales: el contenido del cargo, los métodos y procesos de trabajo, la responsabilidad y la autoridad (Chiavenato, 2002).

Según Chiavenato:

El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo. La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir (2002: 294).

La importancia en una estructura con cargos definidos radica no solamente en que la empresa adquirirá un orden y reorganización de los puestos de trabajo, el empleado adquirirá autonomía y seguridad, sabrá sus tareas y que se espera de él, es decir el trabajo adquiere mayor significación ya que saben cómo contribuyen al logro de los objetivos, sino que también el diseño de puestos adquiere aspectos motivacionales.

Según Chiavenato (2008: 215), se pueden crear tres estados psicológicos a saber:

1. La percepción del significado del trabajo: es el grado en que la persona que está ocupando un determinado cargo siente que su trabajo es significativo, importante y que constituye al logro de la organización.
2. La percepción de la responsabilidad por los resultados del trabajo: grado en que se responsabilizan por el trabajo realizado y por los resultados de este.
3. El conocimiento de los resultados del trabajo: grado del conocimiento de su trabajo y el ocupante del cargo se autoevalúa.

Sistema de Recursos Humanos

Para Chiavenato,

La expresión "recursos humanos" se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones. Las personas pasan gran parte de su tiempo trabajando en las organizaciones. Estas necesitan a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. De ahí la denominación de recursos humanos para describir a las personas que trabajan en las organizaciones (1995: 2).

Debido a los cambios que acontecen en el mundo hoy en día, de carácter económico, políticos, financieros, sociales, demográficos y culturales que actúan en forma conjunta y sistémica y provocan que las empresas estén constantemente manejándose en la incertidumbre e imprevisibilidad. En este contexto, el área de Recursos Humanos es uno de los departamentos que está constantemente cambiando; De un tiempo a esta parte cambio de nombre varias veces pasando de ser Administración de Recursos Humanos a Gestión de talento humano, administración de asociados, administración de competencias entre otros, estos nuevos nombres representan un nuevo espacio y una configuración distinta del campo de recursos humanos a la que se venía dando.

Según este autor, existen cinco procesos básicos o subsistemas en la administración de personal, ellos están interrelacionados y son interdependientes, lo cual significa que cualquier cambio operado en alguno de ellos afecta en los otros. Los subsistemas son un aspecto fundamental en la competitividad de la empresa, ellos son:

Provisión: son las personas que trabajaron en la organización. Las actividades comprendidas en este inciso son la investigación de mercado y los procesos de reclutamiento y selección.

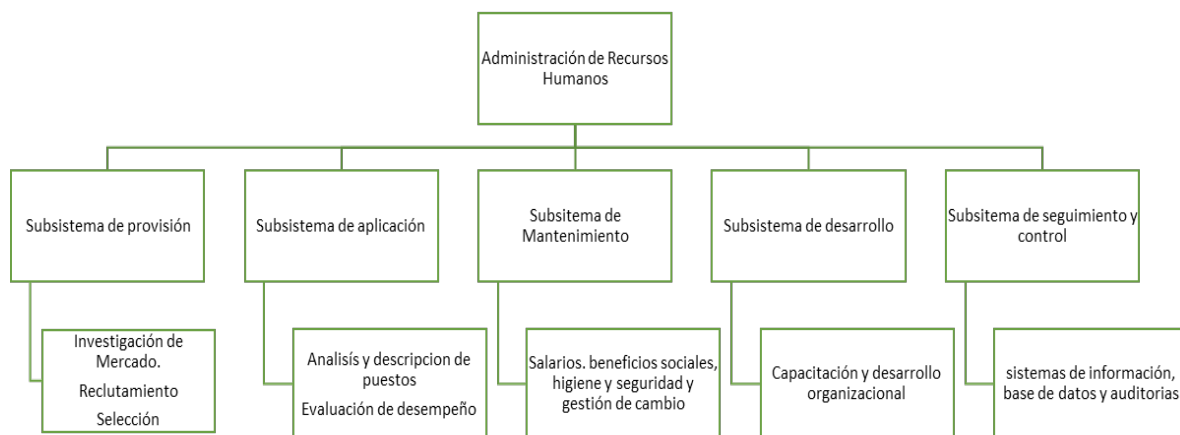
Aplicación: a qué se dedicarán las personas en la empresa. Este apartado incluye el diseño de cargos, descripción de cargos, evaluaciones de desempeño e integración de personas.

Mantenimiento: son los procesos que se van a realizar para que las personas continúen trabajando en la organización. Entre esos procesos se puede encontrar remuneraciones, servicios, beneficios sociales, políticas de higiene y seguridad y relaciones sindicales.

Desarrollo: se trata de la preparación (capacitaciones) y el desarrollo personal de los empleados de la organización. Comprende los planes de capacitación y los planes de desarrollo.

Seguimiento y control: es la información sobre quiénes son los empleados de la empresa y qué es lo que hacen. Las actividades comprendidas en este apartado son la base de datos o sistemas de información, controles, balances y auditorías.

Figura 1: Subsistema de Gestión de Recursos Humanos



Fuente. Elaboración propia.

Los subsistemas de Recursos Humanos son segmentos del sistema de Recursos Humanos, compuestos por normas, políticas y procedimientos, racionalmente entrelazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar una meta, los objetivos

organizacionales, y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran la organización (Alles, 2016).

El desarrollo de este trabajo se orienta específicamente al Subsistema de Aplicación, ya que es el que se enfoca en las funciones y tareas de cada puesto.

Dentro del accionar de las personas dentro de la organización cada individuo se comporta de determinada manera, el estudio de dicho comportamiento se conoce como “Comportamiento organizacional” y, entre sus objetivos de estudio están: comprender por qué las personas se comportan de una determinada manera, predecir comportamientos futuros y procurar que las personas actúen de una determinada manera en su lugar de trabajo.

El comportamiento organizacional se relaciona con la cultura organizacional, por lo tanto si se quiere influir en esta ya sea para alinear a las personas con los objetivos de la organización o para resolver un problema, se debe accionar sobre la cultura organizacional, la cual es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización (Alles, 2007: 22), y que determina cómo funciona la empresa a través de estrategias, estructuras y sistemas ya sean formales o informales. Los individuos que se identifiquen positivamente con los valores y las normas que son parte de la cultura organizacional tenderán a conductas positivas obteniendo mayor productividad y fuera de la empresa demostrando una buena imagen del lugar donde trabajan.

Chiavenatto, compara la cultura organizacional con un iceberg, ya que la parte visible es pequeña y la que está sumergida representa la mayor parte, en el caso de la cultura organizacional la parte visible es la más pequeña y es sustentada por la parte invisible, por los fenómenos internos de la empresa. (2001: 72).

Identificación y evaluación de los perfiles de las personas que trabajan en una organización.

Se tomará la definición del Diccionario de la Real Academia Española, ya que es la más apropiada en esta ocasión. En pintura, perfil es “contorno aparente de la figura, representado por líneas que determinan la forma de aquella”. Y en sentido figurado, “miramientos de las conductas o en el trato social”.

Cuando se inicia el proceso de descripción de puestos, como primer paso se debe revisar y consensuar con la alta dirección la misión y visión que tiene la empresa ya que se tendrán en cuenta para definir el perfil de la empresa.

Considerando que el perfil del puesto es el proceso de recolección de información con respecto a los requisitos y características personales que debe tener la persona que ocupara determinado cargo es necesario definir las principales responsabilidades y obligaciones de la posición para que pueda cumplir de manera exitosa con los objetivos del puesto.

Necesariamente se debe evaluar a la persona que actualmente está en el puesto a describir, ya que se deberán tener en cuenta los conocimientos, experiencia, personalidad o competencias para poder estudiarlo y definir cuáles serán las características necesarias para un desempeño superior al estándar.

Según Chiavenato: “El puesto se compone de todas las actividades que desempeña una persona (ocupante), que se engloban en un todo unificado y que aparece en cierta posición formal en el organigrama de la compañía” (2008: 203).

La base para evaluar y clasificar los cargos, con el objetivo de compararlos, es el análisis de cargo, en el que se estudian los requisitos físicos e intelectuales que debe

tener el empleado, las condiciones para realizar el trabajo y las responsabilidades implícitas para que sea llevado a cabo adecuadamente (Chiavenato, 2008: 222).

El análisis de puestos de trabajo es el proceso en el que el puesto es descompuesto en unidades menores e identificables, que suelen ser tareas, pero puede descender hasta el nivel de operaciones, acciones, movimientos (Chiavenato, 2008: 223).

El análisis del puesto previo a la descripción implica un procedimiento sistemático para reunir información sobre el contenido del puesto, las tareas que se realizan, sus requerimientos específicos y el tipo de personas que se requieren para desempeñarlo. Es importante realizar una clasificación de los puestos a relevar, es decir, sobre los cuales se deberá recolectar información para su posterior descripción:

- Según el nivel jerárquico: alta dirección, gerencias de área, jefaturas intermedias y demás puestos iniciales.
- Por la formación requerida; alta formación o muy especializada o puestos operativos para los que no es necesaria.
- Por los resultados de la gestión a su cargo: de alto impacto o no en los resultados de la organización.
- Por los recursos humanos que maneja.

Un segundo paso es la confirmación de la información obtenida; y por último la descripción del puesto propiamente dicha.

Análisis de puestos. Responsabilidades y funciones.

La descripción y el análisis de cargos, es una responsabilidad de línea y una función de *staff*¹, es decir que el que brinda información es la línea y el que lleva a cabo la prestación de servicios de obtención y manejo de información es el *staff*, el analista de cargos. Este analista puede ser un empleado especializado, el jefe directo del puesto que se quiere analizar o el ocupante actual del cargo.

¹ Definición de *staff*: es la función de consultoría y asesoría, que proporciona a la línea la orientación debida respecto normas, reglamentos, procedimientos, entre otros.

El análisis de puestos se hace a partir de información recolectada. Permite efectuar correcciones y confeccionar perfiles para las búsquedas. La descripción final se obtendrá después de la realización del análisis, y para confeccionarlo es necesario utilizar diferentes métodos de descripción y análisis de cargos.

De acuerdo con Idalberto Chiavenato (año 2008: 223-226) los métodos para reunir datos sobre los puestos son:

- Observación directa: el análisis tiene lugar observando a la persona en el cargo, de manera directa y dinámica, mientras el analista de cargos toma nota de lo que observa de la persona en pleno ejercicio de sus funciones.
- Cuestionario: se solicita al personal, pueden ser o el jefe directo del cargo que se analizará o el ocupante del cargo que responda preguntas acerca del cargo, funciones, contenido, características y responsabilidades. Las preguntas del cuestionario deben tener concordancia con la información que se necesita recolectar para el análisis de cargos. Antes de su utilización debe tener el visto bueno del jefe directo y de al menos un ocupante actual del cargo en cuestión. Bien administrado brindará información certera y tiene la ventaja de ser mucho más económico que otros métodos.
- Entrevista directa: es una forma más flexible de encarar el análisis y, si la entrevista está bien estructurada, se podrá obtener información valiosa del cargo a analizar. Es un recurso que establece una interacción cara a cara entre el analista y el empleado lo que permite ahondar en algunas cuestiones y eliminar dudas que puedan surgir durante el análisis. Es muy importante que el empleado sepa el porqué de la entrevista ya que es necesaria su colaboración. Hay tres tipos de entrevistas: entrevista exploratoria, es la entrevista en la que se trata de obtener información general sobre el puesto; entrevista de verificación, es la entrevista en la que se valida información obtenida en la entrevista exploratoria y sobre la que

se necesita algunas aclaraciones para no olvidar ningún aspecto importante del puesto; y entrevista de seguimiento y confirmación, es la comprobación de que la información redactada es clara, concisa, precisa, correcta y comprensible.

- Métodos mixtos: para poder obtener el mayor provecho de las técnicas mencionadas, diferentes autores recomiendan utilizar una combinación de dos o más técnicas, de esta manera se contrarrestan las desventajas que tienen las técnicas y también se aumentan sus ventajas, algunas combinaciones pueden ser: cuestionario y entrevistas, observación directa y entrevistas, y cuestionario y observación directa.

Manuel Fernández Ríos (1995) agrega otros métodos de descripción y análisis de cargos, ellos son:

- Reunión de grupos expertos: es un procedimiento donde se encuentran varios expertos de un puesto, estos pueden ser jefes, ocupantes, supervisores, y deliberan con la intención de reunir datos e información del puesto que se analiza.
- Análisis del contenido de la documentación propia del puesto: es el estudio sistemático de toda la documentación que se encuentra disponible respecto del puesto de estudio. Se utilizan todo tipo de fuentes de información escrita, ya sean manuales de procedimientos, normas y procedimientos propios de la empresa que afecten al puesto, descripciones anteriores, correspondencia, evaluaciones de desempeño, organigramas, quejas, corrección de errores. Una vez recolectados todos los documentos se selecciona, ordena e identifica toda la información relevante para el puesto.
- Diario de trabajo: es un procedimiento en el que el ocupante del cargo registra las actividades que ha realizado en un momento determinado de la jornada de

trabajo. Esta técnica se utiliza para identificar actividades del puesto cuando no fueron registradas anteriormente.

La correcta implementación de las descripciones de puestos permitirá saber qué se hace, cómo se hace, por qué se hace y dónde se llevan a cabo las tareas y deberes del puesto. Dará respuestas a cuáles son los puestos de la organización, como se relacionan entre sí, la forma en que cada puesto se vincula con los objetivos organizacionales, cuál es el grado de adecuación que la persona necesita para ocupar un determinado puesto, si los empleados con competencias con un desarrollo superior son compensados por hacer tareas de menor exigencia y cómo pueden ser reestructuradas las tareas para rediseñar o eliminar puestos. (Alles, 2015: 116).

Identificación de competencias necesarias

Diferentes autores proponen una definición de competencias:

David Mac Clelland (1987) analiza la motivación humana, como base sobre la cual se desarrolla la gestión por competencias. Es importante comprender la motivación humana desde este método ya que lleva a la definición de un motivo, como un interés recurrente, para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

Para Elliott Jaques (1994) existen dos tipos de capacidades, la potencial y la aplicada de los individuos. La capacidad para el trabajo consiste en poder usar un razonamiento discrecional en la toma de decisiones, que hace posible resolver problemas y alcanzar los resultados, realizar la tarea. Para Jaques, nadie es competente para todas las tareas. Por otra parte, los procesos mentales sí son genéricos. Por lo tanto existe la complejidad mental como parte del carácter de una persona sin considerar el tipo de trabajo.

Ernst & Young (1998) define competencia como la característica de una persona, que puede ser innata o adquirida, y a su vez relacionada con una actuación de éxito en un determinado puesto de trabajo.

Richard Boyatzis, mencionado por Llorente (1999: 12), define las competencias cómo: “Las características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”.

Spencer y Spencer (1993) toman a la competencia como una característica implícita de un individuo que está relacionada con un estándar de efectividad y/o una *performance*² superior en un trabajo o situación. Es decir que la competencia es una parte profunda de la personalidad, y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Para Levy-Leboyer (1992) las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de, conocimientos y cualidades individuales.

Cuando se realiza un análisis de cargo se tienen en cuenta cuatro áreas de requisitos que se aplican a todo tipo o nivel de cargo. Ellas son:

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

Cada una de estas áreas está dividida en factores específicos. Los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar todo tipo de cargos de

² *Performance*: rendimiento, proporción entre el resultado obtenido y los medios utilizados. (Diccionario de la RAE).

una forma objetiva, siendo estos instrumentos de medición, se elaboran de acuerdo a los cargos a analizarse.

1. Requisitos Intelectuales: son las exigencias del cargo en lo referente a los niveles intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera óptima. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

- Instrucción básica.
- Experiencia básica.
- Adaptabilidad al cargo.
- Iniciativa necesaria.
- Aptitudes necesarias.

2. Requisitos Físicos: la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, así como con la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

- Esfuerzo físico necesario.
- Capacidad visual.
- Destreza o habilidad.
- Constitución física necesaria.

3. Responsabilidades implícitas: se refieren a la responsabilidad que tiene la persona que ocupará el cargo, además del trabajo normal y de sus funciones, por la supervisión directa de su trabajo o del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, manejo del presupuesto, el contexto interno y externo y la información confidencial que manejará el puesto. Es decir,

responsabilidades del cargo:

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

- Por la seguridad de las personas
4. Condiciones de trabajo: se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño.

Comprenden los siguientes factores de especificaciones:

- Ambiente de trabajo.
- Riesgos.

Descripciones de puesto de trabajo.

La descripción de puestos de trabajo es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática del resultado del análisis de puesto de trabajo; podrá ser en forma narrativa o en formatos codificados o en forma mixta. (Fernández Ríos, 1995)

Etapas de análisis de puesto

El análisis de cargo o puesto cuenta con varias etapas en las que se planea, se analiza, se prepara y se presenta la descripción de puestos. (Chiavenato, 2002)

Etapas de planeación: es la fase en la que se planea todo el trabajo, es una fase de oficina y de laboratorio y requiere de los siguientes pasos:

- a. Determinación de los cargos que deben describirse, analizarse e incluirse en el programa de análisis, así como de sus características, naturaleza, tipología, etc.
- b. Elaboración del organigrama de cargos y ubicación de los cargos en éste para definir los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de actuación.
- c. Elaboración del cronograma de trabajo.

- d. Elección de los métodos de análisis que se van a aplicar de acuerdo con la naturaleza y características de los cargos que se deben analizar.
- e. Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis, basada en dos criterios: el criterio de universalidad y el criterio de discriminación.
- f. Dimensionamiento de los factores de especificaciones.
- g. Gradación de los factores de especificaciones.

Etapa de preparación: en esta fase se preparan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo y comprende: el reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos que conformarán el equipo de trabajo; la preparación del material de trabajo (formularios, folletos, materiales, etc.); la disposición del ambiente (informes a la dirección, a la gerencia, a la supervisión y a todo el personal incluido en el programa de análisis de cargos); y la recolección previa de datos (nombres de los ocupantes de los cargos que se analizarán, elaboración de una relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc., utilizados por los ocupantes de los cargos).

La etapa de preparación puede desarrollarse de manera simultánea con la etapa de planeación.

Etapa de ejecución: en esta fase se recolectan los datos relativos a los cargos que van a analizarse y se redacta el análisis y comprende: la recolección de datos mediante los métodos elegidos; la selección de los datos obtenidos; la redacción provisoria del análisis; la presentación de dicha redacción al supervisor inmediato para que la ratifique o la rectifique; la redacción definitiva del análisis del cargo; y la presentación de la redacción definitiva del análisis del cargo para su aprobación y oficialización.

Métodos de descripción y análisis de cargos

Los métodos que más se utilizan en la descripción y el análisis de cargos son, en general, observación directa, cuestionario, entrevista directa, análisis del contenido de documentación propia del puesto, reunión de grupo de expertos y, también, métodos mixtos, que permiten obtener mayor provecho de las ventajas de diferentes métodos.

Esquema y redacción de la descripción de puestos

Cuando una organización cuenta, por escrito, con una breve descripción de cada uno de los puestos que la integran se asegura la no repetición de tareas, se evita que otras queden sin ser asignadas a algún colaborador, y al mismo tiempo establece la base de los demás subsistemas. Cuando las compañías definen correctamente los puestos se facilitan otras tareas en relación con el área de Recursos Humanos, entre ellas las de reclutamiento y selección de los nuevos empleados, formación, remuneraciones, evaluación de desempeño y desarrollo y planes de carrera. El propósito del análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo permite tener un conocimiento real y actualizado de la estructura de la organización, de sus objetivos y actividades, de las responsabilidades de los diferentes puestos y de los niveles de exigencia respecto de conocimientos, experiencia, competencias, etc., de una forma sistemática, estructurada y clara.

Beneficios de un buen programa de descripción de puestos:

Los beneficios más importantes de una correcta y actualizada descripción de puestos son:

- Posibilita la comparación de puestos y su clasificación propiciando compensaciones más equitativas.
- Es una muy valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal.

- Facilita y simplifica la capacitación, entrenamiento y desarrollo personal.
- Define el rendimiento estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones.
- Es vital en los planes de sucesión.
- Otros usos: para analizar los flujos de información de una compañía.

Capítulo 4 – Diseño metodológico

Población de estudio:

En esta etapa se define la población afectada por el presente trabajo.

El objeto de estudio es el Instituto Semper S.R.L. de la ciudad de Corrientes capital, y dentro de este marco se considera como población al conjunto de empleados, hombres y mujeres entre 20 y 50 años.

Según los datos relevados su población promedio es de 59 personas, de los cuales 17 son administrativos y 42 son docentes. Se considerará a toda la población como muestra de estudio.

Respondiendo al objetivo del presente trabajo, se aplicarán instrumentos de recolección de información a la totalidad de la población como una primera instancia de correlación, para poder conocer las expectativas, experiencias, opiniones de todos los empleados de la empresa. Luego se hará una etapa de exploración a los mandos medios del Instituto Semper para profundizar en la información.

A posteriori, se extrae de ese universo la muestra de estudio que, en este caso, será la población de mandos medios del Instituto Semper S.R.L, la cual está conformada por seis hombres y dos mujeres.

Metodología de recolección de datos:

A fin de recabar la información necesaria para alcanzar los objetivos del presente trabajo, se utiliza una combinación de enfoques metodológicos cuantitativos y cualitativos. La información utilizada es primaria, ya que se recurre a las fuentes directamente.

Para dar respuesta a los objetivos específicos de investigación como ser: realizar un diagnóstico de la organización, identificar la estructura organizacional y así

confeccionar el organigrama, conocer las tareas y funciones que llevan a cabo en cada uno de los puestos de trabajo e investigar la cultura corporativa se investiga con bibliografía ya existente, con observación directa a los mandos medios en sus puestos de trabajo en pleno ejercicio de sus funciones y con una encuesta on-line para recolectar información cuantitativa, instrumentada en forma de cuestionario, con preguntas cerradas, donde se presentan posibilidades de respuestas y los encuestados deben acotarse a responder dentro de esas opciones.

El criterio muestral es aleatorio simple, donde todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos. Esta metodología se utiliza para realizar una investigación correlacional con el fin de observar la relación entre las herramientas de recursos humanos y la percepción de los diferentes individuos.

Se utilizan gráficos de torta, que permiten visualizar la proporción que le corresponde a cada categoría de la pregunta, y de barra, que permite representar gráficamente un conjunto de datos o valores para resumir cuantitativamente los resultados de la encuesta.

En cuanto a la metodología cualitativa para la recolección de datos, se realiza por medio de entrevistas, que se caracteriza por ser más flexible y abierta. Las entrevistas son semiestructuradas, instrumentadas como una guía de pautas, ya que cuentan con preguntas determinadas para obtener información específica y preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor claridad. El criterio muestral es no probabilístico, ya que la elección de las personas está relacionada con las características de la investigación. Esta metodología se utiliza para realizar una investigación exploratoria con el objeto de tener un entendimiento del funcionamiento y la problemática de la organización en lo referente a la administración de recursos humanos y así obtener información para dar contestación a los objetivos de aplicación, que son: identificar y evaluar los perfiles de las personas que se encuentran trabajando en la

empresa, identificar las responsabilidades, competencias y funciones de los mandos medios existentes, y diseñar las descripciones de puestos.

En primer lugar, se realiza la reunión con el Secretario Administrativo (jefe directo de los mandos medios), miembro de la familia fundadora y luego se llevan a cabo entrevistas individuales con cada uno de los mandos medios de las diferentes áreas.

La decisión de utilizar las entrevistas radica en que estas permiten un conocimiento más global de la persona que se entrevista, posibilitando el acceso a información no verbal sino gestual.

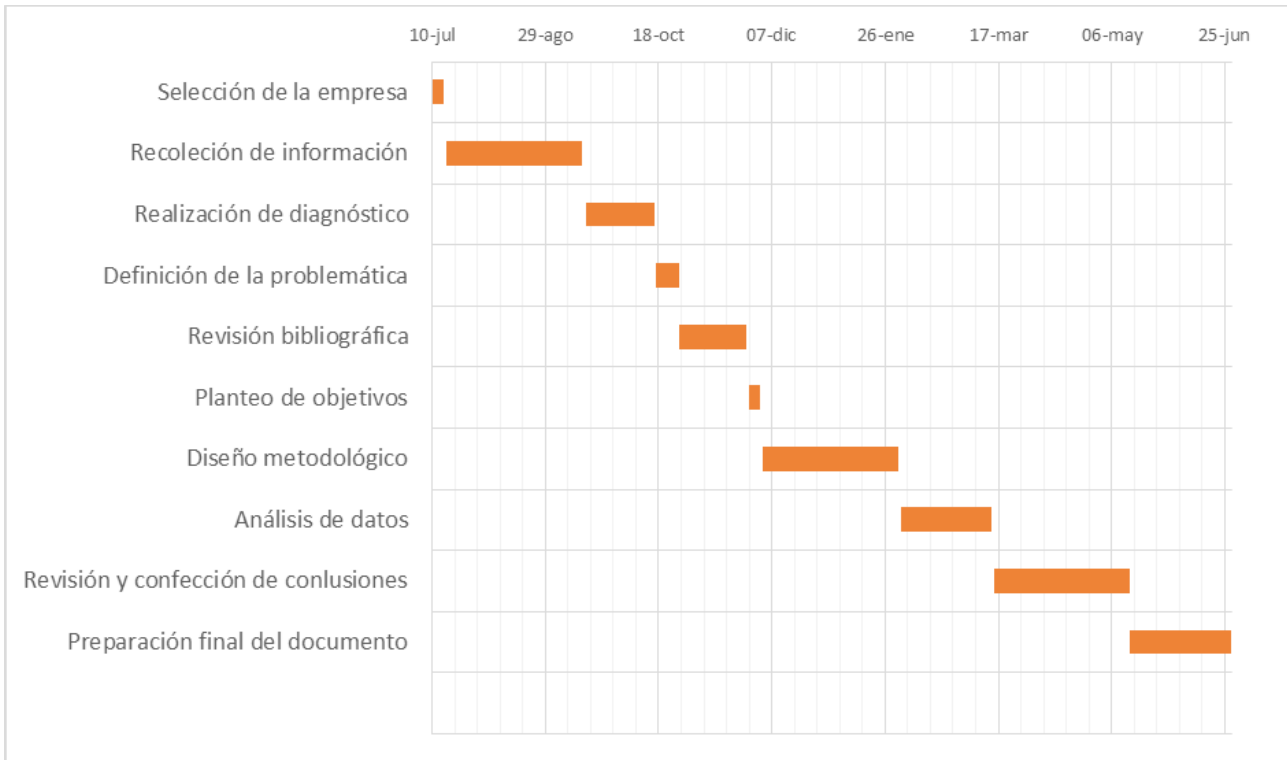
Sumado a esta herramienta se utiliza, también, la observación directa y dinámica, así como bibliografía ya existente.

Ficha técnica

| | | |
|-----------------------|--|---|
| Tipo de investigación | Exploratoria | Correlacional |
| Metodología | Cualitativa | Cuantitativa |
| Técnica | Entrevista individual con ocupantes de los puestos | Encuesta en línea |
| Instrumento | Guía de pautas | Cuestionario |
| Población | 8 (ocho) mandos medios del Instituto Semper S.R.L. | 59 (cincuenta y nueve) Varones y mujeres entre 20 y 50 años que trabajen en el Instituto Semper SRL |
| Criterio muestral | Probabilístico | Aleatoria simple |
| Muestra | 8 | 59 |

Elaboración propia

Diagrama de Gantt



Fuente: elaboración propia

Capítulo 5 - Análisis de Datos – Etapa diagnóstica

Análisis de datos

Diagnóstico de las relaciones entre la organización y las personas del Instituto

Según los datos obtenidos en la entrevista realizada al secretario administrativo (ver Anexo III), la socialización organizacional que establece las bases y premisas de funcionamiento del Instituto Semper S.R.L. se da a partir del compromiso de las personas con la organización a partir del cariño y el respeto por la familia fundadora. De hecho, la Rectora, socia fundadora, durante años trabajó a la par de los mandos medios como compañera, por lo que la mayoría de los conflictos los resuelve ella de manera informal.

Sin embargo, de la misma entrevista se puede figurar que los miembros más jóvenes del directorio quieren tomar el camino hacia la profesionalización de la empresa mientras que los socios fundadores, ambos trabajando activamente en el directorio, no ven este cambio como una necesidad. Para ellos, no hay que cambiar algo que hasta el momento funcionó, están muy orgullosos que en 25 años solo tuvieron un juicio laboral, por cómo se manejan y tratan al personal. A diferencia de sus padres, Facundo y el resto de la familia pertenecientes a la segunda generación, consideran que las cosas que antes funcionaban han dejado de hacerlo y es prioritaria la organización y reestructuración de la empresa y, ante la negativa a aceptar los aportes de la nueva generación, ellos se sienten frustrados y decepcionados. Como se puede ver, los objetivos personales y de la dirección no se encuentran alineados ni son concordantes y esto provoca frustración e inconformidad.

De las observaciones directas realizadas (ver Anexo V) surge que el clima laboral general de la empresa es muy bueno, el personal trabaja con tranquilidad. Tanto los mandos medios como los puestos inferiores se sienten escuchados y tienen libertad para

proponer cosas nuevas para implementar; asimismo, el personal en general se trata con respeto a través de un trato informal. Se tratan como una gran familia, la antigüedad promedio es de 10 años y tienen como política empresarial otorgar a los hijos de los empleados el 100% de beca para las carreras que brinda el Instituto, y en muchas ocasiones estos continúan el camino de los padres en puestos dentro de la empresa, por lo que sus compañeros los vieron prácticamente crecer.

En las entrevistas con los mandos medios, (ver Anexo II), se puede observar que para el ingreso se logra una situación laboral satisfactoria en el proceso bidimensional en que tanto la organización como los individuos tratan de influir uno sobre otro para el logro de objetivos ya que los mandos medios pasaron por un proceso en el que primero tuvieron que ocupar roles de menor jerarquía antes de cumplir roles de liderazgo, esto facilita a la organización que vaya influyendo en la formación del individuo y permite a las personas percibir el crecimiento personal. Sin embargo, como surge de la entrevista al secretario antes mencionada, los mandos medios fueron seleccionados por la rectora y la elección se enfocaba más en el ser humano que en si contaba con las capacidades y el perfil para desarrollarse en determinado rol.

Funcionamiento del sistema de roles del Instituto Semper.

En los cuatro métodos de investigación utilizados: la entrevista a Facundo Semper (ver anexo III), la encuesta en línea (ver anexo I), las entrevistas a los mandos medios (ver Anexo II) y en la observación directa (ver Anexo V) se puede vislumbrar que hay muchas falencias con lo referido a Recursos Humanos ya que en la empresa no hay un área que se encargue de ello. Si bien la interacción de las personas con la organización es muy buena, esto se debe a que las políticas de la empresa son más bien benevolentes, informales y muchas veces no se ponen en práctica cuestiones que sirven para dar un orden como por ejemplo el descuento de presentismo ante ausencias, o la existencia de

un reloj para marcar el ingreso y egreso de los empleados que acuden a trabajar que no se utiliza y el hecho de que no se usen los llamados de atención, por nombrar algunas cuestiones.

Estas políticas, en ocasiones inconclusas y entrecruzadas, ocasionan una comunicación interna deficiente, la falta de un código de conducta o normas que rijan el accionar dentro de la empresa, y la carencia de manuales de procedimientos ni planes de acción.

Ante la inexistencia de un departamento de Recursos Humanos que gestione mejoras en las políticas internas de la empresa, los directivos se encuentran con situaciones conflictivas que deben resolver sin tener el conocimiento técnico para esta tarea y perdiendo tiempo en resolverlas, muchas de las cuales se ocasionan porque las personas no desempeñan capazmente los roles para los que fueron contratados y por no contar con un manual de descripciones de puestos que indique las tareas, responsabilidades y funciones de cada puesto y así evitar superposición de responsabilidades.

Con respecto a la comunicación, Facundo Semper en su entrevista fue conciso (ver Anexo III) el único canal formal con el que cuentan es el memorándum. Si bien tienen mail institucional, no está reglamentado su uso. Las órdenes de la dirección, son en su mayoría, orales. La fijación de metas y objetivos se hace mediante reuniones del directorio, en la que muchas veces no están todos los miembros, que después son comunicadas al personal a cargo en reuniones informales.

No tienen reuniones generales de todo el personal, alegan que no resultan productivas porque nunca van todos los empleados. La empresa cuenta con reglamento interno y manuales de procedimiento, pero no se usan porque o no reflejan la actualidad de la empresa o no son prácticos

Conocimiento de las tareas y funciones que llevan a cabo en cada uno de los puestos de trabajo para determinar si existe superposición de tareas.

El Instituto Semper S.R.L. tiene roles y responsabilidades informalmente definidas. En las observaciones directas (ver Anexo V) se pudo ver de primera mano que la selección de mandos medios se basa en opiniones personales y subjetivas y no en parámetros y competencias reales y definidas, ocasionan que el personal capacitado de la empresa se vea totalmente abrumado de tareas extras que otros mandos medios no pueden realizar por no contar con el perfil o una capacitación adecuada para el puesto que ocupan.

En la entrevistas a los mandos medios (ver Anexo II) se puede vislumbrar que los malos entendidos, conflictos y superposición de tareas existen por la ausencia de claridad respecto de quién hace y es responsable de cada tarea, por la duplicación de esfuerzos, por el desconocimiento de cuáles son las capacidades necesarias para cada puesto y la selección y luego contratación de personas no calificadas para determinado rol dentro de la empresa, sumado a un inadecuado e incompleto entrenamiento hacen que reine la confusión y la comunicación interna se torne muy difícil.

Por eso es tan importante una estructura con cargos definidos, ya que ayudará a que la empresa adquiera un orden y una reorganización en los puestos de trabajo. Esto ocasionará que el colaborador trabaje con mayor tranquilidad sabiendo lo que tiene que hacer y que se espera de él, es decir que ellos pasan a saber cómo su trabajo contribuye a alcanzar los objetivos que la empresa se propuso cumplir.

Con base en Chiavenato y en su teoría de que el diseño de puestos adquiere aspectos motivacionales, y que a partir de estos aspectos se pueden crear tres estados psicológicos, se observa tanto en las entrevistas individuales (ver Anexo II), como en la observación directa en los puestos de trabajo (ver Anexo V) que los mandos medios del

Instituto Semper S.R.L. no consideran que su trabajo es significativo o importante para el logro de los objetivos, muchos de ellos no se responsabilizan por su labor, no visibilizan como un problema el no estar capacitado para realizar alguna tarea, sencillamente piden al que sabe que la realice. Tampoco existe una retroalimentación del trabajo realizado ni una autoevaluación al respecto.

Identificación de la estructura organizacional para confeccionar el organigrama.

El Instituto Semper S.R.L. no cuenta con una organización formal, es decir que los niveles jerárquicos o funcionales no están establecidos en un organigrama; no tienen directrices, normas específicas ni reglamentos actualizados de la organización que se utilicen; si bien los cargos están definidos, se pudo observar en las entrevistas con los mandos medios (ver Anexo II) y en las encuestas (Anexo I) que no todos saben con claridad qué, si bien están definidos los cargos de: Secretario Administrativo, Secretaria Académica, Contador, Jefe de Alumnado, Jefe de admisión e informes, Jefe de Biblioteca, Jefe de Marketing, Jefe de Sistemas, los individuos no tienen en claro qué cargo ocupan, qué se espera de ellos y cuáles son las funciones específicas de dichos cargos.

Surge de la entrevista realizada al secretario administrativo, que el Instituto Semper es una empresa familiar cuyo consejo directivo se constituye de la siguiente manera: Representante Legal, padre de la familia; Rectora, madre de la familia; Secretario Administrativo, el hijo; Secretaria Académica, la nuera; y el Contador, el sobrino.

Si se consideran las fases propuestas por Molinari en el proceso a la profesionalización, la empresa se encuentra en una etapa fundacional donde las decisiones son centralizadas, las resoluciones con respecto a los puestos están basadas en el compromiso y en los valores de las personas más que en las capacidades reales para el

puesto. La Rectora tiene control sobre todo lo que pasa en la empresa y se prioriza la contratación de familiares y amigos. En tanto que la nueva generación pretende impulsar el paso a una etapa funcional, es decir, mutar hacia una empresa organizada internamente, con procesos ordenados, profesionales ocupando cargos clave y con decisiones tomadas en base a parámetros. Esto surge de lo observado en forma directa y de las diferentes entrevistas realizadas.

Se podría decir que la empresa está ingresando a una crisis evolutiva, es decir la sensación de que aquello que antes funcionaba ya ha dejado de hacerlo y la certeza de que la empresa necesita cambios, en su estructuras, en sus procesos y en sus sistemas de información. Pero esta crisis, no surge de los fundadores (La Rectora y el Representante Legal) sino de parte del consejo directivo, la segunda generación.

Conclusiones Diagnósticas

El desempeño exitoso de la empresa depende, en su mayor parte, de las personas que integran la organización, así como de la implementación eficiente de procesos acordes con la realidad institucional y con el contexto en el que la empresa se mueve, sumado a un equipo de dirección que pueda manejar y potenciar los recursos para poder llegar tanto a objetivos personales como institucionales.

En el caso de la empresa objeto de este trabajo, la ausencia de descripciones de puestos resulta en una pérdida de recursos ocasionada por la superposición de tareas, por la necesidad de capacitación y claridad respecto de las funciones y por el tiempo que, en ocasiones, esto demanda. Las competencias, habilidades y conocimientos no están definidos por lo que no se puede esperar un desempeño óptimo.

Esta ausencia ha producido una fuga en gastos administrativos ya sea por la duplicación de tareas como por el personal no capacitado para hacer determinado trabajo el cual se debe cumplimentar y para hacerlo se solicita a otro que las haga.

También se observa una merma económica ya que sumado a la inexistencia de las descripciones de puestos, está la desorganización interna y los conflictos entre los mandos medios lo cual se ve reflejado en la reducción en la cantidad de alumnos por carrera, y esto a su vez genera una baja recaudación mensual.

La información que reúne el análisis de puestos es la base para una gestión de Recursos Humanos exitosa que logre los objetivos planteados, ya que a partir de esta se tendrá información para desarrollar planes de carrera, capacitación e inclusive con la información que brinda se sabrá la persona que se tiene que reclutar y seleccionar para cubrir el puesto. Es también la que se utilizará para realizar las descripciones de puestos.

En este orden de ideas, la importancia del análisis y descripción de puestos para el Instituto Semper SRL radica en el conocimiento de los objetivos, la delimitación de actividades y responsabilidades, así como el conocimiento de las competencias necesarias para desempeñar un puesto, que en este caso serán los mandos medios.

De acuerdo con esto, para gestionar el capital humano, se debe elaborar un ambiente propicio para que la visión empresarial sea traducida en acciones específicas destinadas a potenciar el desempeño de los colaboradores, es decir, implementar estrategias para fomentar compromiso y entusiasmo con los objetivos organizacionales, creatividad, ansias de aprender y progresar.

Por la importancia de gestionar adecuadamente los Recursos Humanos en una organización y luego del análisis de la información obtenida a través de la metodología de análisis utilizada, se considera necesario para el Instituto Semper S.R.L. realizar el

análisis y el posterior manual de descripciones de puestos de trabajo de los ocho mandos medios.

El establecimiento de un análisis y descripción de puestos sentará las bases y será el punto de partida del desarrollo de otros procesos organizacionales, por lo que el éxito o el fracaso de estos procesos dependen de la correcta realización de los mismos. El análisis y la descripción de puestos es una fuente de información básica para la planificación de recursos en la organización. Esto se traducirá en una mejora económica para el Instituto Semper ya que se evitarán los gastos y la merma económica antes mencionada.

Capítulo 6 – Propuesta de aplicación

Introducción y Fundamentación de la Propuesta

A partir de las conclusiones a las que se arribó durante la etapa diagnóstica, se considera que tanto para llegar a la profesionalización del Instituto Semper S.R.L., así como a su reorganización interna, se debe comenzar por la creación e implementación de un Manual de Puestos de trabajo de los mandos medios.

La fundamentación se basa en el marco teórico desarrollado. Al establecer los roles, funciones y responsabilidades de cada mando medio de la empresa en cuestión, se podrán evitar conflictos de autoridad y fugas de responsabilidad. También permitirá disminuir los inconvenientes y las pérdidas de recursos que se generan, tanto dinerarias, de tiempo y humanos por no contar con los procesos adecuados para una Gestión de Recursos Humanos eficaz.

Dicha implementación asegurará la formalización de sistemas de trabajo ya que permitirá que, a través del tiempo, se puedan transmitir conocimientos, experiencia y funciones de los puestos. Asimismo, se utilizarán de apoyo para elaborar programas de reclutamiento y selección, capacitación, evaluaciones de desempeño, planes de carrera y escalas salariales, entre otras herramientas.

Objetivos

General de Aplicación:

- Implementar el análisis y las descripciones de los puestos de la empresa para que los mandos medios cuenten con información que les permita desempeñarse en sus puestos de manera idónea.

Específicos de Aplicación:

- ✓ Identificar y evaluar los perfiles de las personas que se encuentran trabajando en la empresa.
- ✓ Identificar las responsabilidades y funciones de los mandos medios existentes.
- ✓ Identificar las competencias necesarias para los mandos medios existentes.
- ✓ Diseñar las descripciones de puestos.
- ✓ Redacción del manual de puestos

Etapa Estratégica

Considerando la misión, visión y los objetivos de la organización, se elaboran los objetivos estratégicos y el plan de acción a desarrollar durante la etapa táctica para realizar las descripciones de puestos del Instituto Semper S.R.L.

En esta etapa se elaborará un Diagrama de Gantt donde estarán volcadas las fechas en que se realizará cada etapa del proceso. Se configurará, también, el equipo de trabajo que llevará a cabo el proyecto.

Se considera oportuno un periodo de seis meses para el análisis e implementación de los manuales de puestos en la empresa antes mencionada. Cabe aclarar que antes de la implementación habrá una reunión con el directorio para la correcta presentación de las descripciones y la autorización final para su implementación.

La correcta implementación de descripciones de puestos en los mandos medios permitirá que haya una mayor organización interna, ya que no habrá duplicación de tareas; disminución de conflictos por falta de comunicación entre las funciones, así como claridad respecto de las responsabilidades de cada puesto, entre otros beneficios.

El analista de cargos, en este caso quien realiza el trabajo, será presentado a cada empleado por la Rectora del Instituto, quien explicará cómo se llevará a cabo el trabajo y comunicará que los empleados deberán colaborar con la elaboración y posterior implementación de las descripciones de puestos proporcionando toda la información necesaria sobre su trabajo.

El análisis de puestos tendrá lugar en el lugar de trabajo de cada colaborador, mediante entrevistas uno a uno.

Como punto de partida se organizarán dos encuentros al cabo de 15 días con el directorio para establecer pautas de trabajo y plazos, entre otros. Luego las entrevistas uno a uno tendrán lugar una vez por semana hasta finalizar con todos los mandos medios. Cabe aclarar que, en los meses siguientes a la elaboración del manual, el tiempo podrá modificarse en función de las necesidades que surjan para la implementación propiamente dicha.

Etapa Táctica

- Acciones:

De acuerdo a los objetivos establecidos, y una vez se determine el equipo de trabajo, presupuesto y la aprobación de la propuesta, se realizarán las siguientes tareas en el tiempo estipulado para la implementación de la propuesta.

- ✓ Identificar y evaluar los perfiles de las personas que se encuentran trabajando en la empresa.

Durante esta etapa, mediante los métodos de recolección de información mencionados en el marco teórico y con las preguntas para las entrevistas uno a uno del Anexo 2, se

recolectará información de los puestos y de quienes los ocupan, sobre la estructura formal de la empresa.

- ✓ Identificar las responsabilidades y funciones de los mandos medios existentes.

Mediante las entrevistas y la observación directa se reconocerán las responsabilidades y funciones de cada mando medio. Es importante que cada colaborador sepa cuáles son sus funciones y cómo el buen desempeño de sus responsabilidades contribuye al logro de resultados en la organización.

- ✓ Identificar las competencias necesarias para los mandos medios existentes.

Mediante la observación directa de cada colaborador en su puesto de trabajo se establecerán las competencias necesarias para realizar las tareas y funciones en forma eficiente para el logro de los objetivos.

- ✓ Diseñar las descripciones de puestos.

Primeramente, se elaborará un “borrador” de descripciones de puestos de trabajo, que será utilizado posteriormente en la producción del Manual. Luego, con la información obtenida, se elaborarán las descripciones de puestos propiamente dichas y se presentará a las autoridades para su aprobación. Una vez aprobado se comunicará a los mandos medios.

- Recursos:

Para la implementación de la presente propuesta se requiere un profesional de Recursos Humanos que realice las Descripciones de Puestos. Espacio físico para realizar las entrevistas, computadora e impresora, hojas A4, tiempo, tanto del analista de puestos como del personal que se entrevista.

- Indicadores de desempeño:

Disminución del 80% de conflictos por duplicación de tareas.

Reducir los gastos administrativos que surgen de la duplicación de tareas y de personal no capacitado en un 60%.

Aumentar en un 70% las respuestas a las consultas de clientes internos respecto de las materias de cada competencia.

Mantener y/o mejorar el nivel de satisfacción del personal en un 80%.

- Plazos de ejecución:

La implementación de las descripciones de puestos se realizará en seis meses, en los cuales se recopilará información de cada puesto a evaluar, se realizará el análisis pertinente, se realizarán los borradores, para luego obtener las descripciones de puestos definitivas. Se presentará a la alta dirección para su aprobación y luego a los mandos medios. Para finalizar, se realizará el correspondiente control para evaluar que la implementación ha sido correcta.

Etapa Presupuestaria

El siguiente presupuesto es estimado e indica los diferentes gastos previstos para gastos de librería, gastos de transporte, operativos y los honorarios del profesional de Recursos Humanos consultado.

| CONCEPTOS | GASTOS | TOTAL |
|-----------------------------|----------------|----------------|
| Gastos de librería | | \$2.500 |
| - Cartuchos de tinta | \$2.000 | |
| - Hojas | \$500 | |
| Gastos de sistemas | | \$2.200 |
| - Internet | \$1.500 | |
| - Teléfono | \$700 | |
| Gastos de transporte | \$4.000 | \$4.000 |

| | | |
|---|-----------------|------------------|
| (Gasolina, Tarifas de Remises) | | |
| Honorarios Profesionales -50 horas de trabajo a \$2.000 por hora | \$2.000 | \$100.000 |
| Gastos operativos (Gastos de reunión) | \$15.000 | \$15.000 |
| TOTAL GENERAL DE INVERSIÓN | | \$123.000 |

Utilidades a recuperar:

Las utilidades a recuperar surgen de los gastos administrativos de la duplicación de tareas y del personal no capacitado para el puesto que ocupa, ya que la empresa invirtió en tiempo, capacitación, dinero y en el caso de personas no aptas para determinado puesto también gasta en recursos humanos ya que debe contratar una persona para realizar las tareas que quien debería no puede hacerlas.

El retorno de inversión de estas utilidades se verá reflejado recién en el primer semestre del año 2020, ya que luego de la implementación se considerarán tres meses de reestructuración y tres meses de curva de aprendizaje.

| Utilidades a Recuperar | 2019 | % Mensual | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio |
|------------------------|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|------------------|
| Gastos administrativos | \$80.000 | -60% | \$48.000 | \$48.000 | \$48.000 | \$48.000 | \$48.000 | \$48.000 |
| Total | | | | | | | | \$288.000 |

Para calcular el Retorno de Inversión (ROI) se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{(Pérdida de la organización – Costo de la propuesta) / Costo x100}$$

Con la implementación de las descripciones de puestos, el Instituto Semper S.R.L. disminuirá los gastos administrativos en un 50% a partir de una inversión de \$123.000.

En los siguientes veinticuatro meses de la implementación de las descripciones de Puestos se podrán evaluar resultados a este respecto, se considera ese plazo como período de tiempo, y el ROI es el siguiente:

$$\text{ROI} = \frac{288.000 - 123.000}{123.000} * 100 = 134\% \text{ (ROI)}$$

Diagrama de Gantt



Conclusiones Finales

Si partimos de la base el objetivo general de aplicación el cual era *Implementar el análisis y las descripciones de puestos del Instituto Semper S.R.L., para que los mandos medios cuenten con la información que les permitirá desempeñar sus puestos de manera idónea* podemos decir que se debió trabajar codo a codo con la alta dirección para la implementación, definiendo responsabilidades y convenciendo de la importancia

de poseer descripciones de puestos para los mandos medios, para lo cual se utilizaron fuentes de información primarias y secundarias.

Mediante entrevistas semiestructuradas, instrumentadas como una guía de pautas, (cuentan con preguntas determinadas para obtener información específica así como preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor claridad) realizadas a los 9 mandos medios a analizar se identificaron los conflictos y dificultades que surgían como consecuencia de la inexistencia de descripciones de puestos para los mandos medios así como los procesos claves que estaban teniendo inconvenientes como ser el reclutamientos y selección, el desarrollo de colaboradores, las dinámicas de trabajo. También se realizaron encuentros en el lugar de trabajo del personal para observación directa y encuestas en línea a toda la población del Instituto Semper.

La información obtenida se relevó y se llegó a la conclusión que una correcta descripción de puestos podría aportar claridad en las tareas y funciones de los mandos medios y así evitar gastos dinerarios, de tiempo y de recursos humanos, como así también realizar su trabajo con mayor claridad, eficiencia y conciencia de su labor para el logro de los objetivos empresariales.

Al concretarse los objetivos específicos de aplicación se detectaron las siguientes brechas: las entrevistas reflejaron que los mandos medios no tienen conocimiento ni claridad en sus responsabilidades y funciones, la empresa debe tapar baches y contratar o solicitar que lo haga al personal apto y eficiente, para cubrir tareas que algunos de los mandos medios no las pueden realizar por no tener el perfil necesario para el puesto que ocupan, ni contar con las competencias adecuadas para sus funciones y a raíz de esto el personal capaz y desarrollado se encuentra al final del día cubriendo tareas que no corresponden a su puesto. Ante este panorama se vio la necesidad de una reestructuración de los mandos medios estableciendo medidas que permitan simplificar

el trabajo, disminuir recursos desperdiciados, eliminar tareas no productivas y orientar el trabajo hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Debido a lo anteriormente mencionado, se considerará un periodo de seis meses en los cuales se considerarán periodos de reestructuración y de aprendizaje.

Finalmente, se sugiere que, tras la implementación de los descriptivos de puestos, exista una instancia de controles a corto, mediano y largo plazo, a fin de comprobar si lo anteriormente expuesto se cumplió y evaluar si existe un mejoramiento integral de toda la empresa.

Bibliografía

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión de talento humano*. México: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, D.F.: Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos de las organizaciones*. México: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- Fernández Ríos, M. (1995), *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. Juan Bravo, España: Ediciones Díaz Santos S.A.
- Dessler, G. y Varela Juárez, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Alles, M. A. (2007). *Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Argentina: Granica.
- Alles, M. A. (2016). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Argentina: Granica.
- Alles, M. A. (2016). *Selección por Competencias*. Argentina: Granica.
- Molinari, P. (2012). *El salto del dueño*. Argentina: Temas Grupo Editorial S.R.L.
- Mintzberg H. (1984) *Estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Jaques, E. y Cason, K. (1994). *Human Capability*. Estados Unidos: Cason Hall & Co. Publishers Ltda.

Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993). *Competence at work, models for superior Performance*. Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.

Mc Clelland, D. C. (1989). *Human Motivation*. Estados Unidos: Cambridge University Press.

Levy-Leboyer, C. (1992). *La gestión des competences*. Paris: Les Editions

Ernest & Young (1998) *Consultores Manual del director de Recursos Humanos*. Madrid: Edición especial de Cinco Días.

Anexo I – Encuesta a trabajadores del Instituto Semper

Se realizó una encuesta on-line en la plataforma de *google drive*, la misma contenía preguntas cerradas y fue de carácter Descriptiva. La muestra es de 50 Varones y mujeres entre 20 y 50 años que trabajen en el Instituto Semper SRL.

Preguntas:

¿Cuenta su empresa con un departamento de RR. HH? Si-No

¿El nombre de su puesto es congruente con las tareas que realiza? Si-No

¿Tiene su puesto de trabajo una descripción de tareas, responsabilidades y objetivos?

Tareas-Responsabilidades-Objetivos-Ninguna

¿Sabe quién es su superior inmediato?

Si-Conozco a todos, pero no tengo claro quién es mi jefe directo-No-Existen mandos medios, pero todos reportamos al jefe máximo

¿Conoce sus tareas? En su totalidad-Parcialmente-Tengo dudas respecto a algunas tareas

¿Con quién se definen responsabilidades de su puesto de trabajo?

Jefe directo-Compañeros de trabajo-Jefe máximo-No se definen responsabilidades-Ninguna opción es correcta

¿Sus responsabilidades son fijadas en un periodo de tiempo o son más bien informales?

Son definidas en un periodo de tiempo-son informal o al libre albedrío-No se definen responsabilidades

¿De qué forma se comunican los cambios de tareas o responsabilidades del puesto?

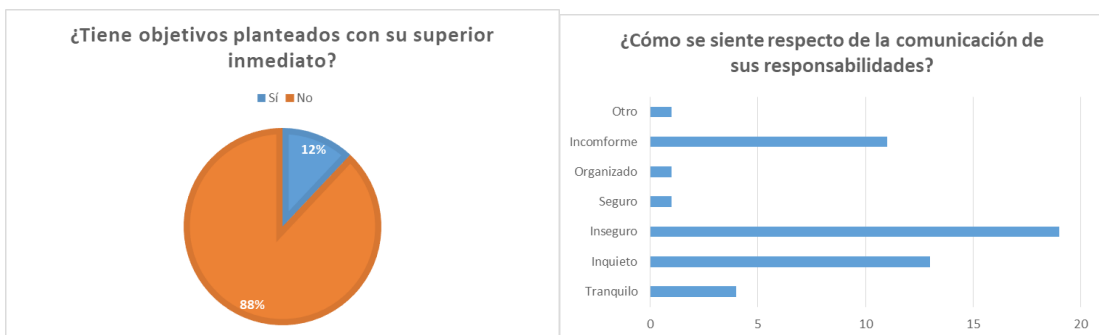
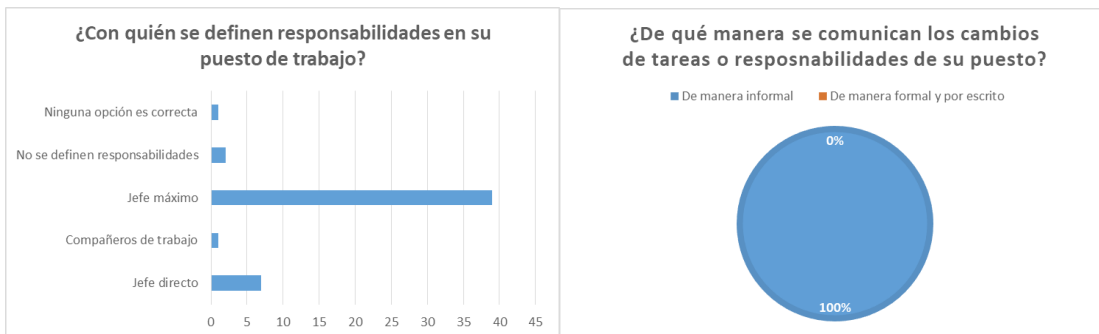
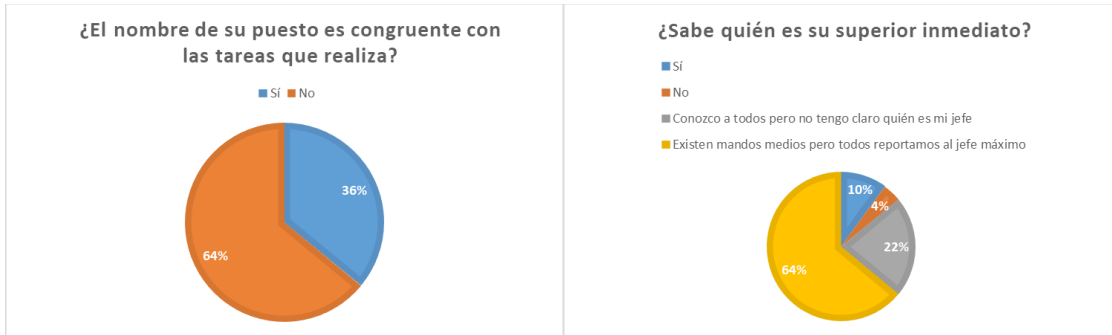
De manera informal-De manera formal y por escrito

¿Cómo se siente respecto a la comunicación de sus responsabilidades?

Tranquilo-Inquieto-Seguro-Organizado-Inseguro-No se comunican mis-
responsabilidades-Otra

¿Tiene objetivos planteados con su superior inmediato? Si-No

Principales resultados



Anexo II – Entrevista a los mandos medios del Instituto Semper

ENTREVISTA: Individual con los mandos medios de los puestos a relevar del Instituto Semper S.R.L.

I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

1. ¿Cuál es el nombre de la institución en la que trabaja?
 - 1.1 ¿Cómo empezó a trabajar en el Instituto Semper?
 - 1.2 ¿Al ingresar a su puesto de trabajo tuvo un entrenamiento adecuado al puesto?
2. ¿Cuál es puesto o la función que desempeña y en qué departamento se encuentra dentro de la organización?
3. ¿Cuál es la categoría salarial que tiene asignado su puesto?
4. ¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza?
5. ¿A quién supervisa usted en sus labores?
6. ¿Con quién tiene que mantener comunicación como parte de su trabajo dentro y fuera de la empresa?
 - 6.1 ¿Cuáles son los canales de comunicación interna que se utilizan?
7. ¿En qué horario desempeña usted sus actividades?
8. ¿Se requiere prolongación de la jornada?

9. ¿En qué lugar desempeñara usted sus funciones?
10. ¿Podría hacer en breves oraciones un resumen de su puesto?
11. ¿Cuál es la función o funciones que usted desempeña dentro de esta organización?

II. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

1. ¿El puesto requiere algún rango etario específico? Y ¿disponibilidad para viajes?
2. ¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?
3. ¿Qué habilidades o competencias debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?
4. ¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?
5. ¿Qué equipo manejará como parte de sus actividades?
6. ¿Qué lenguas necesita dominar para desarrollar su trabajo?
7. ¿Qué experiencia (en cuanto a la tarea, el puesto y la organización) necesita tenerse para poder desarrollar estas funciones?
8. ¿De qué valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo, actividades y trámites es responsable?
9. ¿Maneja algún tipo de información confidencial?
10. ¿Es usted responsable por la seguridad de otras personas?
11. ¿Tiene usted responsabilidad por el trabajo de otras personas?

Describa las características del lugar en que desarrolla sus actividades

1. ¿Qué equipo de seguridad debe manejar en su trabajo?

2. ¿Cuáles son los accidentes o enfermedades que ocurren con mayor frecuencia como parte de su trabajo?
3. ¿En qué consiste la actividad física que realiza como parte de sus tareas?

| | |
|---|----------------------------------|
| <u>NOMBRE: Facundo Semper</u> | <u>ANTIGÜEDAD: 4 AÑOS</u> |
| <u>PUESTO: SECRETARIO ADMINISTRATIVO</u> | |

I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

¿Cuál es el nombre de la institución en la que trabaja?

Rta: Instituto Semper

¿Cuál es puesto o la función que desempeña y en qué departamento se encuentra dentro de la organización?

Rta: Soy la secretario Administrativo

¿Cuál es la categoría salarial que tiene asignado su puesto?

Rta: estoy fuera de convenio.

¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza?

Rta: a la rectora y la alta dirección.

¿A quién supervisa usted en sus labores?

Rta: Jefes de departamento contable, informes y admisiones, de sistemas y marketing, maestranza y seguridad y el personal de mesa de entrada.

¿Con quién tiene que mantener comunicación como parte de su trabajo dentro y fuera de la empresa?

Rta: Las autoridades académicas y administrativas y con usuarios del servicio, Proveedores, entidades nacionales y provinciales.

¿En qué horario desempeña usted sus actividades?

Rta: no tengo horario definido.

¿Se requiere prolongación de la jornada?

Rta: generalmente sí.

¿En qué lugar desempeñara usted sus funciones?

Rta: en la rectoría.

¿Podría hacer en breves oraciones un resumen de su puesto?

Rta: me encargo de supervisar y solucionar inconvenientes que puedan surgir en el área.

¿Cuál es la función o funciones que usted desempeña dentro de esta organización?

Rta: controlo los suministros, me encargo del control de cheques, organizo la nómina, hago novedades.

II. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

¿El puesto requiere algún rango etario específico? Y ¿disponibilidad para viajes?

Rta: no requiere.

¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Rta: seria óptimo que tenga una carrera administrativa.

¿Qué habilidades o competencias debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Rta: debe saber interactuar con las personas y ser un líder.

¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?

Rta: Universitario o terciario

¿Qué equipo manejará como parte de sus actividades?

Rta: proyector, PC, impresora, fotocopidora.

¿Qué lenguas necesita dominar para desarrollar su trabajo?

Rta: no requiere.

¿Qué experiencia (en cuanto a la tarea, el puesto y la organización) necesita tenerse para poder desarrollar estas funciones?

Rta: 3 años dentro de la empresa.

¿De qué valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo, actividades y trámites es responsable?

Rta: del material que me brinda la empresa para trabajar.

¿Maneja algún tipo de información confidencial?

Rta: manejo información confidencial.

¿Es usted responsable por la seguridad de otras personas?

Rta: si, del personal a mi cargo.

¿Tiene usted responsabilidad por el trabajo de otras personas?

Rta: si del personal a mi cargo.

Describe las características del lugar en que desarrolla sus actividades

¿Qué equipo de seguridad debe manejar en su trabajo?

Rta: no se necesita.

¿Cuáles son los accidentes o enfermedades que ocurren con mayor frecuencia como parte de su trabajo?

Rta: ergonómicos.

¿En qué consiste la actividad física que realiza como parte de sus tareas?

Rta: solo camino.

| | |
|---|--|
| <u>PUESTO: SECRETARIA</u> <u>ACADEMICA</u> | |
|---|--|

I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

¿Cuál es el nombre de la institución en la que trabaja?

Rta: Instituto Semper

¿Cuál es puesto o la función que desempeña y en qué departamento se encuentra dentro de la organización?

Rta: Soy la secretaria académica

¿Cuál es la categoría salarial que tiene asignado su puesto?

Rta: según tengo entendido estoy fuera de convenio.

¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza?

Rta: a la rectora y la alta dirección.

¿A quién supervisa usted en sus labores?

Rta: a los docentes del Instituto Semper, Jefe del departamento de alumnos, Jefe de biblioteca, Departamento de títulos y Bedelía, tarea que muchas veces se me complica mucho porque no acuden a las reuniones, la bedelía y los de alumnado están siempre en conflicto por algo que tenía que hacer uno o el otro y no se hizo.

¿Con quién tiene que mantener comunicación como parte de su trabajo dentro y fuera de la empresa?

Rta: Con el directorio, el sector administrativo, Jefe del departamento de alumnos, Jefe de biblioteca, Departamento de títulos, Bedelía y alumnos. Referido a la comunicación externa con: DIGEP, supervisores, otras universidades, medios de comunicación, conferencistas, profesores de otras entidades educativas y dirección de títulos.

¿Cuáles son los canales de comunicación interna que se utilizan?

Rta: Yo personalmente utilizo el mail, pero en muchas ocasiones no obtengo respuestas, ni siquiera de recibido.

¿En qué horario desempeña usted sus actividades?

Rta: de 14 a 22 horas.

¿Se requiere prolongación de la jornada?

Rta: generalmente sí.

¿En qué lugar desempeñara usted sus funciones?

Rta: En la secretaría académica

¿Podría hacer en breves oraciones un resumen de su puesto?

Rta: Me encargo de que se cumpla la normativa vigente, controlo a los profesores, hablo con los alumnos.

¿Cuál es la función o funciones que usted desempeña dentro de esta organización?

Rta: me encargo de organizar y actualizar los legajos de los estudiantes, Supervisar los libros de actas de exámenes y registro general de calificaciones en forma analógica y digital, controlo que el libro matriz lo completen como debe ser, Controlo la asistencia del personal docente a clases y reuniones, Preparo las actas volantes de exámenes regulares, previos y equivalencias.

II. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

¿El puesto requiere algún rango etario específico? Y ¿disponibilidad para viajes?

Rta: más o menos entre 30 años y 55.

¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Rta: egresado de las carreras de administración, docencia, psicología.

¿Qué habilidades o competencias debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Rta: debe tener buen manejo de las TICs.

¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?

Rta: Universitario o terciario

¿Qué equipo manejará como parte de sus actividades?

Rta: proyector, PC, impresora, fotocopidora.

¿Qué lenguas necesita dominar para desarrollar su trabajo?

Rta: no requiere.

¿Qué experiencia (en cuanto a la tarea, el puesto y la organización) necesita tenerse para poder desarrollar estas funciones?

Rta: 3 años dentro de la empresa.

¿De qué valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo, actividades y trámites es responsable?

Rta: del material que me brinda la empresa para trabajar.

¿Maneja algún tipo de información confidencial?

Rta: manejo información confidencial.

¿Es usted responsable por la seguridad de otras personas?

Rta: si, de los docentes, alumnos y el personal a mi cargo.

¿Tiene usted responsabilidad por el trabajo de otras personas?

Rta: si del personal a mi cargo.

Describe las características del lugar en que desarrolla sus actividades

¿Qué equipo de seguridad debe manejar en su trabajo?

Rta: no se necesita.

¿Cuáles son los accidentes o enfermedades que ocurren con mayor frecuencia como parte de su trabajo?

Rta: por las largas horas de trabajar en la computadora hay veces que tengo cansancio de visión.

¿En qué consiste la actividad física que realiza como parte de sus tareas?

Rta: solo camino.

| | |
|--------------------------------|---------------------------|
| NOMBRE: Ariel Aguirre | ANTIGÜEDAD: 8 AÑOS |
| PUESTO: ASESOR CONTABLE | |

I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

¿Cuál es el nombre de la institución en la que trabaja?

Rta: Instituto Semper

¿Cuál es puesto o la función que desempeña y en qué departamento se encuentra dentro de la organización?

Rta: Soy el contador de la empresa

¿Cuál es la categoría salarial que tiene asignado su puesto?

Rta: Estoy fuera de convenio

¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza?

Rta: Generalmente a la alta dirección, pero dependo del secretario administrativo.

¿A quién supervisa usted en sus labores?

Rta: al auxiliar contable.

¿Con quién tiene que mantener comunicación como parte de su trabajo dentro y fuera de la empresa?

Rta: con el área administrativa, con el directorio de la empresa y con todo el personal de la empresa para consultas. Las relaciones externas, con organismos municipales, provinciales y nacionales, con contadores de otras empresas y estudios contables.

¿En qué horario desempeña usted sus actividades?

Rta: no tengo un horario establecido, generalmente voy a la tarde.

¿Se requiere prolongación de la jornada?

Rta: generalmente sí.

¿En qué lugar desempeñara usted sus funciones?

Rta: en la oficina de contabilidad, pero comúnmente ando dando vueltas por el edificio ya que me piden que haga el control del personal de administración, muchas veces la jornada se extiende porque estuve mucho tiempo resolviendo algún inconveniente que me solicitó la rectora.

¿Podría hacer en breves oraciones un resumen de su puesto?

Rta: Soy responsable por la liquidación de los haberes del personal y de mantener la documentación de respaldo y registros para la liquidación. Realizo los asientos contables. Y muchas veces quedo a cargo de los mandos medios de administración.

¿Cuál es la función o funciones que usted desempeña dentro de esta organización?

Rta: Recepción, análisis y carga de novedades de liquidación, el control de las liquidaciones, Emisión de Recibos de sueldo, Embargos judiciales, Emitir certificaciones de haberes, afectaciones y embargos. Efectuar las tramitaciones correspondientes a las contrataciones de personal, asegurando el cumplimiento de la normativa laboral o contractual.

II. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

¿El puesto requiere algún rango etario específico? Y ¿disponibilidad para viajes?

Rta: el puesto no requiere una edad específica, y no se necesita disponibilidad para viajar.

¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Rta: egresado de la carrera Contador Público Nacional.

¿Qué habilidades o competencias debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Rta: Proactividad, Capacidad de trabajo en equipo, Tolerancia a la presión, Buen trato, Buenas relaciones interpersonales y Orientación al cliente interno.

¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?

Rta: Universitario.

¿Qué equipo manejará como parte de sus actividades?

Rta: la PC, impresoras.

¿Qué lenguas necesita dominar para desarrollar su trabajo?

Rta: manejo del inglés.

¿Qué experiencia (en cuanto a la tarea, el puesto y la organización) necesita tenerse para poder desarrollar estas funciones?

Rta: 2 años liquidando sueldos y manejo del software tango.

¿De qué valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo, actividades y trámites es responsable?

Rta: manejo la caja chica.

¿Maneja algún tipo de información confidencial?

Rta: manejo información confidencial referida a la liquidación de haberes.

¿Es usted responsable por la seguridad de otras personas?

Rta: del auxiliar contable

¿Tiene usted responsabilidad por el trabajo de otras personas?

Rta: del auxiliar contable.

Describe las características del lugar en que desarrolla sus actividades

¿Qué equipo de seguridad debe manejar en su trabajo?

Rta: No es necesario manejar un equipo de seguridad.

¿Cuáles son los accidentes o enfermedades que ocurren con mayor frecuencia como parte de su trabajo?

Rta: Ergonómicos más que nada por malas posturas, y cansancio virtual.

¿En qué consiste la actividad física que realiza como parte de sus tareas?

Rta: mi oficina queda en el segundo piso así que bajo y subo escaleras, aparte de eso, recorro el edificio para control.

| | |
|---|-----------------------------------|
| <u>NOMBRE: JORGE DUNAT</u> | <u>ANTIGÜEDAD: 18 AÑOS</u> |
| <u>PUESTO: JEFE DE INFORMES Y ADMISIÓN</u> | |

I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

¿Cuál es el nombre de la institución en la que trabaja?

Rta: Instituto Semper

¿Cómo comenzó a trabajar en la empresa?

Rta: empecé realizando la parte de Ceremonial y Protocolo y a eso me fueron añadiendo funciones y tareas.

¿Cuál es puesto o la función que desempeña y en qué departamento se encuentra dentro de la organización?

Rta: Soy Jefe de Informes y Admisión

¿Cuál es la categoría salarial que tiene asignado su puesto?

Rta: No estoy seguro, estamos en SOEME, como jefes

¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza?

Rta: a la Rectora.

¿A quién supervisa usted en sus labores?

Rta: Al auxiliar de informes y admisión.

¿Con quién tiene que mantener comunicación como parte de su trabajo dentro y fuera de la empresa?

Rta: internamente, con la Rectora, con Secretaria académica, secretario administrativo, docentes, alumnos, tutores, en lo referente a lo externo con público que consulta las carreras, medios de comunicación, docentes de colegios a cargo de material como orientación vocacional, directores de escuela.

¿En qué horario desempeña usted sus actividades?

Rta: de 14 a 22 horas.

¿Se requiere prolongación de la jornada?

Rta: ocasionalmente por algún evento.

¿En qué lugar desempeñara usted sus funciones?

Rta: En la oficina de admisión e informes, que ahora también es la oficina donde se encuentra la persona que recibe los reclamos, por lo que muchas veces estamos dando información a interesados y hay alumnos quejándose en la misma oficina. En mi opinión eso debería cambiar puesto que ya hubieron malos entendidos.

¿Podría hacer en breves oraciones un resumen de su puesto?

Rta: Coordino y superviso todas las actividades que hace el área.

¿Cuál es la función o funciones que usted desempeña dentro de esta organización?

Rta: Recibo toda la documentación de los alumnos, nos encargamos del acto de colación, de hacer convenios con boliches, clubes, etc. para los alumnos, pedir la folletería a la imprenta y diseñar la información que se va a poner en ellas. Para informes debemos manejar la información para brindar a quienes estén interesados. Manejamos las redes sociales del instituto, pero muchas veces los de marketing responden las consultan en las redes y lo hacen dando respuestas erróneas. También estamos en la Organización de eventos.

II. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

¿El puesto requiere algún rango etario específico? Y ¿disponibilidad para viajes?

Rta: el puesto no requiere una edad específica, y no se necesita disponibilidad para viajar.

¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Rta: Trabajar en equipo, ser resolutivo, rapidez, obediencia, saber expresarse, calidez, facilidades para vender, iniciativa, buen vocabulario.

¿Qué habilidades o competencias debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Rta: Compromiso, Capacidad de gestión, Solidaridad, Orientación al cliente, Responsabilidad, Liderazgo, Integridad

¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?

Rta: yo soy Técnico en ceremonial y protocolo

¿Qué equipo manejará como parte de sus actividades?

Rta: la PC, teléfonos y auriculares.

¿Qué lenguas necesita dominar para desarrollar su trabajo?

Rta: No es necesario dominar alguna lengua extranjera, pero si tener noción de inglés y portugués ya que tenemos algunas consultas de extranjeros.

¿Qué experiencia (en cuanto a la tarea, el puesto y la organización) necesita tenerse para poder desarrollar estas funciones?

Rta: Yo fui 4 años junior del área.

¿De qué valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo, actividades y trámites es responsable?

Rta: cuidar el material que nos asignan, computadoras, impresoras, teléfonos y folletería que usamos para publicidad.

¿Maneja algún tipo de información confidencial?

Rta: Si, referente al manejo del instituto.

¿Es usted responsable por la seguridad de otras personas?

Rta: Si, del personal a mi cargo.

¿Tiene usted responsabilidad por el trabajo de otras personas?

Rta: Si, del auxiliar.

Describa las características del lugar en que desarrolla sus actividades

¿Qué equipo de seguridad debe manejar en su trabajo?

Rta: No es necesario manejar un equipo de seguridad.

¿Cuáles son los accidentes o enfermedades que ocurren con mayor frecuencia como parte de su trabajo?

Rta: Más que nada contracturas por estar mucho tiempo sentado y sequedad en los ojos por la computadora.

¿En qué consiste la actividad física que realiza como parte de sus tareas?

Rta: Solo camino, mi trabajo es detrás de un escritorio la

| | |
|--|-----------------------------------|
| <u>NOMBRE: KARINA RAMIREZ</u> | <u>ANTIGÜEDAD: 22 AÑOS</u> |
| <u>PUESTO: JEFE DE ALUMNADO</u> | |

I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

¿Cuál es el nombre de la institución en la que trabaja?

Rta: Instituto Semper

¿Cómo empezó a trabajar en la empresa?

Rta: comencé como cadete, después fui la encargada de tipiar módulos, bibliotecaria y por último alumnado que es donde continúo hoy en día.

¿Cuál es puesto o la función que desempeña y en qué departamento se encuentra dentro de la organización?

Rta: seria entre un jefe de alumnado y una secretaria de rectoría

¿Cuál es la categoría salarial que tiene asignado su puesto?

Rta: No estoy segura

¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza?

Rta: a la Rectora.

¿A quién supervisa usted en sus labores?

Rta: Al auxiliar del área lo supervisa la rectora

¿Con quién tiene que mantener comunicación como parte de su trabajo dentro y fuera de la empresa?

Rta: internamente, con la Rectora, con Secretaria académica, secretario administrativo, docentes, alumnos, tutores, también con bedelía aunque ellos siempre se quejan. En lo referente a lo externo con otras universidades, departamento de títulos de enseñanza privada, medios de comunicación.

¿De qué se queja bedelía?

Rta: a veces porque no le avisamos que un docente falta, aunque ellos son los que tienen comunicación directa con los docentes, otras cuestiones referentes a los alumnos que ellos ya deberían saber. En realidad nosotros nos enteramos últimos, pero ellos siempre nos dicen que nosotros no informamos.

¿En qué horario desempeña usted sus actividades?

Rta: algunas veces ingreso a las 13, otras a las 14 y finalizo a las 22 horas.

¿Se requiere prolongación de la jornada?

Rta: ocasionalmente por trabajo atrasado.

¿En qué lugar desempeñara usted sus funciones?

Rta: En alumnado.

¿Podría hacer en breves oraciones un resumen de su puesto?

Rta: Coordino las tareas del área y colaboro con la rectora en lo que solicite.

¿Cuál es la función o funciones que usted desempeña dentro de esta organización?

Rta: Son más que nada tareas administrativas, control, inscripciones para rendir finales, correlativas, realizo muchas cosas de secretariado que me solicita la rectora, como redactar notas, hacer constancias, si bien tiene su secretaria, ella está para asistirle en otras cuestiones.

II. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

¿El puesto requiere algún rango etario específico? Y ¿disponibilidad para viajes?

Rta: el puesto no requiere una edad específica, y no se necesita disponibilidad para viajar.

¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Rta: se debe ser cordial, con buena predisposición y vocación de servicio hacia el cliente interno, práctico, resolutivo, no muy protocolar, que se maneje bien con los conflictos, eso es muy importante ya que suele pasar que los docentes se ausentan sin avisar o llegan muy tarde y nosotros tenemos que lidiar con eso.

¿Qué habilidades o competencias debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Rta: Compromiso, Capacidad de gestión, capacidad comunicativa, empatía.

¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?

Rta: nivel secundario

¿Qué equipo manejará como parte de sus actividades?

Rta: la PC, teléfonos y auriculares.

¿Qué lenguas necesita dominar para desarrollar su trabajo?

Rta: No es necesario dominar alguna lengua extranjera.

¿Qué experiencia (en cuanto a la tarea, el puesto y la organización) necesita tenerse para poder desarrollar estas funciones?

Rta: Yo comencé como cadete y fui ascendiendo

¿De qué valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo, actividades y trámites es responsable?

Rta: cuidar el material que nos asignan, computadoras, impresoras, teléfonos

¿Maneja algún tipo de información confidencial?

Rta: Si, referente al manejo de legajos de alumnos

¿Es usted responsable por la seguridad de otras personas?

Rta: no

¿Tiene usted responsabilidad por el trabajo de otras personas?

Rta: no

Describa las características del lugar en que desarrolla sus actividades

¿Qué equipo de seguridad debe manejar en su trabajo?

Rta: No es necesario manejar un equipo de seguridad.

¿Cuáles son los accidentes o enfermedades que ocurren con mayor frecuencia como parte de su trabajo?

Rta: Contracturas

¿En qué consiste la actividad física que realiza como parte de sus tareas?

Rta: no debo realizar esfuerzos físicos.

| | |
|--|-----------------------------------|
| <u>NOMBRE: Guillermo Acosta</u> | <u>ANTIGÜEDAD: 11 AÑOS</u> |
| <u>PUESTO: JEFE DE BIBLIOTECA</u> | |

I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

¿Cuál es el nombre de la institución en la que trabaja?

Rta: Instituto Semper

¿Cuál es puesto o la función que desempeña y en qué departamento se encuentra dentro de la organización?

Rta: trabajo en la biblioteca

¿Cuál es la categoría salarial que tiene asignado su puesto?

Rta: No sé muy bien

¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza?

Rta: a la Rectora.

¿A quién supervisa usted en sus labores?

Rta: en la biblioteca somos tres, yo y otra chica que somos bibliotecarios y una auxiliar.

¿Con quién tiene que mantener comunicación como parte de su trabajo dentro y fuera de la empresa?

Rta: internamente, con la Rectora, con Secretaria académica, secretario administrativo, docentes, alumnos, tutores, en lo referente a lo externo Biblioteca pública nacional, Bibliotecas de otras universidades.

¿En qué horario desempeña usted sus actividades?

Rta: de 14 a 22 horas, a veces 23.

¿Se requiere prolongación de la jornada?

Rta: si

¿En qué lugar desempeñara usted sus funciones?

Rta: la biblioteca

¿Podría hacer en breves oraciones un resumen de su puesto?

Rta: ayudar a los alumnos con los libros que necesitan, mantenerla ordenada.

¿Cuál es la función o funciones que usted desempeña dentro de esta organización?

Rta: Ordenar la biblioteca, mantener actualizado el sistema, ayudar a alumnos y docentes.

II. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

¿El puesto requiere algún rango etario específico? Y ¿disponibilidad para viajes?

Rta: el puesto no requiere una edad específica, y no se necesita disponibilidad para viajar.

¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Rta: conocimientos de bibliotecario.

¿Qué habilidades o competencias debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Rta: Empatía, Eficiencia, Orientación al servicio y al cliente interno, Responsabilidad, decisión, Docencia.

¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?

Rta: Terciario

¿Qué equipo manejará como parte de sus actividades?

Rta: la PC, impresoras, los libros y apuntes

¿Qué lenguas necesita dominar para desarrollar su trabajo?

Rta: No es necesario dominar alguna lengua extranjera.

¿Qué experiencia (en cuanto a la tarea, el puesto y la organización) necesita tenerse para poder desarrollar estas funciones?

Rta: no es necesario tener experiencia para ser bibliotecario

¿De qué valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo, actividades y trámites es responsable?

Rta: cuidar el material que nos asignan.

¿Maneja algún tipo de información confidencial?

Rta: no manejo información confidencial

¿Es usted responsable por la seguridad de otras personas?

Rta: no, nos cuidamos entre todos

¿Tiene usted responsabilidad por el trabajo de otras personas?

Rta: no

Describe las características del lugar en que desarrolla sus actividades

¿Qué equipo de seguridad debe manejar en su trabajo?

Rta: No es necesario manejar un equipo de seguridad.

¿Cuáles son los accidentes o enfermedades que ocurren con mayor frecuencia como parte de su trabajo?

Rta: Contracturas y puede ser caídas porque nos subimos a escaleras.

¿En qué consiste la actividad física que realiza como parte de sus tareas?

Rta: subir y bajar escaleras y maniobrar con libros.

| | |
|----------------------------------|--------------------------|
| NOMBRE: Claudio González | ANTIGÜEDAD: 1 AÑO |
| PUESTO: JEFE DE MARKETING | |

I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

¿Cuál es el nombre de la institución en la que trabaja?

Rta: Instituto Semper

¿Cuál es puesto o la función que desempeña y en qué departamento se encuentra dentro de la organización?

Rta: Soy *webmaster*

¿Cuál es la categoría salarial que tiene asignado su puesto?

Rta: no se bien

¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza?

Rta: Generalmente al secretario administrativo, pero me suelen solicitar las cosas desde todas las áreas.

¿A quién supervisa usted en sus labores?

Rta: no sé si supervisar es la palabra, pero trabajo con un *community manager* y un auxiliar.

¿Con quién tiene que mantener comunicación como parte de su trabajo dentro y fuera de la empresa?

Rta: con el área administrativa, con el directorio de la empresa y con todo el personal del instituto y externas con proveedores.

¿En qué horario desempeña usted sus actividades?

Rta: a la tarde.

¿Se requiere prolongación de la jornada?

Rta: no.

¿En qué lugar desempeñara usted sus funciones?

Rta: comparto la oficina con los de sistemas.

¿Podría hacer en breves oraciones un resumen de su puesto?

Rta: somos los encargados de las redes sociales de la empresa, de armar los avisos publicitarios y la información que va a los medios de comunicación.

¿Cuál es la función o funciones que usted desempeña dentro de esta organización?

Rta: trabajo junto a admisión e informes para las promociones y respondiendo consultas de las redes sociales. Me encargo de hablar con proveedores para

solicitar presupuestos y canalizamos las consultas que nos hacen en las redes a quien corresponda.

II. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

¿El puesto requiere algún rango etario específico? Y ¿disponibilidad para viajes?

Rta: el puesto no requiere una edad específica, y no se necesita disponibilidad para viajar.

¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Rta: egresado de la carrera de Marketing.

¿Qué habilidades o competencias debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Rta: Relaciones interpersonales, Responsabilidad, Compromiso

¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?

Rta: Universitario.

¿Qué equipo manejará como parte de sus actividades?

Rta: la PC, impresoras, auriculares.

¿Qué lenguas necesita dominar para desarrollar su trabajo?

Rta: manejo del inglés.

¿Qué experiencia (en cuanto a la tarea, el puesto y la organización) necesita tenerse para poder desarrollar estas funciones?

Rta: no se necesita experiencia en mi opinión

¿De qué valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo, actividades y trámites es responsable?

Rta: los materiales que nos asigna la empresa de los que somos responsables.

¿Maneja algún tipo de información confidencial?

Rta: si en algunas ocasiones.

¿Es usted responsable por la seguridad de otras personas?

Rta: no

¿Tiene usted responsabilidad por el trabajo de otras personas?

Rta: no

Describe las características del lugar en que desarrolla sus actividades

¿Qué equipo de seguridad debe manejar en su trabajo?

Rta: No es necesario manejar un equipo de seguridad.

¿Cuáles son los accidentes o enfermedades que ocurren con mayor frecuencia como parte de su trabajo?

Rta: Ergonómicos más que nada por malas posturas, y cansancio virtual.

¿En qué consiste la actividad física que realiza como parte de sus tareas?

Rta: no, la verdad no me muevo mucho de mi lugar de trabajo.

| | |
|---------------------------------|---------------------------|
| NOMBRE: Mauro Ramírez | ANTIGÜEDAD: 6 AÑOS |
| PUESTO: JEFE DE SISTEMAS | |

I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

¿Cuál es el nombre de la institución en la que trabaja?

Rta: Instituto Semper

¿Cuál es puesto o la función que desempeña y en qué departamento se encuentra dentro de la organización?

Rta: me encargo del área de sistemas.

¿Cuál es la categoría salarial que tiene asignado su puesto?

Rta: estamos en SOEME

¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza?

Rta: al secretario administrativo.

¿A quién supervisa usted en sus labores?

Rta: hay una persona que me ayuda

¿Con quién tiene que mantener comunicación como parte de su trabajo dentro y fuera de la empresa?

Rta: con el directorio de la empresa generalmente y con el personal del instituto. Las relaciones externas, con proveedores.

¿En qué horario desempeña usted sus actividades?

Rta: de 14 a 22 horas.

¿Se requiere prolongación de la jornada?

Rta: generalmente sí.

¿En qué lugar desempeñara usted sus funciones?

Rta: estoy en la oficina con mi ayudante y los chicos de Marketing.

¿Podría hacer en breves oraciones un resumen de su puesto?

Rta: más que nada me encargo de resolver los problemas de sistemas que surjan.

¿Cuál es la función o funciones que usted desempeña dentro de esta organización?

Rta: Me encargo de solucionar problemas, ver proveedores de sistemas y equipos para el instituto y hago el soporte técnico.

II. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

¿El puesto requiere algún rango etario específico? Y ¿disponibilidad para viajes?

Rta: el puesto no requiere una edad específica, y no se necesita disponibilidad para viajar.

¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Rta: egresado de la carrera ingeniería en sistemas, programación o alguna tecnicatura en informática.

¿Qué habilidades o competencias debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Rta: Compromiso, Elaboración de informes técnicos, Realizar cálculos numéricos, Creatividad e iniciativa y Razonamiento lógico.

¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?

Rta: Universitario o terciario

¿Qué equipo manejará como parte de sus actividades?

Rta: todo el equipo informático.

¿Qué lenguas necesita dominar para desarrollar su trabajo?

Rta: manejo del inglés.

¿Qué experiencia (en cuanto a la tarea, el puesto y la organización) necesita tenerse para poder desarrollar estas funciones?

Rta: 1 año de experiencia.

¿De qué valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo, actividades y trámites es responsable?

Rta: somos responsables de todos los equipos de tecnología, ya sean PC, proyectores, televisores, fotocopiadoras, etc.

¿Maneja algún tipo de información confidencial?

Rta: no manejo información confidencial.

¿Es usted responsable por la seguridad de otras personas?

Rta: de mi ayudante.

¿Tiene usted responsabilidad por el trabajo de otras personas?

Rta: por mi ayudante.

Describa las características del lugar en que desarrolla sus actividades

¿Qué equipo de seguridad debe manejar en su trabajo?

Rta: utilizamos zapatos con punta de acero certificados.

¿Cuáles son los accidentes o enfermedades que ocurren con mayor frecuencia como parte de su trabajo?

Rta: por la mala postura.

¿En qué consiste la actividad física que realiza como parte de sus tareas?

Rta: solo camino.

Anexo III - Entrevista individual al Secretario Administrativo

Nombre: *Facundo Javier Semper*

Día: viernes 3 de agosto del 2018

Hora: 19 horas.

Lugar: Instituto Semper S.R.L. Mariano Moreno 1754 Corrientes-3400

La entrevista que se realiza se Mixta ya que contará con preguntas estructuradas y no estructuradas.

1. ¿Qué puesto ocupa actualmente en la empresa?

Rta: Soy el Secretario Administrativo y formo parte de la familia fundadora del instituto (Hijo).

2. ¿Qué podría decirme de su labor en la empresa?

Rta: Soy relativamente nuevo en el puesto, así que hay muchas cosas del funcionamiento de la empresa que sigo aprendiendo. Soy el secretario Administrativo y tengo bajo mi supervisión a 6 mandos medios.

3. ¿Poseen descripciones de puestos?

Rta: La verdad es que no, y las necesitamos, hay personal que no sabe cuáles son las tareas, funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo, muchas veces dicen que no tienen nada para hacer cuando dentro de sus tareas hay mucho que no están realizando. Esto también genera conflictos entre compañeros ya que no realizan tareas que son necesarias para que determinados circuitos sean correctamente finalizados.

4. ¿Siguen algún tipo de proceso para el reclutamiento y selección de personal por más de que no esté profesionalizado? ¿Me lo podrías relatar? ¿Quién se encarga del proceso?

Rta: No tenemos un proceso como tal, la Rectora es la que se encarga de estudiar los CV que llegan o de buscar entre el personal del instituto quien pueda cubrir

la vacante. También es ella quien se encarga de la entrevista. En el caso de la contratación de docentes en algunas ocasiones también está presente la Secretaria Académica.

5. ¿Cree usted que la realización de descripciones de puestos para los mandos medios sería algo positivo para la empresa?

Rta: Me parece que sería algo muy bueno, hoy en día hay mandos medios que no saben cuáles son sus funciones ni obligaciones.

6. ¿Los puestos de mando, cómo fueron elegidos? ¿Aproximadamente cuánta antigüedad en la empresa tienen?

Rta: Los Mandos Medios son elegidos en su mayoría por la antigüedad en la empresa y sus capacidades. El promedio de antigüedad de estos puestos es de 15 años más o menos. En su gran mayoría son personas que tienen compromiso y fidelidad con la familia empresaria.

7. ¿Se tienen en cuenta las competencias, que debe tener la persona que ingresa para tener un desempeño óptimo en el puesto?

Rta: Yo no soy el que realiza las entrevistas, pero estoy casi seguro de que no se tienen en cuenta esas cuestiones, la empresa es más bien informal, tenemos como política dar oportunidades de empleo primero a nuestros egresados de las carreras afines, pero no creo que se implemente lo de las competencias.

8. ¿Hay alguien que da la última palabra para la incorporación de la persona al puesto de trabajo?

Rta: Sí, la rectora, es ella quien les habla de condiciones de trabajo y les da un pantallazo general de la cultura de la empresa.

9. ¿Cómo se recluta a los candidatos? ¿Se realiza una búsqueda interna o externa?

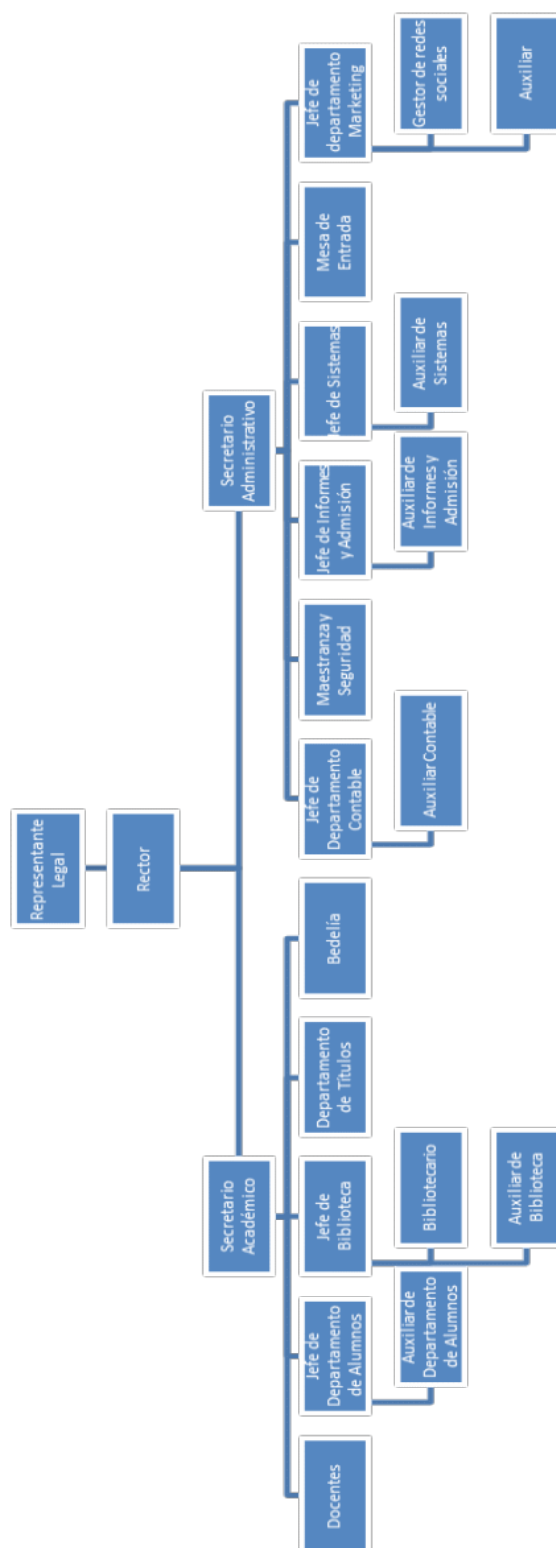
Rta: El reclutamiento siempre primero es interno, se trata de cubrir el puesto con personal que ya está trabajando en la empresa, si no se consigue eso, pasamos al reclutamiento externo, pero no utilizamos anuncios en diarios y esas cosas, tratamos que sean personas conocidas por nosotros o por nuestros empleados. También tenemos como política como dije antes emplear a egresados de nuestro instituto.

10. ¿Una vez que la persona ingresa al puesto de trabajo, tiene capacitación antes de ser efectivo? ¿Tiene capacitación in situ?
Rta: La capacitación es en el puesto de trabajo, se encarga de ella el jefe del sector y sus compañeros. La capacitación es más un pase de conocimientos entre compañeros.
11. ¿Cómo hacen para que la persona que ingresa adopte las nuevas ideas, la cultura y la forma de pensar de la empresa?
Rta: Es la Rectora quien transmite la cultura de la empresa en la última entrevista antes de empezar a trabajar, después en el día a día la persona se va enterando como es trabajar en el instituto.
12. Con respecto a la cultura, ¿hay algún aspecto marcado que quiera resaltar, como por ejemplo, el nivel de exigencia, de comunicación, de informalidad o formalidad?
Rta: Ahora mismo estamos en un momento de cambios, la cultura general de la empresa está regida hace años por la informalidad, los empleados tienen mucho afecto por la familia empresaria y ellos están muy orgullosos de tener un solo juicio laboral en estos 20 años, pero por esa informalidad hay muchas cosas que deberían hacerse para un trabajo más organizado y ordenado que no se pueden implementar. Algunos de los miembros más jóvenes del directorio queremos cambiar eso y ser una empresa más profesional.
13. ¿Qué tipo de cosas no se pueden implementar?
Rta: Por ejemplo, el control de las inasistencias, tenemos un sistema de huellas pero nadie lo usa, y no traen los certificados médicos cuando se ausentan. También hay problemas en algunas tareas que deben realizarse, pero como “nunca se hicieron” nadie lo cumple.
14. ¿Cómo se fijan los objetivos y las metas a cumplir?
Rta: Se fijan en las reuniones del directorio, estas se hacen semanalmente y después cada directivo hace la bajada a sus mandos medios para que ellos se encarguen de comunicar a sus empleados.
15. ¿Tienen reuniones generales donde está presente todo el personal?

Rta: No, antes las tenían, pero por lo que escuche eran muy poco productivas porque siempre asistía el mismo personal y no eran organizadas.

16. ¿Tiene alguna pregunta?

Anexo IV – Organigrama Instituto Semper S.R.L.



Anexo V – Cuadro de observación directa a los Mandos Medios

| Día | Lugar | A quien se observa | Observaciones |
|------------|----------------------------------|---------------------------|--|
| 28/9/2018 | Secretaría académica | Secretaria académica | <ul style="list-style-type: none"> -Mandó un e-mail solicitando una reunión con los docentes a la que no acudió nadie. -El día de hoy pedía las explicaciones del caso. -Entro la Rectora para decirle que las reuniones con los docentes nunca funcionaron, por eso las dejaron de hacer. -La bedel entró a su oficina para quejarse que el alumnado no le avisó de la baja de una alumna a la que ella había dejado libre por faltas. |
| 4/10/2018 | En la Rectoría | Secretario Administrativo | <ul style="list-style-type: none"> -Ante el llamado de atención a un personal que llegó tarde, este respondió que lo había hablado con la Rectora. -Tuvo que aclarar a Marketing (no siendo la primera vez) que los que manejan las redes sociales son los de informes. -Tuvo que realizar nuevamente el cheque para el pago del alquiler del edificio porque el mismo quedó en un cajón y se olvidaron de pagar. |
| 10/10/2018 | Oficina de contaduría | Contador | <ul style="list-style-type: none"> -Se tuvo que pagar el 931 con multas de atraso porque el día que vencía se tuvo que resolver un inconveniente con un alumno que le solicitó la alta dirección. -El jefe de sistemas le preguntó si podía enseñarle a su auxiliar (el de sistemas) a hacer el presupuesto del área de sistemas. |
| 19/10/2018 | Oficina de admisiones e informes | Jefe de admisión | <ul style="list-style-type: none"> -Estaban organizando un asado por el cumpleaños de un personal el cual se iba a realizar en el propio instituto y al que acudiría la familia empresaria. -Se molestó con la persona que recibe los reclamos de los alumnos por hablar demasiado fuerte cuando estaba intentando conseguir un nuevo alumno. -En general se trataron con mucho respeto. |
| 26/10/2018 | Oficina de alumnado | Jefe de alumnado | <ul style="list-style-type: none"> -La Rectora le solicitó que haga dos constancias para docentes que necesitaban urgente. -Un grupo de alumnos se quejó porque no tuvieron respuesta ante un problema con una mesa de examen. -Solicitó a su personal a cargo que fueran más empáticos con los problemas de los alumnos. -Para ella las reuniones no son necesarias. |
| 30/10/2018 | Biblioteca | Jefe de biblioteca | <ul style="list-style-type: none"> -El clima general de la biblioteca es ameno, con música, tratan muy bien a los alumnos y tratan de ayudarlos. -Guillermo comentó que siempre en la biblioteca son los últimos en enterarse de las cosas, y que por esto se han quedado sin asistir a reuniones o eventos informales. -Guillermo estaba enseñando a su auxiliar el sistema para clasificar libros, ya que por falta de tiempo no lo realizó ni bien ingresó y esto está generando desorganización en la biblioteca. |
| 6/11/2018 | Oficina de Marketing y Sistemas | Jefe de Marketing | <ul style="list-style-type: none"> -Ordenaba su espacio de trabajo cuando ingresó el auxiliar de admisiones e informes a consultarle una cuestión relacionada a las redes sociales. -Solicitó a la Rectora ausentarse una semana para un viaje que tenía que hacer con su familia (dos días antes del viaje), la misma accedió solicitándole que deje todo armado antes de su partida. |

| | | | |
|------------|---------------------------------|------------------|--|
| 12/11/2018 | Oficina de Marketing y Sistemas | Jefe de Sistemas | <ul style="list-style-type: none">-Mencionó que son muchas personas en un espacio reducido.-Se observa la disconformidad y la incomodidad en el lugar de trabajo.-Comentó que, en un principio, tenían todos diferentes horarios por lo que no se cruzaban pero, ahora, la dirección solicitó que estén cuando el instituto está en plena actividad. |
|------------|---------------------------------|------------------|--|

Anexo VI – Descripciones de Puestos de los Mandos Medios

DESCRIPCION DEL PUESTO

DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Nombre del puesto: Secretaria Académica

Departamento: Secretaría Académica

Categoría salarial: fuera de convenio

Sueldo: \$40.000

Es supervisado: Por la Rectora

Supervisa: a los docentes del Instituto Semper, Jefe del departamento de alumnos, Jefe de biblioteca, Departamento de títulos y Bedelía.

DATOS DE CONTROL

Analista de puestos: María Soledad Serantes

Fecha del Análisis de puesto: 25/4/2019

Fecha de anterior ADP: no hay

CONDICIONES DE TRABAJO

Horarios

Horario habitual: **15 a 23**

fijo:

rotativo: x

Prolongación de jornada: si, ocasionalmente

Condiciones ambientales

Ventilación: buena

Iluminación: buena

Temperatura: bueno

Riesgos: Ergonómicos por la poca movilidad y la postura, fatiga visual

Esfuerzos:

Físico: bajo Mental: alto

CONTENIDO DEL PUESTO

Resumen del puesto:

Es el personal docente y no docente, integrante del equipo de conducción, que tiene a su cargo los aspectos técnicos-administrativos del Proyecto Institucional. Su protagonismo es relevante específicamente en el dominio de la normativa vigente.

Funciones y tareas del puesto:

- ✓ Organizar y actualizar los legajos de los estudiantes.
- ✓ Supervisar los libros de actas de exámenes y registro general de calificaciones en forma analógica y digital.
- ✓ Organizar en forma eficiente los servicios administrativos dados.
- ✓ Asegurar la correcta confección y actualización del libro matriz.
- ✓ Verificar la correcta confección de los certificados de estudios parciales o completos que otorgue el establecimiento.

- ✓ Custodiar el archivo de la documentación emanada del establecimiento y/o solicitada por la superioridad.
- ✓ Elevar en término la documentación emanada del establecimiento y/o solicitada por la superioridad.
- ✓ Controlar la asistencia del personal docente a clases y reuniones.
- ✓ Preparar las actas volantes de exámenes regulares, previos y equivalencias.
- ✓ Producir las circulares, resoluciones, comunicados, constancias de títulos en trámites.
- ✓ Completar el relevamiento anual, POF y todos los datos de gestión educativa. Documentación proporcionada por la Dirección General de Enseñanza privada.

ESTANDARES DE DESEMPEÑO

Tener la documentación requerida en tiempo y forma.

Mantener al día el libro matriz.

Legajos de los alumnos completos.

Libros de actas de exámenes y registro general de calificaciones con control de forma analógica y digital.

Entrega en tiempo y forma de certificados y títulos.

Confección a tiempo de documentación emanada desde el establecimiento.

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN

RESOLUCION DE CONFLICTOS

COMUNICACIÓN EFECTIVA

GESTION DE TAREAS

ADAPTABILIDAD

COLABORACION Y COOPERACION

DISCRECIÓN Y CONFIDENCIALIDAD

RESPONSABILIDADES

Por decisiones: referidas al personal a su cargo.

Por el trabajo de otros: supervisión directa sobre el personal a su cargo.

Por equipos: por PC, teléfonos, impresora.

Por materiales: uso responsable del material asignado

Por dinero y/o valores: Administrar los programas del área según el presupuesto asignado.

Por información de tipo confidencial: confidencialidad de los asuntos que se traten.

Por la seguridad de las personas: solo de los empleados a su cargo.

CONTEXTO DEL PUESTO

RELACIONES INTERNAS: Con el directorio, el sector administrativo, Jefe del departamento de alumnos, Jefe de biblioteca, Departamento de títulos, Bedelía y alumnos.

RELACIONES EXTERNAS: DIGEP, supervisores, otras universidades, medios de comunicación, conferencistas, profesores de otras entidades educativas y dirección de títulos.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS OBJETIVOS

Edad: 28 a 50 años

Sexo: indistinto

Lugar de residencia: Corrientes capital Estado civil: indistinto

Disponibilidad para viajes: Si (Capacitaciones, congresos)

INSTRUCCIÓN FORMAL:

Título Universitario, como ser Licenciado en Psicología, en Psicopedagogía o Docente.

CONOCIMIENTO EN INFORMATICA:

Paquete office.

CONOCIMIENTO DE IDIOMAS

Inglés: bajo

Portugués: bajo

EXPERIENCIA LABORAL ESPECÍFICA: 2 años como mínimo de antigüedad en la empresa.

DESCRIPCION DEL PUESTO

DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Nombre del puesto: Secretario Administrativo

Departamento: Administración

Categoría salarial: Primera Categoría (SOEME)

Es supervisado: por el Secretario Administrativo

Supervisa: Jefes de departamento contable, informes y admisiones, de sistemas y marketing, maestranza y seguridad y el personal de mesa de entrada.

DATOS DE CONTROL

Analista de puestos: María soledad Serantes

Fecha del Análisis de puesto: 4/5/2019

Fecha de anterior ADP: no posee

CONDICIONES DE TRABAJO

Horarios

Horario habitual: 14 a 22 horas

fijo: x rotativo:

Prolongación de jornada: ocasionalmente

Condiciones ambientales

Ventilación: buena

Iluminación: buena

Temperatura: buena

Riesgos: Ergonómicos de la mala postura y el poco movimiento.

Esfuerzos:

Físico: medio Mental: alto

CONTENIDO DEL PUESTO

Resumen del puesto:

Liderar al equipo del área administrativa en búsqueda del mejoramiento continuo de los procesos administrativos, enfocándose en el desarrollo profesional de los colaboradores, trabajando en equipo en el área y así ser un socio estratégico para el logro de los objetivos de la organización.

Funciones y tareas del puesto:

- ✓ Controlar el cumplimiento de los procedimientos administrativos de la empresa.
- ✓ Controlar el cumplimiento oportuno de suministros y servicios.
- ✓ Controlar que la información contable se registre de manera de cumplir con los procedimientos legales.
- ✓ Revisar los comprobantes de cheques verificando que los datos estén correctos, registrados en la cuenta contable correspondiente y que tengan el soporte respectivo.
- ✓ Realizar y controlar el inventario de los activos fijos de la organización.
- ✓ Revisar las nóminas del personal administrativo y vigilante.
- ✓ Supervisar y verificar el pago a organismos oficiales y servicios básicos.
- ✓ Tramitar todo lo concerniente a la apertura de cuentas bancarias.

- ✓ Controlar las obligaciones bancarias de la organización
- ✓ Supervisar el inventario de uniformes y papelería.
- ✓ Verificar las facturas con las órdenes de compra.
- ✓ Revisar y controlar los archivos administrativos.
- ✓ Evaluar continuamente el desenvolvimiento del personal bajo su cargo.

ESTANDARES DE DESEMPEÑO

- ✓ Reducción en un 80% de gastos superfluos e innecesarios.
- ✓ Emisión oportuna de flujo de efectivo
- ✓ Tecnología eficazmente implementada.

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

- ✓ Relaciones interpersonales
- ✓ Liderazgo
- ✓ Conciliación
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Habilidades de negociación.
- ✓ Compromiso
- ✓ Capacidad para trabajar bajo presión
- ✓ Habilidad numérica y analítica.
- ✓ Facilidad de comunicación oral y escrita.
- ✓ Habilidad para la toma de decisiones.

RESPONSABILIDADES

Por decisiones: derivadas del trabajo de todos los días.

Por el trabajo de otros: la coordinación o supervisión de las actividades del personal a su cargo.

Por equipos: todo el equipo que maneja el área.

Por materiales: uso responsable del material asignado.

Por dinero y/o valores: Es responsable directo de la custodia de los materiales.

Por información de tipo confidencial: Maneja información confidencial.

Por la seguridad de las personas: del personal a su cargo.

CONTEXTO DEL PUESTO

RELACIONES INTERNAS:

Las autoridades académicas y administrativas y con usuarios del servicio.

RELACIONES EXTERNAS:

Proveedores, entidades nacionales y provinciales.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS OBJETIVOS

Edad: 30-55 años Sexo: indistinto

Lugar de residencia: Corrientes capital Estado civil: indistinto

Disponibilidad para viajes: no

INSTRUCCIÓN FORMAL: Título Profesional Universitario en Administración de Empresas o Contabilidad.

CONOCIMIENTO EN INFORMATICA: Paquete office.

CONOCIMIENTO DE IDIOMAS

Inglés: alto

Portugués: alto

EXPERIENCIA LABORAL ESPECÍFICA: 5 años en puestos similares.

DESCRIPCION DEL PUESTO

DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Nombre del puesto: Contador / Payroll

Departamento: Contable

Categoría salarial: fuera de convenio

Sueldo: \$45.000

Es supervisado: Gerente Recursos Humanos

Supervisa: una persona a cargo (auxiliar contable)

DATOS DE CONTROL

Analista de puestos: María Soledad Serantes

Fecha del Análisis de puesto: 15/4/2019

Fecha de anterior ADP: no hay.

CONDICIONES DE TRABAJO

Horarios

Horario habitual: **14 a 22** fijo: x rotativo:

Prolongación de jornada: ocasionalmente

Condiciones ambientales

Ventilación: buena

Iluminación: buena

Temperatura: buena

Riesgos: Relacionados al estrés laboral y ergonómicos por la postura.

Esfuerzos:

Físico: bajo

Mental: alto

CONTENIDO DEL PUESTO

Resumen del puesto:

Responsable por la liquidación de los haberes del personal de acuerdo a las disposiciones legales en vigencia, de mantener la documentación de respaldo y registros para la liquidación. Supervisa el registro e imputación de retenciones, aportes y contribuciones correspondientes, realizando los asientos contables pertinentes.

Funciones y tareas del puesto:

1. **Recepción, análisis y carga de novedades de liquidación:** Cargar todas las novedades de los empleados que afectan los haberes de ese mes, es decir, anticipos, licencias, ajustes, embargos, descuentos, etc.
2. **Proceso de liquidación:** Se utiliza el sistema Tango Gestión, a través del cual las horas trabajadas y las novedades informadas se transforman en conceptos monetarios que luego aparecen en los recibos de sueldos.
3. **Control de liquidación.**
4. **Emisión de Recibos de sueldo:** Es responsabilidad de contador la impresión de los recibos y la entrega a cada empleado.
5. **Cargas Sociales:** se informa a AFIP, ANSES y SOEME las sumas retenidas por aportes de los sueldos liquidados y cuales las contribuciones patronales..
6. **Realizar Rectificativas de ley:** en caso de necesidad.

7. **Embargos judiciales:** Registrar, ejecutar y mantener actualizada la información relativa a Embargos Judiciales.
8. Emitir **certificaciones de haberes**, afectaciones y embargos.
9. **Resolución de problemas:** de tramitación que surgen en el procedimiento administrativo.
10. **Efectuar las tramitaciones** correspondientes a las contrataciones de personal, asegurando el cumplimiento de la normativa laboral o contractual.
11. Garantizar la integridad, seguridad, disponibilidad y confidencialidad de la información.
12. Atender y/o asegurar la **atención al público y usuarios internos**, sea personal o telefónicamente, informando adecuadamente dentro de las materias de su competencia.
13. **Brindar colaboración** en materia administrativa a otros integrantes del área.

ESTANDARES DE DESEMPEÑO

1. **Reducción de 100% del pago de multas por presentación tardía de 931.**
2. **Reducción en un 100% del pago de multas por pago tardío de sindicato, FAECYS e INACAP.**
3. **Disminuir en un 95% los errores en la carga de novedades ocurridas en el mes.**
4. **Disminuir en un 90% los errores en la carga de los haberes.**
5. **Mejorar los tiempos de entrega de las certificaciones solicitadas.**

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

Proactividad
 Capacidad de trabajo en equipo
 Tolerancia a la presión
 Buen trato
 Buenas relaciones interpersonales
 Orientación al cliente interno

RESPONSABILIDADES

Por decisiones: derivadas del trabajo de todos los días.
Por el trabajo de otros: del auxiliar contable a su cargo.
Por equipos: responsable por la apropiada utilización de los equipos asignados a su persona.
Por materiales: computadora, impresora, teléfono, etc.
Por dinero y/o valores: la caja chica.
Por información de tipo confidencial: la información que maneje propia de las liquidaciones.
Por la seguridad de las personas: del auxiliar contable a su cargo.

CONTEXTO DEL PUESTO

RELACIONES INTERNAS: con el área administrativa, con el directorio de la empresa y con todo el personal de la empresa para consultas.

RELACIONES EXTERNAS: con organismos municipales, provinciales y nacionales, con contadores de otras empresas y estudios contables.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS OBJETIVOS

Edad: 28 – 50 años

Sexo: indistinto

Lugar de residencia: Corrientes capital Estado civil: indistinto

Disponibilidad para viajes: No

INSTRUCCIÓN FORMAL: Contador público nacional.

CONOCIMIENTO EN INFORMATICA: Manejo de Tango (Excluyente), paquete office.

CONOCIMIENTO DE IDIOMAS

Inglés: no requiere

Portugués: no requiere

EXPERIENCIA LABORAL ESPECÍFICA: 2 años como mínimo liquidando sueldos.

DESCRIPCION DEL PUESTO

DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Nombre del puesto: Jefe de Informes y admisión

Departamento: Informes y admisión

Categoría salarial: Primera Categoría (SOEME)

Es supervisado: por el Secretario Administrativo

Supervisa: Auxiliar de informes y admisión

DATOS DE CONTROL

Analista de puestos: María soledad Serantes

Fecha del Análisis de puesto: 1/5/2019

Fecha de anterior ADP: no posee

CONDICIONES DE TRABAJO

Horarios

Horario habitual: 14 a 22 horas

fijo: x rotativo:

Prolongación de jornada: ocasionalmente

Condiciones ambientales

Ventilación: buena

Iluminación: buena

Temperatura: buena

Riesgos: Ergonómicos por la poca movilidad y la postura, fatiga visual y discomfort auditivo

Esfuerzos:

Físico: bajo Mental: medio

CONTENIDO DEL PUESTO

Resumen del puesto:

Coordinar, controlar y supervisar las actividades ejecutadas en el área de Admisión e informes.

Funciones y tareas del puesto:

Planea, coordina, asigna y dirige las actividades derivadas de los procesos de matrícula, horarios, admisión e ingreso a carrera.

Elabora el calendario de actividades de los procesos a su cargo.

Establece y mantiene actualizados los procedimientos y controles necesarios para la gestión y trámite de los procesos a su cargo.

Coordina la actualización y mantenimiento de sistemas informáticos para la ejecución de los procesos relacionados con la Unidad de Admisión e informes.

Brinda capacitación, asesoría técnica y profesional a la Dirección y al personal a su cargo.

Coordina y da seguimiento a la elaboración y presentación de reportes de los trámites y gestiones que se realizan en su área de trabajo.

Participa activamente con voz y voto en Comisiones internas e interinstitucionales, para el mejoramiento y resolución de aspectos derivados de su campo de trabajo.

Ejecuta otras actividades propias del cargo y de la Unidad en que se desempeña

ESTANDARES DE DESEMPEÑO

- ✓ Cantidad de alumnos inscriptos por año.
- ✓ Cantidad de consultas en los sitios web y redes sociales de la universidad.
- ✓ Cantidad de campañas, ferias universitarias en las que se participa.
- ✓ Disminuir en un 80% las demoras en contestar consultar referidas a las carreras.

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

- ✓ Compromiso
- ✓ Capacidad de gestión
- ✓ Solidaridad
- ✓ Orientación al cliente
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Liderazgo
- ✓ Integridad

RESPONSABILIDADES

Por decisiones: derivadas del trabajo de todos los días

Por el trabajo de otros: la coordinación o supervisión de las actividades del personal a su cargo.

Por equipos: PC – teléfono - auriculares

Por materiales: uso responsable del material asignado.

Por dinero y/o valores: Es responsable directo de la custodia de los materiales.

Por información de tipo confidencial: Maneja información confidencial.

Por la seguridad de las personas: del personal a su cargo.

CONTEXTO DEL PUESTO

RELACIONES INTERNAS:

Secretaría académica, Secretario administrativo, docentes, alumnos, tutores.

RELACIONES EXTERNAS:

Publico que consulta las carreras, medios de comunicación, docentes de colegios a cargo de material como orientación vocacional, directores de escuela.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS OBJETIVOS

Edad: 25-50 años Sexo: indistinto

Lugar de residencia: Corrientes capital Estado civil: indistinto

Disponibilidad para viajes: no

INSTRUCCIÓN FORMAL: Titulo docente, en carreras afines a Administración o marketing.

CONOCIMIENTO EN INFORMATICA: Manejo del paquete Office y redes sociales.

CONOCIMIENTO DE IDIOMAS

Inglés: medio

Portugués: medio

EXPERIENCIA LABORAL ESPECÍFICA: 2 años como junior de la oficina de Admisión e informes.

DESCRIPCION DEL PUESTO

DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Nombre del puesto: Jefe del departamento de alumnos

Departamento: Alumnado

Categoría salarial: Primera Categoría (SOEME)

Es supervisado: por la Secretaria Académica

Supervisa: Auxiliar del departamento de alumnos

DATOS DE CONTROL

Analista de puestos: María soledad Serantes

Fecha del Análisis de puesto: 1/5/2019

Fecha de anterior ADP: no posee

CONDICIONES DE TRABAJO

Horarios

Horario habitual: 14 a 22 horas

fijo: x rotativo:

Prolongación de jornada: ocasionalmente

Condiciones ambientales

Ventilación: buena

Iluminación: buena

Temperatura: buena

Riesgos: Ergonómicos por la poca movilidad y la postura, fatiga visual

Esfuerzos:

Físico: bajo

Mental: alto

CONTENIDO DEL PUESTO

Resumen del puesto:

Tiene como misión brindar el soporte de gestión e información administrativa necesaria a los estudiantes, a las distintas unidades académicas y a otros sectores que prestan servicios internos en el Instituto.

Funciones y tareas del puesto:

- ✓ Atiende en particular las cuestiones referidas a aranceles y servicios adicionales.
- ✓ La atención de consultas, solicitudes y reclamos vía personal, telefónica e Internet.
- ✓ El Departamento busca satisfacer las necesidades de los estudiantes de manera rápida y eficiente.
- ✓ Asiste y asesora a las Autoridades de la Facultad, Estudiantes y Profesores en todos los asuntos inherentes al Área de Enseñanza.
- ✓ Coordina con el Departamento de Registro de Alumnos pautas para lograr siempre una mejora en la calidad de la atención al público.
- ✓ Organiza y realiza las readmisiones de alumnos.
- ✓ Certificado de alumno regular (control, confección, firma y entrega de los mismos).
- ✓ Realización de Certificados de materias rendidas con porcentaje y analítico de alumnos.
- ✓ Confección de Certificados analítico para los egresados.

- ✓ Confección de nuevas libretas de estudiantes a ingresantes y duplicados por extravío y su posterior firma.
- ✓ Trámites de equivalencias (información general y notificación a interesados).
- ✓ Recepción de trámites de legalizaciones de programas de estudios.
- ✓ Recepción y asesoramiento de solicitudes de Mesas Especiales.
- ✓ Información general referente a pase de facultades.
- ✓ Información general referente a Ingreso, Egreso y Exámenes.
- ✓ Colabora en tareas concernientes a los otros Departamentos pertenecientes a esta Dirección.

ESTANDARES DE DESEMPEÑO

- ✓ Mejorar el tiempo de respuesta a consultas de los alumnos en un 100%
- ✓ Reducir en un 80% las demoras en entrega de documentación.
- ✓ Resolución de las consultas en el primer contacto (llamada o mail)

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

- ✓ Empatía
- ✓ Capacidad de gestión
- ✓ Capacidad comunicativa
- ✓ Paciencia y tolerancia
- ✓ Orientación a resultados
- ✓ Orientación al cliente

RESPONSABILIDADES

Por decisiones: derivadas del trabajo de todos los días

Por el trabajo de otros: derivadas del trabajo del personal a su cargo

Por equipos: PC – teléfono - auriculares

Por materiales: uso responsable del material asignado

Por dinero y/o valores: no posee

Por información de tipo confidencial: información confidencial que se maneja en el área.

Por la seguridad de las personas: del personal a su cargo

CONTEXTO DEL PUESTO

RELACIONES INTERNAS:

Con Directorio, Secretaria académica, docentes, alumnos, tutores.

RELACIONES EXTERNAS:

Secretarías de otras universidades, departamento de títulos de enseñanza privada, medios de comunicación.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS OBJETIVOS

Edad: 25-50 años Sexo: indistinto

Lugar de residencia: Corrientes capital Estado civil: indistinto

Disponibilidad para viajes: no

INSTRUCCIÓN FORMAL: Formación docente o administrativa.

CONOCIMEINTO EN INFORMÁTICA: Manejo del paquete Office y conocimiento del campus del Instituto.

CONOCIMIENTO DE IDIOMAS

Inglés: no es necesario

Portugués: no es necesario

EXPERIENCIA LABORAL ESPECÍFICA: 2 años en cargos administrativos.

DESCRIPCION DEL PUESTO

DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Nombre del puesto: Jefe de Biblioteca
Departamento: Biblioteca
Categoría salarial: Biblioteca
Es supervisado: por la Secretaria Académica
Supervisa: Bibliotecario y Auxiliar de biblioteca.

DATOS DE CONTROL

Analista de puestos: María soledad Serantes
Fecha del Análisis de puesto: 1/5/2019
Fecha de anterior ADP: no posee

CONDICIONES DE TRABAJO

Horarios

Horario habitual: 14 a 22 horas fijo: x rotativo:
Prolongación de jornada: ocasionalmente

Condiciones ambientales

Ventilación: buena
Iluminación: buena
Temperatura: buena

Riesgos: El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente, y requiere de un grado de precisión manual y visual medio.

Esfuerzos:

Físico: alto Mental: medio

CONTENIDO DEL PUESTO

Resumen del puesto:

Profesional que se responsabiliza de prestar apoyo a las prácticas pedagógicas aplicando principios y técnicas en los procesos de catalogación, clasificación, distribución y control de material bibliográfico y atendiendo y/o suministrando información al usuario, con el fin de brindar un eficiente servicio.

Funciones y tareas del puesto:

- ✓ Orientar al usuario sobre manejo del sistema de biblioteca.
- ✓ Controlar la distribución del material bibliográfico que va a los diferentes departamentos.
- ✓ Catalogar el material bibliográfico según el sistema de clasificación utilizado.
- ✓ Participar y monitorear la elaboración técnica de catálogos, boletines e índices bibliográficos y otras publicaciones
- ✓ Codificar y sella el material bibliográfico que ingresa a la Biblioteca.
- ✓ Transcribir fichas catalográficas.
- ✓ Examinar la correcta colocación de números de acceso.
- ✓ Verificar las etiquetas y tarjetas pegadas en los lomos de la bibliografía.
- ✓ Controlar el orden periódico de la biblioteca.
- ✓ Restaurar material bibliográfico existente en la unidad.

- ✓ Llevar el control del material bibliográfico procesado.
- ✓ Guiar el inventario general de la Biblioteca.
- ✓ Transcribir datos bibliográficos en equipos de computación.
- ✓ Hacer cumplir las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- ✓ Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- ✓ Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- ✓ Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada a él o a su equipo.

ESTANDARES DE DESEMPEÑO

- ✓ Capacitar a los profesores y estudiantes en el manejo básico de sistemas de búsqueda de la información, haciéndolo amigable.
- ✓ Proponer un plan tecnológico que garantice el uso de los recursos digitales de la biblioteca.
- ✓ Proponer políticas que aseguren la conservación del patrimonio bibliográfico del establecimiento.
- ✓ Crear productos multimediales como sitios Web, Bitácoras, servicios de referencia electrónica.
- ✓ Incentivar el uso de los recursos de la biblioteca en los alumnos.

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

- ✓ Empatía
- ✓ Capacidad de gestión
- ✓ Paciencia y tolerancia
- ✓ Orientación al cliente
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Relaciones interpersonales.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Iniciativa e innovación.

RESPONSABILIDADES

Por decisiones: derivadas del trabajo de todos los días

Por el trabajo de otros: derivadas del trabajo del personal a su cargo

Por equipos: PC – teléfono - auriculares

Por materiales: maneja periódicamente equipos y materiales siendo su responsabilidad directa.

Por dinero y/o valores: Es responsable directo de la custodia de los materiales.

Por información de tipo confidencial: no maneja información confidencial.

Por la seguridad de las personas: del personal a su cargo

CONTEXTO DEL PUESTO

RELACIONES INTERNAS:

Secretaría académica, docentes, alumnos, tutores.

RELACIONES EXTERNAS:

Biblioteca pública nacional, Bibliotecas de otras universidades.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS OBJETIVOS

Edad: 25-50 años Sexo: indistinto

Lugar de residencia: Corrientes capital Estado civil: indistinto

Disponibilidad para viajes: no

INSTRUCCIÓN FORMAL: Título de Bibliotecario o docentes.

CONOCIMIENTO EN INFORMATICA: Manejo del paquete Office y conocimiento del sistema para catalogar que utiliza el instituto.

CONOCIMIENTO DE IDIOMAS

Inglés: medio

Portugués: medio

EXPERIENCIA LABORAL ESPECÍFICA: 2 años como bibliotecario.

DESCRIPCION DEL PUESTO

DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Nombre del puesto: Jefe de Marketing
Departamento: Marketing
Categoría salarial: Primera Categoría (SOEME)
Es supervisado: por el Secretario Administrativo
Supervisa: Auxiliar y gestor de redes sociales

DATOS DE CONTROL

Analista de puestos: María soledad Serantes
Fecha del Análisis de puesto: 4/5/2019
Fecha de anterior ADP: no posee

CONDICIONES DE TRABAJO

Horarios

Horario habitual: 14 a 22 horas fijo: x rotativo:
Prolongación de jornada: ocasionalmente

Condiciones ambientales

Ventilación: buena
Iluminación: buena
Temperatura: buena

Riesgos: Ergonómicos de la mala postura y el poco movimiento.

Esfuerzos:

Físico: medio Mental: alto

CONTENIDO DEL PUESTO

Resumen del puesto:

Liderar el área de Marketing definiendo la estrategia a desarrollar para cada canal, maximizando los resultados y contribuyendo al logro de los objetivos de la empresa.

Funciones y tareas del puesto:

- ✓ Diseño, ejecución y seguimiento del Plan de Marketing
- ✓ Analizar el mercado de insumos de computación, negociando con las principales marcas y clientes. Análisis de indicadores y datos estadísticos de mercado.
- ✓ Desarrollar de campañas estratégicas de promoción y comunicación.
- ✓ Interacción constante con las marcas líderes del mercado de insumos de computación planificación, coordinación, y negociación de presupuestos con proveedores.
- ✓ Coordinación con el jefe de admisiones e informes de actividades promocionales
- ✓ Desarrollo, elaboración y presentación de informes del área.

ESTANDARES DE DESEMPEÑO

- ✓ Eficiencia en el manejo de recursos.
- ✓ Grado de satisfacción de los usuarios.
- ✓ Aumento de la cantidad de alumnos.
- ✓ Mejorías en los procesos de comunicación con otras áreas.

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

- ✓ Manejo de personal
- ✓ Relaciones interpersonales
- ✓ Liderazgo
- ✓ Conciliación
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Habilidades de negociación.
- ✓ Compromiso
- ✓ Trabajo bajo presión

RESPONSABILIDADES

Por decisiones: derivadas del trabajo de todos los días

Por el trabajo de otros: la coordinación o supervisión de las actividades del personal a su cargo.

Por equipos: todo el equipo que maneja el área.

Por materiales: uso responsable del material asignado.

Por dinero y/o valores: Es responsable directo de la custodia de los materiales.

Por información de tipo confidencial: Maneja información confidencial.

Por la seguridad de las personas: del personal a su cargo.

CONTEXTO DEL PUESTO

RELACIONES INTERNAS:

Las autoridades académicas y administrativas y con usuarios del servicio.

RELACIONES EXTERNAS:

Proveedores, medios de comunicación.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS OBJETIVOS

Edad: 25-50 años Sexo: indistinto

Lugar de residencia: Corrientes capital Estado civil: indistinto

Disponibilidad para viajes: no

INSTRUCCIÓN FORMAL: Profesional Universitario en el área de Marketing o Licenciado en administración con un postgrado en Marketing o comercialización.

CONOCIMIENTO EN INFORMATICA: Técnicas avanzadas de manejo de recursos de informática.

CONOCIMIENTO DE IDIOMAS

Inglés: alto

Portugués: alto

EXPERIENCIA LABORAL ESPECÍFICA: 2 años en puestos similares.

DESCRIPCION DEL PUESTO

DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Nombre del puesto: Jefe de Sistemas Informáticos

Departamento: Informática

Categoría salarial: Primera Categoría (SOEME)

Es supervisado: por el Secretario Administrativo

Supervisa: Auxiliar de sistemas

DATOS DE CONTROL

Analista de puestos: María soledad Serantes

Fecha del Análisis de puesto: 4/5/2019

Fecha de anterior ADP: no posee

CONDICIONES DE TRABAJO

Horarios

Horario habitual: 14 a 22 horas

fijo: x rotativo:

Prolongación de jornada: ocasionalmente

Condiciones ambientales

Ventilación: buena

Iluminación: buena

Temperatura: buena

Riesgos: El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente, y requiere de un grado de precisión manual medio y un grado de precisión visual alto.

Esfuerzos:

Físico: medio Mental: alto

CONTENIDO DEL PUESTO

Resumen del puesto:

Dirigir los procesos técnicos y administrativos en el área de informática, administrando los recursos, a fin de satisfacer las necesidades de la Institución.

Funciones y tareas del puesto:

Administrar los recursos bajo su responsabilidad.

Comunicar los planes, objetivos, metas, políticas, normas y procedimientos al personal a su cargo.

Coordinar la atención y resolución de problemas y requerimientos.

Dirigir procesos de evaluación y cambios tecnológicos.

Evaluar sistemas y procesos.

Proponer el uso de herramientas tecnológicas en el ambiente de trabajo de los usuarios.

Proporcionar asesoría en las funciones de soporte técnico, desarrollo de sistemas y administración de tecnología de información y/o comunicación.

Establecer normas y procedimientos correspondientes al trabajo a desarrollar en el área.

Evaluar el software y/o hardware a ser adquiridos por la institución.

Supervisar las actividades del personal a su cargo.

Solicitar ante su superior la dotación de recursos.

Controlar el inventario de los recursos de informática bajo su responsabilidad.

Orientar técnicamente en el área de su competencia a las diferentes áreas de la institución

Supervisar que los usuarios cumplan con las normas y procedimientos establecidos para la prestación del servicio.

Realizar respaldo de información.

Documentar los trabajos realizados.

Cumplir los lineamientos, normas y procedimientos administrativos y técnicos establecidos por la organización.

Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.

ESTANDARES DE DESEMPEÑO

- ✓ Eficiencia en el manejo de recursos.
- ✓ Numero de fallas en los sistemas que se pudieron reparar y así ahorrar en la compra de nuevos equipos.
- ✓ Grado de satisfacción de los usuarios.

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

- ✓ Compromiso
- ✓ Capacidad para la toma de decisiones.
- ✓ Habilidad para la elaboración de informes técnicos.
- ✓ Capacidad para analizar y comprender situaciones complejas.
- ✓ Conocimiento de cálculos numéricos.
- ✓ Creatividad e iniciativa.
- ✓ Razonamiento lógico.

RESPONSABILIDADES

Por decisiones: derivadas del trabajo de todos los días

Por el trabajo de otros: la coordinación o supervisión de las actividades del personal a su cargo.

Por equipos: todo el equipo informático que maneja el área.

Por materiales: uso responsable del material asignado.

Por dinero y/o valores: Es responsable directo de la custodia de los materiales.

Por información de tipo confidencial: Maneja información confidencial.

Por la seguridad de las personas: del personal a su cargo.

CONTEXTO DEL PUESTO

RELACIONES INTERNAS:

Las autoridades académicas y administrativas y con usuarios del servicio.

RELACIONES EXTERNAS:

Proveedores.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS OBJETIVOS

Edad: 25-50 años Sexo: indistinto

Lugar de residencia: Corrientes capital Estado civil: indistinto

Disponibilidad para viajes: no

INSTRUCCIÓN FORMAL: Profesional Universitario en el área de Informática, Sistemas, Computación, Electrónica, Telecomunicaciones, Comunicaciones o su equivalente.

CONOCIMIENTO EN INFORMATICA: Técnicas avanzadas de manejo de recursos de informática

CONOCIMIENTO DE IDIOMAS

Inglés: alto

Portugués: medio

EXPERIENCIA LABORAL ESPECÍFICA: 5 años en puestos similares.

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

| | |
|--|----------------------|
| Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i> | |
| DNI <i>(del autor-tesista)</i> | |
| Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i> | |
| Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i> | |
| Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i> | Universidad Siglo 21 |

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

| | |
|---|--|
| Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i> | |
| Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i> | |

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: _____

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:
_____certifica
que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1]^[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.