

UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN LAS ORGANIZACIONES

Docentes: Esp. MARESCALCHI, Marcelo Andrés

Alumna: MAURI, María del Rosario

Marzo 2019

Índice

Capítulo I: Administración de Recursos Humanos.	4
Objetivos de la ARH.....	5
Funciones de la ARH.....	7
Proceso de empleo.....	8
Capítulo II: Análisis y descripción de puestos.	9
Análisis de puestos.....	10
Razones para realizar el análisis de puestos.....	11
Etapas del proceso de análisis de los puestos.	12
Métodos de recopilación de la información del puesto.	12
Descripción de puestos.	15
Los usos de la descripción y el análisis de puestos.	16
Importancia del análisis y descripción de puestos.....	17
Identificación de competencias	17
Capítulo III: Análisis de caso de una organización privada de la ciudad de Río Cuarto dedicada a la prestación de servicios de salud.	19
Introducción	20
Antecedentes de la organización.....	20
Historia	20
Rama de la actividad	21
Aspectos fundacionales	21
Servicios que presta la organización.	22
Estructura organizacional	22
Área de Recursos Humanos.....	23
Análisis y descripción de puestos de trabajo.....	23
Instrumentos utilizados.....	23
Aspectos generales del personal.	24
Aspectos particulares de la organización bajo estudio.	26
Diagnóstico.	27
Propuesta sobre aspectos inherentes al análisis y descripción de puestos de trabajo.	29
Consideraciones finales.....	39
Bibliografía	41
Anexos	42

Anexo I: Organigrama de la organización.....	43
Anexo II: Cuestionario de descripción de puestos.	44

Fundamentación.

El presente trabajo tiene como objetivo describir las diferentes técnicas de análisis y descripción de puestos de trabajo, su importancia en el proceso de administración de personal y en particular en los aspectos claves a la hora de seleccionar a los recursos humanos idóneos para desarrollar las tareas en el ámbito organizacional.

En la actualidad las empresas necesitan contar con personal con habilidades y competencias que le permitan afrontar los nuevos escenarios económicos, políticos, socioculturales, entre otros. Entonces para afrontar estos escenarios es necesario contar con recursos humanos con aquellas capacidades generales y específicas para desarrollar su rol en las organizaciones.

Para ello, es trascendental el análisis de puestos es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos requeridos para desempeñar un trabajo.

Es necesario establecer una clara definición de objetivos y técnica a desarrollar respecto a la información relativa a los puestos de trabajo. Si los mismos se encuentran correctamente diseñados, la organización podrá sacar los perfiles idóneos que le permitan lograr sus objetivos; de otra manera, la productividad se verá afectada. Para encontrar candidatos para los puestos disponibles, los especialistas de administración de capital humano deben saber los requisitos de cada posición de trabajo, los cuales deben ser específicos, para permitirles proceder al reclutamiento de personas que tengan los conocimientos, experiencia y habilidades necesarias.

Importancia

Conocer las habilidades y competencias de las personas que se desempeñan en las organizaciones es trascendental para cumplir con los objetivos organizacionales e individuales, para consolidar los procesos internos, para mantener motivados a las personas, que se sientan identificados con la empresa, y evitar los conflictos de dualidad y superposición de tareas.

El análisis y descripción de puestos es relevante ya que este se encarga de obtener información acerca de cada puesto existente dentro de la empresa, es decir las responsabilidades que conlleva cada uno de ellos dentro de la organización y las características de las personas que se desempeñaran en los mismos. Si el personal de la empresa conoce las obligaciones y tareas que conlleva su puesto de trabajo, será más probable que alcancen los objetivos organizacionales e individuales.

Objeto de estudio

El objeto del presente trabajo es analizar las principales técnicas de análisis y descripción de puestos utilizadas en las organizaciones.

Alcance

Dentro de la Administración de Recursos Humanos, se analizarán particularmente las principales técnicas de análisis y descripción de puestos implementados en las organizaciones.

Además, se podrá observar el impacto de la implementación de las técnicas e instrumentos de análisis y descripción de puestos de trabajos en el funcionamiento del área de Recursos Humanos de una organización privada dedicada al rubro servicios de salud de la ciudad de Río Cuarto.

Objetivos

Objetivo General

- Analizar las principales técnicas de descripción y análisis de puestos implementadas en las organizaciones.

Objetivos específicos

- Desarrollar las principales técnicas de análisis y descripción de puestos de trabajo utilizadas en las organizaciones.
- Presentar el sistema de análisis y descripción de puestos en una organización privada del rubro servicios médicos de la ciudad de Río Cuarto.
- Analizar el sistema de análisis y descripción de puestos implementado en la organización.
- Exhibir las fortalezas y los aspectos a desarrollar del sistema de análisis y descripción de puestos de la organización objeto de estudio del presente trabajo.
- Proponer un plan de acción en los que respecta al sistema de análisis y descripción de puestos utilizado en la organización del rubro servicios de salud de la ciudad de Río Cuarto.

Metodología

En primera instancia se realizará un análisis bibliográfico a la Administración de Recursos Humanos y en particular a las principales técnicas utilizadas para el análisis y descripción de puestos utilizadas en las organizaciones.

Posteriormente se realizará un estudio de caso (exploratorio – descriptivo) a una organización privada del rubro de servicios médicos de la ciudad de Rio Cuarto. El mismo se desarrollará en las siguientes etapas:

- **Relevamiento:** Para relevar la información se utilizarán distintas técnicas como la observación física, entrevistas y cuestionarios a gerente, responsables y empleados de la organización.
- **Diagnóstico:** se analizarán los datos cualitativos y cuantitativos obtenidos en el relevamiento. Se evaluará si los documentos existentes en la organización para la realización del análisis y descripción de puestos son los correctos y si respetan alguna reglamentación.
- **Conclusión y propuesta:** Finalmente se llegará a concluir si la técnica de análisis y descripción de puestos empleada por la empresa es la adecuada, y se propondrá un plan de acción con respecto a las técnicas utilizadas.

Capítulo I: Administración de Recursos Humanos.

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención, por eso, la administración de recursos humanos (**ARH**) es fundamental para las organizaciones hoy en día. Para continuar con el desarrollo del marco teórico se procederá a conceptualizar las opiniones de algunos de los referentes en la administración de personal.

Según Chiavenato (2008, p. 9), *“La ARH es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. Es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de éstos.”*

Mondy y Noe (2005, p. 4) la definen como *“la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales”*. Por otro lado, Weahter y Davis (2008, p. 8) expresan que el propósito de la administración de recursos humanos es *“el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social”*.

Entonces, se puede definir a la administración de recursos humanos como un conjunto de actividades integradas que busca reclutar, ordenar, motivar, retener, recompensar, desarrollar, capacitar evaluar a los empleados y de esta forma proporcionar competitividad a la organización. Busca cuidar al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental y la base de su éxito. La ARH permite la colaboración eficaz de las personas a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales. A su vez, esta se ve afectada por diversos factores como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional, las características del contexto, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos y el estilo de administración utilizado.

Objetivos de la ARH.

Los administradores de capital humano deben plantearse objetivos claros y cuantificables debido a que estos guían la función de la administración de los recursos humanos. Los objetivos son múltiples, pero el principal es contribuir a la eficacia de la organización. Según Chiavenato (2008, p. 11), los objetivos de la ARH son:

- *Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión:* Antes se hacía hincapié en hacer las cosas correctamente, se imponían métodos y reglas a los trabajadores para conseguir la eficiencia. Ahora, surge la preocupación por alcanzar objetivos y resultados.
- *Proporcionar competitividad a la organización:* Consiste en saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo. La ARH busca que las fortalezas de las personas sean más productivas para beneficio de los clientes, los asociados y los empleados.
- *Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas:* Este objetivo consiste en construir y proteger el patrimonio más valioso de la empresa, es decir, las personas. Para lograr esto primero se debe preparar y capacitar continuamente las personas. El segundo paso es brindar reconocimiento, y no sólo monetario. Los objetivos deben ser claros y se debe explicar cómo serán medidos y cuáles serán los beneficios si se alcanzan.
- *Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo:* Para que las personas sean productivas deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias, habilidades y conocimientos y que se les trata con equidad. Para las personas, el trabajo es la mayor fuente de identidad. Las personas pasan la mayor parte de sus vidas en el trabajo y es la mayor fuente de identidad. Las personas satisfechas son más productivas para la organización.
- *Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo:* Un buen programa de calidad de vida en el trabajo pretende lograr un buen ambiente de trabajo con el objetivo de satisfacer la mayoría de las necesidades de los empleados y convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo.
- *Administrar e impulsar el cambio:* La organización debe saber cómo aprovechar los cambios y tendencias que traen nuevos enfoques. Estos deben aplicarse para que la organización sobreviva.
- *Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable:* Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos básicos deben estar garantizados. Los principios éticos se deben aplicar a todas las actividades de la ARH.

- *Construir la mejor empresa y el mejor equipo:* No solo la organización debe cuidar a las personas, sino que también debe cuidar el contexto en el que trabajan, es decir, la cultura organizacional y los estilos administrativos.

Funciones de la ARH.

Las personas que participan en la administración de recursos humanos trabajan a través de un sistema integrado. Los autores Mondy y Noe (2005, p. 5) mencionan 5 funciones:

1. Proceso de empleo
2. Desarrollo de personas
3. Compensación y beneficios
4. Seguridad social y Salud
5. Relaciones laborales

Los autores mencionados a priori ven estas funciones como actividades independientes que no tiene relación o efecto entre sí. Por otro lado, Chiavenato describe a las funciones de la ARH como un conjunto integrado de procesos relacionados entre sí, de manera que tienen influencia recíproca. Cada proceso tiende a favorecer o a perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado. Estos procesos son:

1. *Procesos para integrar personas:* Son aquellos para incluir a nuevas personas en la empresa. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
2. *Procesos para organizar a las personas:* Son aquellos en los que se diseñan las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño.
3. *Procesos para recompensar a las personas:* Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades.
4. *Procesos para desarrollar a las personas:* Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.
5. *Procesos para retener a las personas.* Son aquellos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.

6. *Procesos para auditar a las personas*: Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y verificar los resultados.

Proceso de empleo.

A través del proceso de empleo una organización se asegura con contar siempre con la cantidad adecuada de empleados que posean las competencias necesarias, en los puestos correctos y en el momento oportuno. Este proceso consta de:

1. **Análisis de puestos**: es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos requeridos para desempeñar un trabajo. La relevancia de este proceso se expondrá en el próximo capítulo.
2. **Planeación de recursos humanos**: consiste en comparar las necesidades de personal con su disponibilidad y determinar si la empresa tiene escasez o exceso de este.
3. **Reclutamiento**: tiene como objetivo atraer personas calificadas y alentarlas a solicitar empleo en la organización.
4. **Selección**: es el proceso mediante el cual la organización elige, de entre un grupo de solicitantes a las personas más adecuadas para los puestos vacantes en la empresa.

Capítulo II: Análisis y descripción de puestos.

Análisis de puestos.

La actividad del especialista en administración de recursos humanos se basa en la información disponible sobre los puestos de trabajo que hay en la organización. Éstos son fundamentales para determinar el grado de productividad. Si los puestos están bien diseñados, la organización podrá obtener los perfiles idóneos que le permitan lograr sus objetivos, de otra manera, la productividad se verá afectada. La información sobre los puestos se obtiene a través de un proceso denominado *análisis de puestos*. Son varias las definiciones que existen para el análisis de puestos. De acuerdo con Chiavenato (2008, p. 224) *“es el procedimiento para determinar los requisitos de las obligaciones y las responsabilidades de un puesto y el tipo de persona que deberá ocuparlo”*. Por otro lado, Mondy y Noe (2005, p. 86) proponen que es *“el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización”*. Por último, Bohlander y Snell (2008, p.144) exponen que es *“el proceso para obtener información acerca de los puestos mediante la determinación de los deberes, las tareas o las actividades de los mismos”*.

En un ambiente laboral de constantes cambios, como lo es hoy en día, se crean puestos nuevos y los puestos viejos se rediseñan o eliminan. Por esta razón es necesario contar un sistema sólido de análisis de puestos. Para los autores Mondy y Noe (2005, p.87) el análisis de puestos se realiza en tres ocasiones. En primer lugar, cuando se funda la organización y se inicia un programa de análisis de puesto por primera vez. En segundo lugar, cuando se crean nuevos puestos y, por último, cuando éstos cambian significativamente por el surgimiento de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas.

El análisis de puestos en ocasiones se considera la piedra angular de la ARH (Bohlander y Snell, 2008, p.144), debido a que la información que se obtenga determina la mayor parte de las actividades de la ARH. Varias áreas de la organización dependen de esta información. Por ejemplo, para encontrar candidatos para los puestos disponibles, los especialistas de ARH deben saber los requisitos de cada posición de trabajo, los cuales deben ser específicos, para permitirles proceder al reclutamiento de personas que tengan los conocimientos, experiencia y habilidades necesarios. Asimismo, se debe incluir la información sobre aspectos lingüísticos, culturales y otros más en los datos que se procesan durante el análisis de puestos. También se debe destacar que el análisis de puestos ayuda a las empresas grandes y pequeñas a cumplir con sus deberes legales.

Existen varias situaciones que suelen llevar a la administración a pensar en la necesidad de realizar un análisis de puesto:

- Cuando se funda la organización.
- Cuando se crean nuevos puestos.
- Cuando se modifican de manera significativa los puestos como resultados de nuevas tecnologías o procedimientos.
- Cuando se actualizará el sistema de compensación y de salarios de una empresa.
- Los empleados se quejan de que no saben qué tareas específicas se les requiere cumplir; con frecuencia se producen conflictos y malentendidos.
- La competencia y la autoridad de los supervisores se superponen, lo que provoca duplicación de esfuerzos y conflictos ocasionales.
- La contratación y selección son ineficaces; se asigna a empleados tareas para las cuales no tienen las condiciones necesarias.
- La mano de obra no está adecuadamente capacitada.
- La productividad general de la organización no resulta aceptable para la administración.
- La corriente de trabajo no es uniforme; padece de retrasos y es incompleta.

Razones para realizar el análisis de puestos.

Los autores Mondy y Noe (2005, p.88) indican que las razones para realizar el análisis de puestos son las siguientes:

- *Proceso empleo:* si el reclutador no conociera las competencias necesarias para desempeñar los diversos puestos, tendría que reclutar y seleccionar empleados sin tener instrucciones claras.
- *Capacitación y desarrollo:* La información de la especificación de puesto es útil para identificar las necesidades de capacitación y desarrollo. Con respecto a la evaluación del desempeño, los empleados deben ser evaluados en cuanto al desempeño de los deberes especificados en sus descripciones de puesto.
- *Compensación y prestaciones:* En el área de compensaciones, es útil conocer el valor relativo de un puesto en particular para la empresa antes de asignarle un valor en dinero. Cuanto más significativos sean sus deberes y responsabilidades, mayor valor tendrá el puesto. Los puestos que requieren más conocimientos, habilidades y capacidades deben tener un mayor valor para la empresa.
- *Seguridad social y salud:* La información que proviene del análisis de puesto también es valiosa para identificar aspectos de seguridad social y salud. En ciertos puestos

peligrosos, los trabajadores pueden necesitar información específica sobre los riesgos que enfrentan para desempeñar su trabajo de manera segura.

- *Relaciones laborales y con empleados:* La información del análisis de puesto también es importante en las relaciones laborales y con empleados. Cuando los empleados son considerados para promoción, transferencia o descenso, la descripción del puesto proporciona un estándar para la evaluación.

Etapas del proceso de análisis de los puestos.

Chiavenato (2008, p.227) expresa que el análisis de puestos es un proceso que debe tomar en cuenta que la organización no es una entidad inmóvil y detenida en el tiempo, sino que está en cambio constante y dinámico. Analizar los puestos incluye las seis etapas o pasos:

1. Examinar la estructura de la organización entera y de cada puesto.
2. Definir la información que se requiere para el análisis de los puestos.
3. Escoger los puestos a analizar.
4. Reunir los datos necesarios para el análisis de los puestos.
5. Preparar las descripciones de los puestos
6. Preparar las especificaciones de los puestos.

Métodos de recopilación de la información del puesto.

La información del puesto puede obtenerse de diversas maneras. A continuación, se expondrán los distintos métodos que proponen los autores especialistas en la materia.

- *Entrevistas.*

Chiavenato (2008, p.224) señala que existen tres tipos de entrevistas: las entrevistas individuales con cada trabajador, las entrevistas grupales con grupos de trabajadores que ocupan el mismo puesto y las entrevistas con el supervisor que conoce los puestos a analizar. Para este autor, este método es el más utilizado para reunir datos de los puestos y determinar sus obligaciones y responsabilidades.

Los autores Werther y Davis (2008, p.96) expresan que las entrevistas constituyen una manera efectiva de obtener información sobre un puesto debido a que el analista tendrá una lista de verificación a mano para no omitir ningún aspecto. Su contacto directo con el entrevistado le permite explorar con facilidad puntos que no estarían claros de otra manera. Con frecuencia, el

analista sólo entrevista un número limitado de trabajadores al, y luego lo hace con el supervisor, para verificar la información obtenida. Los autores destacan que este método permite logra un alto nivel de precisión, pero es de elevado costo y requiere considerable tiempo para llevarlo a cabo.

- *Cuestionarios.*

Para Chiavenato (2008, p.225) el cuestionario sigue la misma ruta que la entrevista, con la diferencia de que lo contesta el ocupante del puesto, su supervisor o los dos en conjunto. A su vez, el autor destaca que el cuestionario es un medio eficiente y rápido para reunir información de un número importante de trabajadores. Tiene un costo operacional más bajo que la entrevista, pero su organización requiere de tiempo y de pruebas preliminares.

Los autores Mondy y Noe (2005, p.90) también expresan que los cuestionarios son económicos y de uso rápido, pero en algunos casos los empleados carecen de habilidades verbales, y esto provoca que disminuya la utilidad de este método.

Werther y Davis (2008, p.97) sugieren distribuir por correo electrónico los cuestionarios con preguntas que permitan obtener un análisis adecuado de un puesto determinado o de varios. Este es un método más rápido y menos costoso, sin embargo, la precisión es inferior, debido a que algunas preguntas no se comprenden bien o algunas respuestas tienden a ser incompletas.

- *Observación*

Para Bohlander (2008, p. 146), el analista de puestos puede aprender sobre los puestos al observar y anotar en un formato estandarizado las actividades de quienes los ocupan. La observación aplica para trabajos simples, rutinarios y repetitivos. Es común que este método utilice un cuestionario que el observador debe llenar para asegurar que cubre toda la información necesaria. Sin embargo, Mondy y Noe (2005, p. 91) expresan que la observación es un medio insuficiente para realizar el análisis de puesto, sobre todo cuando las habilidades mentales predominan en un puesto. A su vez, Werther y Davis (2008, p.97) afirman que este método es lento, costoso y cuando se aplica en gran escala resulta menos preciso y confiable que los otros métodos de obtención de datos.

- *Diario o bitácora de empleados.*

Este método, para Werther y Davis (2008, p.97) consiste en dar instrucciones a cada empleado para llevar un diario o bitácora de sus actividades diarias. A intervalos de varias horas o días, dependiendo de la naturaleza de la actividad, el empleado especifica las tareas que realiza. En ocasiones éste puede ser el único método para obtener información sobre determinados puestos. Sin embargo, este método puede ser lento y costoso.

- *Grupos de expertos.*

Este método, propuesto por Werther y Davis (2008, p.97) consiste en recopilar las opiniones de un grupo de expertos reunidos para analizar un puesto. Por lo general, el grupo se integra por trabajadores con experiencia en el puesto y por los supervisores inmediatos. El analista realiza una entrevista con todo el grupo. Aunque es costoso y de lenta ejecución, este método permite llegar a resultados de alta confiabilidad.

- *El método del incidente crítico.*

El objetivo del método del incidente crítico es identificar las tareas fundamentales del puesto, que son los deberes importantes y las responsabilidades del puesto que realizan quienes lo ocupan y que llevan al éxito del puesto. (Bohlander, 2008, p. 148). El analista le pedirá al empleado que describa el puesto con base en lo que hace, cómo lo hace y qué tipo de herramientas y equipo utiliza. Después de obtener la información del puesto, el analista escribe por separado los enunciados de las tareas que representan las actividades importantes del mismo. Bohlander expresa que, por lo general, el analista de puestos escribe de cinco a diez descripciones de las tareas importantes para cada puesto que está en estudio. De esto surgirá la redacción de los enunciados de las tareas de forma clara, completa y fácil de entender por parte de los que no están familiarizados con el puesto. Este es un método de análisis de puestos importante porque enseña al analista a enfocarse en el comportamiento de los empleados que son esenciales para el éxito en el puesto.

- *Análisis del inventario de tareas*

Según Bohlander (2008, p. 150), el método de análisis del inventario de tareas puede considerarse como un tipo de análisis orientado al puesto. La Fuerza Aérea de Estados Unidos fue pionera en utilizar esta técnica para analizar los puestos que ocupaban los especialistas de

dicha fuerza. La técnica está desarrollada para identificar, con la ayuda de los empleados y gerentes, una lista de tareas y sus descripciones que integran los diferentes puestos. El objetivo es producir una lista detallada de los enunciados de las tareas aplicables a todos los puestos, la cual después se utilizará para elaborar un formato de encuesta de inventario de tareas que será contestado por la persona que está analizando el puesto en cuestión.

Debido a que cada método muestra ventajas y desventajas, los analistas de puestos con frecuencia combinan las técnicas, utilizando dos o más de manera simultánea.

Luego de la recolección de datos de los puestos, los especialistas de administración de recursos humanos obtienen información esencial sobre las actividades que se llevan a cabo en la organización. Esta información obtenida, se transformará en descripciones de puesto, especificaciones de puesto y estándares de rendimiento.

Descripción de puestos.

Como se expuso con anterioridad, uno de los propósitos de la utilización la información del análisis de puestos, es elaborar descripciones de puestos.

De acuerdo con Chiavenato (2008, p.222), *“describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto”*.

Werther y Davis (2008, p.99), señalan que descripción de puestos *“consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado”*. Los autores consideran que los siguientes elementos son básicos en una descripción de puestos:

- *Código*: especialmente en el caso de organizaciones grandes, un código puede indicar al observador el departamento al que pertenece el trabajador, si está sindicalizado o no y el número de personas que desempeñan la misma labor.
- *Fecha*: dato esencial para determinar cuándo se actualizó la descripción por última vez.
- *Identificación de la persona que describió el puesto*: información de especial utilidad para que el departamento de recursos humanos verifique la calidad del desempeño del trabajador y pueda proporcionar realimentación a sus analistas.

Por otro lado, para Bohlander (2008, p. 151) la mayoría de las descripciones contienen al menos tres partes: el título del puesto, una sección de identificación del puesto y una sección de los deberes de éste. Si las especificaciones del puesto no se redactan en un documento independiente, por lo general se exponen en la sección final de la descripción. El autor también expresa que las descripciones del puesto son de gran valor para los empleados y para la empresa. Desde el punto de vista de los empleados, las descripciones pueden utilizarse para ayudarles a conocer sus deberes y recordarles los resultados que se espera que logren. Desde el punto de vista del empleador, las descripciones escritas pueden servir como base para minimizar los malentendidos que ocurren entre los gerentes y sus subordinados en relación con los requisitos del puesto.

Los autores Mondy y Noe (2005, p.92) indican que *“las descripciones de puesto deben proporcionar definiciones concisas del trabajo que se espera realicen los empleados e indicar qué hacen, cómo lo hacen y las condiciones en las que las tareas se llevan a cabo”*. Para estos autores, los puntos incluidos con frecuencia en una descripción de puesto son los siguientes:

- Tareas principales realizadas.
- Porcentaje de tiempo dedicado a cada tarea.
- Estándares de desempeño que se deben lograr.
- Condiciones laborales y posibles riesgos.
- Número de empleados que desempeñan el trabajo y a quién reportan.
- Las máquinas y el equipo que se utilizan en el puesto.

Se debe destacar que, en el entorno de una organización, todas las descripciones de puesto deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido de las descripciones de puestos tienden a variar de una organización a otra.

Los usos de la descripción y el análisis de puestos.

Para Chiavenato (2008, p.228), la descripción y el análisis de los puestos son como mapas del trabajo que se desempeña en la organización. Según este autor, los principales objetivos de la descripción y el análisis de los puestos son:

- *Subsidios para el reclutamiento*: implica definir el mercado de RH en el cual se deben reunir datos para elaborar anuncios o técnicas de reclutamiento.
- *Subsidios para la selección de personas*: implica definir el perfil y las características del ocupante del puesto, requisitos exigidos, entre otros.

- *Material para el entrenamiento:* incluye el contenido de los programas de entrenamiento, conocimientos y habilidades exigidos del ocupante y actitudes frente al cliente.
- *Base para la evaluación y la clasificación de puestos:* Son los factores de especificaciones que se utilizarán como factores para la evaluación de los puestos, elección de puestos de referencia para la investigación de salarios, etcétera.
- *Evaluación del desempeño:* Consiste en definir criterios y normas del desempeño para evaluar a los ocupantes y las metas y resultados que se deben alcanzar.
- *Base para programas de higiene y seguridad:* es la información acerca de condiciones de insalubridad y peligros comunes para determinados puestos.
- *Guía para el gerente:* brinda Información sobre el contenido de los puestos y el desempeño de los ocupantes.

Importancia del análisis y descripción de puestos

El análisis y descripción de puestos permite establecer los objetivos de la empresa, de su estructura organizacional, del área o departamento y particularmente permite establecer objetivos referidos al desempeño del capital humano. Cabe destacar que también es de utilidad para los responsables de la organización y del encargado del personal para evaluar el rendimiento de los empleados. Además, contribuye significativamente en la identificación de competencias y para determinar las habilidades que debe tener un empleado para desempeñarse en el puesto de trabajo.

Identificación de competencias

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define una competencia como: *“La capacidad efectiva de llevar a cabo con éxito una actividad laboral plenamente identificada”*.

Para Werther y Davis (2008, p.103), un concepto fundamental en la ARH es la identificación de competencias. Definir e identificar correctamente las competencias permite una mejor integración en el trabajo.

Para identificar las competencias es necesario realizar un proceso de análisis cualitativo, con la finalidad de definir los conocimientos, habilidades y destrezas esenciales para desempeñar con eficiencia una función laboral. Para los autores mencionados, las competencias están integradas por los siguientes elementos: saber, saber hacer, saber ser y saber estar.

Las calificaciones personales que una persona debe reunir para desempeñar los deberes y responsabilidades contenidos en la descripción de un puesto se reflejan en las especificaciones del puesto. Por lo general las especificaciones del puesto abarcan:

1. La habilidad requerida para desempeñar el puesto
2. Las exigencias físicas que el puesto asigna al empleado que lo desempeña.

Bohlander y Snell (2008, p. 154) señalan que las habilidades importantes para un puesto incluyen la educación o experiencia, la capacitación, los rasgos o capacidades personales y las destrezas manuales. Las exigencias físicas de un puesto se refieren a cuánto se va a caminar, cuánto tiempo se va a estar de pie, hasta dónde se debe poder alcanzar, si se van a levantar cosas o si es un puesto donde se va a hablar. Entre las exigencias físicas del puesto están también la condición del ambiente del trabajo físico y los riesgos a los que los empleados se pueden enfrentar. Es importante destacar, que las especificaciones deben incluir habilidades interpersonales o atributos específicos del comportamiento necesarios para el éxito del puesto. Werther y Davis (2008, p.104) indican que identificar las competencias, presenta las siguientes ventajas:

- Se identifican las capacidades y habilidades del personal.
- Apoya al desarrollo individual y organizacional.
- Apoya al proceso de reclutamiento y selección.
- Se enfoca a las necesidades de capacitación y desarrollo.
- Permite la definición de planes de vida y carrera.
- Contribuye en el mejor aprovechamiento de los recursos.
- Disminuye la rotación de personal.

En el presente trabajo se profundizará la técnica de análisis y descripción de puestos en una organización privada de la ciudad de Río Cuarto. Se tratará este tema en el capítulo siguiente.

Capítulo III: Análisis de caso de una organización privada de la ciudad de Río Cuarto dedicada a la prestación de servicios de salud.

Introducción

El siguiente análisis de caso se centrará en el estudio de una organización privada de la ciudad de Río Cuarto dedicada a la prestación de servicios de salud. Dicho análisis consistirá en describir la empresa bajo estudio, es decir, sus antecedentes, su misión, su visión y su estructura organizacional. Luego, se profundizará en el estudio y análisis del área de recursos humanos de dicha organización.

Para llevar a cabo este trabajo, se requerirá información de la empresa y de las personas que la conforman. Para obtener toda la información mencionada a priori se utilizarán las siguientes técnicas:

- Entrevistas.
- Observación personal y directa.
- Revisión, lectura y estudio de documentación y antecedentes.
- Entre otras que se consideren oportunas durante el avance del trabajo.

Antecedentes de la organización.

Historia¹

La empresa bajo estudio, presta sus servicios desde hace casi 50 años. Es una entidad de origen médico gremial, que con el principal objetivo de asistir con servicios médicos a la comunidad de Río Cuarto. En sus orígenes, estaba conformada por un grupo de profesionales locales, cuyo sueño era “crear nuevas fuentes de trabajo para los asociados y propender a elevar el nivel técnico científico para la mejor defensa de la salud de la comunidad, efectuando las prestaciones de servicios de los profesionales de la salud a todos los sectores de la población.”

En la década del '90, un conjunto de médicos de Río Cuarto, entendieron que había que adaptarse a los profundos cambios que en esa época vivía el país y decidieron crear una nueva entidad con una estructura legal que les permitiría abordar nuevos mercados. Surge de este modo la empresa que, tomando a su cargo las prestaciones de salud y a través de distintas

¹ Recuperado de la página web de la empresa objeto de estudio.

políticas de captación logra reunir una cartera de más de 15.000 asociados. Hoy la empresa posee dos locales propios con una moderna infraestructura.

Rama de la actividad

Se puede identificar a la rama de la actividad, con la prestación de servicios de salud y con la medicina prepaga. Es decir, estos rubros representan el eje central y la razón de existir de la organización. Sin embargo, con en el transcurso de su historia se fueron adicionando otros servicios, propios de otras ramas diferentes a la central, de modo de poder mejorar las prestaciones a los actuales y potenciales asociados. Es por eso que podemos identificar otras ramas secundarias, como son: farmacéutica, óptica y turismo.

Aspectos fundacionales²

➤ Misión

Brindar seriedad y calidad en la gestión de un servicio de salud de alto valor profesional y humano, sobre la base de un sistema solidario y sin fines de lucro.

➤ Visión

“Aspiramos a gestionar un servicio de salud modelo que conjugue la excelencia humana profesional y técnica, bajo los principios de solidaridad y ética”.

➤ Valores

- Vocación de servicio.
- Calidad humana.
- Solidaridad.
- Ética.
- Compromiso.
- Cercanía.

² Entrevista a fecha 16/09/2017 a empleada del área de calidad.

Servicios que presta la organización.

Como ya se aclaró anteriormente, la rama de la actividad primaria o central está relacionada a la prestación servicios de salud. Las prestaciones de la organización están estructuradas a través de diversos planes.

Actualmente los planes están orientados según distintas categorías etarias y socioculturales teniendo en cuenta los actuales asociados a la organización. A continuación, se realizará una descripción detallada de las diferentes categorías de planes que ofrece la organización a sus asociados:

- Planes destinados a las familias: Una proporción importante de la masa total de asociados la representan personas que conforman un grupo familiar (cónyuge e hijos). Atendiendo a esta importante característica de los asociados de diseño un conjunto de planes destinados a contener a la familia. Esto significa que aquel titular que suscriba un convenio, en el marco de alguno de estos planes, puede incluir como beneficiarios directos a los miembros de su familia.
- Planes destinados a jóvenes: En esta categoría cuenta con dos planes cuyos destinatarios principales son aquellos asociados independientes (trabajadores autónomos y jóvenes profesionales) que no tengan más de 35 años y que no conformen un grupo familiar estable.
- Plan Estudiantil: Se trata del plan más reciente incorporado a la organización que tiene como objetivo el de dar respuesta al creciente número de estudiantes de nivel medio y superior o universitario, que se encuentra como asociado a la organización directa o indirectamente (a través del titular de un grupo familiar).

Estructura organizacional

Al día de hoy en la organización no puede identificarse un documento escrito, formal y explícito, en donde se encuentre plasmado el conjunto de las relaciones de autoridad que existen entre todos los recursos humanos de la misma, así también como la división organizacional interna.

Es por ello a partir de las sucesivas observaciones y entrevistas realizadas en la organización se pudieron conocer estos aspectos del conjunto de personas que trabajan en la organización, plasmando lo recabado en un organigrama.³

³ Ver Anexo I. Organigrama de la organización.

El organigrama se confeccionó de manera sintética, teniendo en cuenta la división organizacional, aclarando los nombres de cada área o departamento, pero sin considerar la cantidad de personal afectada a cada uno de los departamentos.

Área de Recursos Humanos

En el último año, se realizó un cambio en el Consejo Directivo de la organización. Los nuevos directivos se plantearon la necesidad de la existencia de un área de recursos humanos.

Como consecuencia de esto, se crea dicha área y se incorpora a un profesional a la organización como gerente de este departamento. A partir de ese momento comienza el proceso de reestructuración. El objetivo de esta área es reorganizar las actividades dispersas, identificar los problemas claves y buscar dinámicas de trabajo. A pesar de esto, actualmente este departamento se encuentra formado por una persona, quien realiza las tareas básicas de la administración de recursos humanos como reclutamiento y selección de personal, altas y bajas del mismo, preparación de contratos, liquidación de sueldos y resolución de conflictos entre empleados.

Análisis y descripción de puestos de trabajo

Si bien, como se mencionó a priori, la organización se encuentra en un proceso de reestructuración y en el último año se ha creado el área de recursos humanos, no hay de registros de que se haya realizado un análisis y descripción de puestos a lo largo de la vida de la organización.

Producto de ello, el presente trabajo tiene como objetivo realizar el análisis y descripción de puestos de trabajo de la organización objeto de estudio del presente trabajo.

Instrumentos utilizados.

Para obtener la información necesaria, se utilizó un cuestionario⁴ al universo del personal de la empresa. Se decidió utilizar este instrumento puesto que, como se mencionó a priori, es un método eficiente y rápido para reunir información. El cuestionario se completó de manera personal en conjunto con los empleados de los departamentos de Recursos Humanos, mostrador, calidad, administración, tesorería, comercial, contaduría y facturación. De esta manera, se pudieron obtener datos de distinta índole referidos al puesto, como la posición del

⁴ Ver Anexo II. Cuestionario de descripción de puestos.

puesto en la estructura, vínculos, supervisión, entorno social del puesto, aspectos ejecutivos, condiciones de trabajo y responsabilidades del puesto.

Aspectos generales del personal.

Con los datos recabados se puede afirmar que al día de hoy son 28 las personas empleadas en relación de dependencia en la organización. A continuación, se detallan a distribución de personal en cada una de las áreas:

Departamento	Cant.de personal afectado
Recursos Humanos	1
Mostrador	5
Calidad	2
Administración	6
Tesorería	2
Comercial	4
Contaduría	3
Facturación	5
TOTAL EMPLEADOS	28

Fuente: elaboración propia a través de consulta documental.

Se puede observar que el área más numerosa en la organización es la de administración, seguida por el área de facturación. Cabe aclarar que la persona encargada de la gerencia, es una de las que forma parte del departamento de contaduría.

Como se evidencia en el *Gráfico 1*, del total de los empleados, el 68 % está formado por mujeres y el restante 32% por hombres.

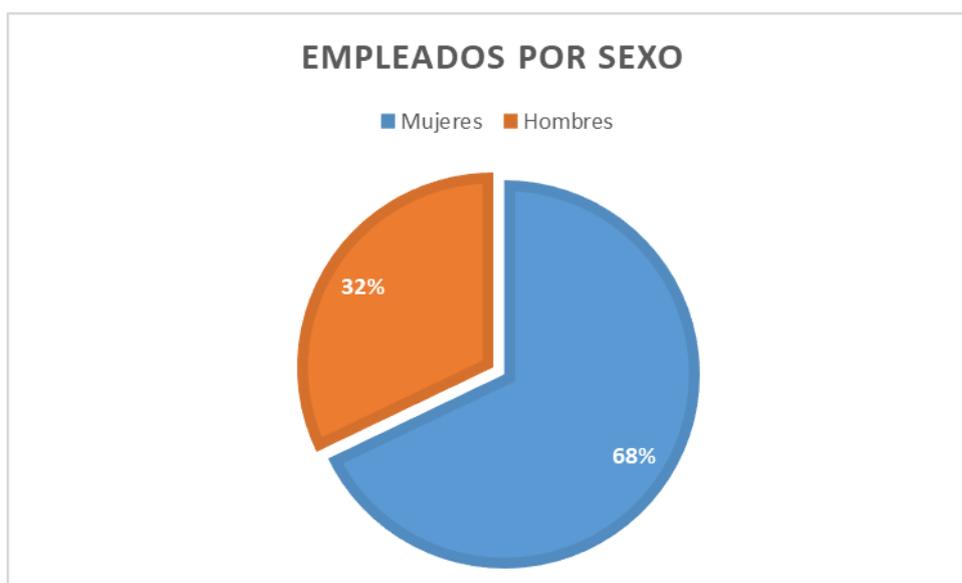


Gráfico 1

Fuente: elaboración propia a través de consulta documental.

En el *Gráfico 2*, se puede apreciar que el 61% de los empleados solo poseen secundario completo, mientras que un 28% expresa tener un título universitario y, por último, con un título terciario el 11%. Dentro los títulos universitarios y terciarios obtenidos por los empleados de la organización bajo estudio se encuentran: Contador público, Licenciatura en Administración, Maestra Jardinera, Psicología, Comunicación Social, Turismo, Martillero Público, Ingeniería Agronómica y Licenciatura en pedagogía. Cabe destacar que no necesariamente estas carreras universitarias y terciarias están relacionadas con el puesto que ocupan algunos empleados.

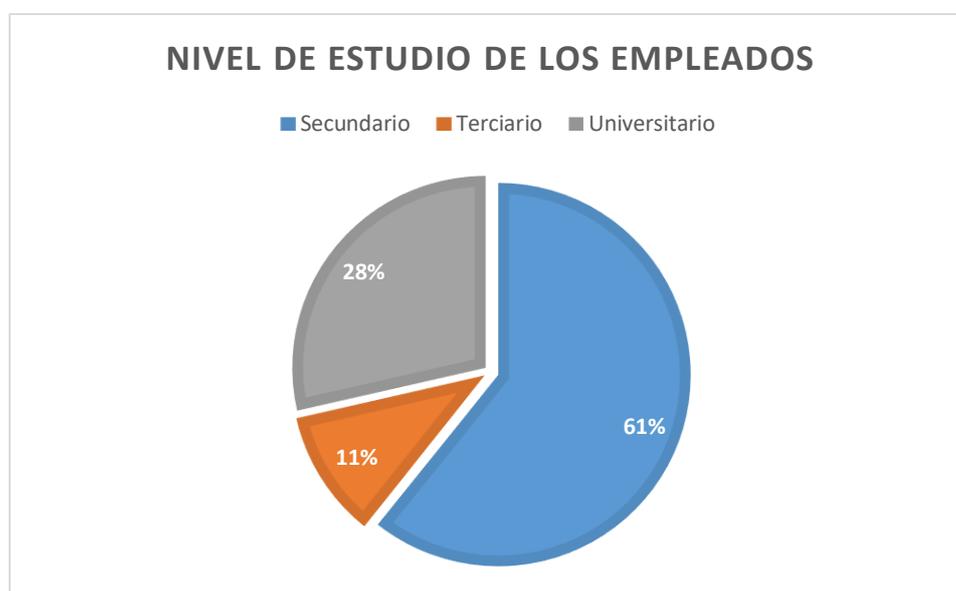


Gráfico 2

Fuente: elaboración propia a través de consulta documental.

Aspectos particulares de la organización bajo estudio.

Luego de analizar minuciosamente los cuatro aspectos que deben considerarse para definir cuál es la cultura organizacional en la que está inserta la organización estudiada, se detallan a continuación cada uno de los mismos:

- ❖ **Espacio físico:** en la mayor parte de la organización, se observan espacios amplios, sin boxes o cubículos cerrados, donde cada uno de los compañeros de trabajo pueden visualizarse directamente, compartiendo muchas situaciones y teniendo muchas herramientas, instrumentos y muebles en común (como, por ejemplo: fotocopiadoras, estanterías, dispenser, cafeteras, etc). Cada escritorio/espacio personal se encuentra claramente personalizado, lo que genera un abanico diverso de sub espacios de trabajo, pero todos conviviendo armoniosamente en importantes espacios comunes de importantes superficies. En estos espacios las personas pueden moverse con total libertad dentro de los despachos de sus demás compañeros/as. Puede observarse la existencia de una sala amplia, con varias comodidades (ambientación, mesas de trabajo, adecuada iluminación, pantalla) que se utiliza para diferentes actividades sociales:

cotidianamente como comedor para el personal y eventualmente para sala de reuniones.

- ❖ **Comunicación:** predominan las relaciones informales entre los miembros de la organización, pero sin dejar de lado la jerarquía organizacional. Esto significa que gran parte de las tareas que se realizan cotidianamente se fueron transmitiendo a través de medios informales por medio de distintos empleados de la organización, no contando para esto de herramientas formales que funcionen como guías o respaldos (manuales de procedimientos, perfiles de puestos). Las relaciones son muy fluidas y se dan de manera permanente, prevaleciendo los medios de comunicación directa por sobre los más formales; es decir, que se utilizan en mayor medida la comunicación cara a cara y telefónica por encima de la comunicación escrita o con algún tipo de documentación de respaldo.
- ❖ **Tiempo:** si bien el personal conoce más o menos claramente las tareas a realizar en su puesto, al no existir ninguna guía formal (descripción del puesto), no está claramente establecido el tiempo que debe insumir para cada una de las tareas, por lo que no hay un estándar a seguir para cada una de las tareas que deben desempeñar. Esto representa una alta flexibilidad en el tiempo de las personas promoviendo la constante conformación de grupos informales (amistades, intereses comunes).
- ❖ **Identidad:** los lazos entre las personas y la organización no se encuentran totalmente fortalecidos lo que significa que hay una separación marcada entre la vida laboral y la vida personal de cada una de los miembros de la organización.

Diagnóstico.

Una vez realizado el correspondiente relevamiento, se realizará un análisis con el propósito de hallar las debilidades y fortalezas de la organización bajo estudio en materia de administración de recursos humanos.

Se debe destacar la importancia y el reconocimiento que tiene la organización bajo estudio en la ciudad de Río Cuarto, debido a que se dedica a la prestación de servicios de salud desde hace 50 años y cuenta con más de 15.000 asociados. Como se menciona en el punto 2.1, ha sido una organización que se ha ido expandiendo con el paso del tiempo y, como normalmente surge en las medianas organizaciones que tienen un rápido crecimiento, este no fue acompañado el crecimiento desde el posicionamiento a través de la formalización de los objetivos, la

planificación de la complejidad organizacional, particularmente diseñando la estructura, particularmente por la creación de un departamento de recursos humanos que supiera llevar la administración de personal racionalmente. Si bien la organización bajo estudio posee dentro de su estructura organizacional un departamento de recursos humanos, este solo cumple las funciones básicas, y están desarrolladas por una sola persona. Es importante marcar que el área de administración del capital humano carece de una estructura de análisis y descripción de puestos y esta carencia no permite que la organización sea eficaz en el proceso de administración de recursos humanos. Un análisis y descripción de puestos es beneficioso tanto como para los trabajadores, como para el departamento de recursos humanos.

En primer lugar, realizar un análisis y descripción de puestos, permite que los empleados conozcan con precisión las tareas que deben llevar a cabo, cuáles son las responsabilidades que conlleva el puesto de trabajo y conocer el objetivo principal del mismo. También les permite saber quién es su superior y a quien debe reportar. En segundo lugar, es beneficioso para el departamento de recursos humanos, puesto que lo orienta en el reclutamiento y selección de personal. Esto le permite colocar al trabajador en el puesto más adecuado, conforme a sus aptitudes. También lo ayuda a establecer adecuados programas de capacitación y le informa para la evaluación del personal. Además, sirve de base para la promociones y ascensos, y para desarrollar y motivar al personal. De no realizarse un análisis y descripción de puestos, la organización no tendría a la persona correcta en el puesto correcto, lo que influiría en un bajo rendimiento y en altos costos de rotación de personal.

En lo que respecta a la cultura organizacional, a razón de las características presentadas en cada uno de los aspectos, se puede concluir que en la organización bajo análisis predomina una cultura organizacional en red. Básicamente se trata de una organización en donde existen importantes lazos y vínculos entre los miembros de la organización, su comunicación es fluida, constante predominando los medios informales. Los espacios son amplios y compartidos por casi todos los miembros de la organización y hay una importante flexibilidad en los tiempos que cada persona le dedica a las tareas vinculadas a su puesto, lo que representa un amplio nivel de sociabilidad. Sin embargo, el personal no se encuentra totalmente involucrado con los objetivos, estrategias y valores organizacionales lo que representa un nivel bajo de solidaridad. Estos indicadores respaldan la informalización en aquellos aspectos claves a los que se refiere la gestión del personal, de esta forma a continuación se procederá a realizar la propuesta concerniente al análisis y descripción de puestos de trabajo de la mutual.

Propuesta sobre aspectos inherentes al análisis y descripción de puestos de trabajo.

A continuación, se propone el siguiente plan de análisis y descripción de puestos para la organización bajo estudio.

1. DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS.

Área a la que pertenece: Recursos Humanos.

Depende: Consejo directivo.

Formación requerida: Título universitario. (Licenciatura en administración, Licenciatura en psicología o Licenciatura en Recursos Humanos).

Competencias: Habilidades para resolver problemas, habilidades interpersonales, saber planificar, saber escuchar, habilidades para negociar, capacidades organizativas, capacidad para trabajar en grupo.

Funciones:

- Reclutamiento y selección de personal.
- Control del rendimiento y satisfacción del personal.
- Mediación entre los empleados y sus superiores.
- Realización del alta y baja del personal.
- Descarga periódica de fichadas del personal.
- Realización de análisis y descripción de puestos de la organización.
- Realización de planes de ascenso, promoción y desarrollo del personal.
- Realización de planes de motivación.

2. CAJA.

Área a la que pertenece: Mostrador.

Depende: Encargado de tesorería.

Formación requerida: Secundario completo.

Competencias: Poseer conocimiento básico de Excel y el sistema de la organización, habilidad para realizar varias tareas a la vez, ser paciente, comprensivo y saber tratar a los clientes.

- Funciones:
- Cobro de cheques y efectivo.
 - Rendición de agencias y posterior control.
 - Cobro de prótesis.
 - Cobro de farmacia
 - Realización de reintegros.
 - Pago a proveedores
 - Arqueo de caja.

3. ATENCIÓN AL PÚBLICO.

Área a la que pertenece: Mostrador.

Depende: Director de Recursos Humanos.

Formación requerida: Secundario completo.

Competencias: Saber escuchar, buena predisposición, poseer habilidades comunicativas, ser empático, ser paciente y tolerante, poseer conocimientos informáticos sobre el sistema de la organización.

- Funciones:
- Recepción de personas
 - Autorización de análisis y prácticas.
 - Recepción de pedidos de cirugía y odontológicos.
 - Preparación de la documentación para internaciones.

4. COORDINADOR DEL ÁREA DE CALIDAD.

Área a la que pertenece: Calidad.

Depende: Gerente General y Director de Recursos Humanos.

Formación requerida: Título universitario. (Licenciatura en administración o Contador)

Competencias: Poseer conocimiento sobre el sistema informático de la organización y Excel, habilidades para organizar y crear procedimientos, habilidades de comunicación.

Funciones:

- Seguimiento y control del cumplimiento de los procedimientos del área.
- Revisión y fortalecimiento del producto conjuntamente con el área comercial.
- Realización de reportes mensuales de mediciones y avances en la actualización de base de datos de la comunicación masiva enviada a los asociados.
- Realización de reportes mensuales de bajas y altas del mes realizando un análisis estadístico con iguales parámetros comparados.
- Realización de reporte mensual de gestión de alertas.
- Realización de estadísticas de padrón total por edades.

5. ENCARGADO DE GESTIÓN DE AFILIADOS.

Área a la que pertenece: Calidad.

Depende: Coordinador del área de calidad.

Formación requerida: Secundario completo.

Competencias: Poseer conocimientos informáticos sobre el sistema de la empresa y Excel, poseer habilidades comunicacionales, ser ordenado, ser paciente.

Funciones:

- Retención de afiliados.
- Actualización de base de datos de los afiliados.

- Gestión de baja de afiliados.

6. CONTADOR.

Área a la que pertenece: Contaduría.

Depende: Gerente General.

Formación requerida: Título universitario. (Contador)

Competencias: Solidez en los conocimientos y habilidades contables y administrativas, adaptación a los cambios, ser ético, poseer compromiso, capacidad de organización.

Funciones:

- Contabilizar los movimientos de la organización.
- Evaluación y gestión de proyectos.
- Realización de auditorías en las agencias.
- Responder a los requerimientos de la AFIP, bancos e INAES.⁵
- Envío de padrones a la superintendencia.

7. AUXILIAR CONTABLE.

Área a la que pertenece: Contaduría.

Depende: Contador.

Formación requerida: Título universitario. (Contador)

Competencias: Poseer conocimiento básico contable, poseer conocimiento sobre Excel y sobre la página web de AFIP, ser detallista, prolijo y responsable.

Funciones:

- Llevar al día todos los trámites administrativos contables.

⁵ Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social.

- Generación de DDJJ y habilitación de pago de UTEDYC⁶, INAES y la Caja de servicios de salud.
- Confección del libro IVA compras.
- Control del libro IVA ventas.
- Realización de conciliaciones bancarias.
- Realización de pagos online.
- Realización de presentaciones ministeriales.

8. ENCARGADO DE TESORERÍA.

Área a la que pertenece: Tesorería

Depende: Gerente General.

Formación requerida: Título universitario. (Licenciatura en Administración o Contador)

Competencias: Poseer conocimientos básicos contables, realizar cálculos numéricos con rapidez y precisión, ser responsable y ético, tomar decisiones rápidas.

Funciones:

- Recepción del efectivo de las cajas por la mañana y por la tarde.

- Recepción de cheques de caja.
- Control del arqueo de caja.
- Control de caja.

⁶ Unión Trabajadores de Entidades Deportivas y Civiles.

9. AUXILIAR DE TESORERÍA.

Área a la que pertenece: Tesorería

Depende: Encargado de tesorería.

Formación requerida: Secundario completo.

Competencias: Ser práctico, detallista, cuidadoso, ético, responsable y ordenado.

- Funciones:
- Realización de depósitos bancarios.
 - Control y carga de cheques al sistema.
 - Realización de cheques para las agencias y los cobradores.
 - Control de ticketeras de farmacia.
 - Archivar papelería.

10. COORDINADOR DEL ÁREA COMERCIAL.

Área a la que pertenece: Comercial.

Depende: Gerente General.

Formación requerida: Secundario completo.

Competencias: Habilidad para resolver problemas, tener capacidad de respuesta, ser responsable y participativo.

- Funciones:
- Coordinación de estrategias comerciales.
 - Generación y gestión de convenios locales y para la zona.
 - Asignación de un número y carga de convenios en un reporte mensual.
 - Generación de nuevos canales de leads.
 - Gestión de base de datos para la gestión de leads y desarrollo de venta.
 - Análisis y resoluciones de alertas del área.

- Gestión de casos especiales que surgen en auditoría por cambios de plan o cobertura.
- Gestión de reporte y control de últimos ingresos con auditoría.
- confección y actualización del reporte mensual del área.

11. ASESOR COMERCIAL.

Área a la que pertenece: Comercial.

Depende: Gerente General.

Formación requerida: Secundario completo.

Competencias: Capacidad de escucha, comunicación eficaz, ser proactivo, ser paciente e insistente, capacidad de negociación, ser empático.

- Funciones:
- Atención al público para venta de planes de salud.
 - Atención telefónica por consultas de asociados.
 - Generación de credenciales.
 - Gestión de cambios de plan.
 - Viajar a las distintas agencias en distintas zonas para vender los planes de salud.
 - Suministro de insumos a las agencias de la zona.
 - Control de gastos en las agencias.
 - Capacitación de nuevos asociados en algunas localidades.
 - Atención en las agencias de la zona para solucionar inconvenientes y necesidades de los afiliados.
 - Colocación de sistemas online en todas las clínicas y consultorios de la zona.

12. RECEPCIONISTA DE AGENCIAS.

Área a la que pertenece: Facturación.

Depende: Contador.

Formación requerida: Secundario completo.

Competencias: Habilidad con los números, conocimiento del uso del sistema informático de la organización, ser ordenado con los papeles.

Funciones:

- Distribución mensual de cuotas a las agencias y a los cobradores.
- Recaudación de cheques y cobinpros de los agencistas y cobradores.
- Carga de recibos al sistema.
- Elaboración de planillas con los ingresos
- Control de agencistas y cobradores.
- Elaboración de planillas con los ingresos.
- Liquidaciones de comisiones a agencistas y cobradores.

13. COORDINADOR DE RAS⁷.

Área a la que pertenece: Facturación.

Depende: Contador.

Formación requerida: Secundario completo.

Competencias: Conocimiento del uso del sistema informático, ser paciente y responsable, realizar las tareas con mucha atención.

Funciones:

- Gestión de cobro de los prepagos de RAS.

⁷ Red Argentina de Salud.

- Generación de planilla de recepción de coseguros.
- Control de la cuenta corriente de los coseguros.
- Recupero de facturación de prepagos de la RAS.

14. ENCARGADO DE GESTIÓN DE FARMACIA.

Área a la que pertenece: Facturación.

Depende: Contador.

Formación requerida: Secundario completo.

Competencias: Conocer el sistema informático de la organización, ser responsable y cuidadoso, paciente y ordenado.

Funciones:

- Liquidación mensual de farmacias.
- Autorización de medicamentos.
- Carga de historia clínicas.
- Emisión de reportes mensuales.

15. ENCARGADO OSMEDICA.⁸

Área a la que pertenece: Facturación.

Depende: Contador.

Formación requerida: Secundario completo.

Competencias: Conocer el sistema informático de la organización, ser responsable y cuidadoso, paciente y ordenado.

⁸ Obra Social de los Médicos.

- Funciones:
- Carga de tramites de seguridad social en el sistema de OSMEDICA.
 - Control y carga de transferencias a OSMEDICA.
 - Armado de carpetas de seguridad social y su respectiva copia.
 - Tratamiento, seguimiento e incorporación de personas a OSMEDICA.

16. ENCARGADO DE BIOQUÍMICOS.

Área a la que pertenece: Facturación.

Depende: Contador.

Formación requerida: Secundario completo.

Competencias: Conocer el sistema informático, capacidad de comunicación, ser detallista y ordenado.

- Funciones:
- Carga en el sistema de prestaciones bioquímicas y médicas.
 - Realización de convenios con prestadores bioquímicos y médicos.
 - Cálculo de reintegros bioquímicos y codificación de análisis.
 - Elaboración de planillas con los ingresos
 - Liquidación y cobro de bioquímicos con sus respectivos coseguros.

Consideraciones finales

En el presente trabajo se desarrollaron los aspectos generales de la administración de recursos humanos y su proceso, particularmente la etapa de análisis y descripción de puestos, analizando las diferentes técnicas de análisis y descripción de puestos de trabajo y su importancia en el proceso de administración de personal.

Se expusieron cuestiones teóricas a tener en cuenta para comprender la administración de recursos humanos, sus funciones, objetivos y el proceso de empleo. Luego se remarcó la importancia del análisis y descripción de puestos, a fin de comprender el valor que este le proporciona a la empresa.

Posteriormente se presentó un estudio de caso en una organización privada de la ciudad de Río Cuarto dedicada a la prestación de servicios de salud, a fin de analizar y observar el impacto de la implementación de las técnicas e instrumentos de análisis y descripción de puestos de trabajos en el funcionamiento del área de recursos humanos de dicha organización.

Para realizar la correspondiente investigación y observación se procedió a implementar un plan de acción donde se describió la empresa bajo estudio, haciendo hincapié en su historia y sus aspectos fundacionales, los servicios que presta y su estructura organizacional. Posteriormente, se profundizó en el estudio y análisis del área de recursos humanos de dicha organización y luego se realizó un diagnóstico respecto a estos temas. El mencionado análisis permitió exponer las principales características del departamento de recursos humanos de la organización bajo estudio, dando así lugar a emitir juicios sobre los aspectos positivos y negativos en la temática. La organización objeto de estudio, posee dentro de su estructura organizacional un departamento de recursos humanos, pero este solo cumple las funciones básicas, y están desarrolladas por una sola persona. Se observa que la organización nunca ha realizado un estudio de análisis y descripción de puestos, provocando así, que no lleve un eficaz proceso de administración de recursos humanos, no se observan indicadores de gestión que permitan conocer aspectos claves como rendimiento, funciones, formalización de la estructura organizacional, competencias básicas y específicas del personal para cumplir su rol, entre otros aspectos.

Los estudios y teorías abordados han servido para comprender de una mejor manera la importancia de la realización de un análisis y descripción de puestos, ya que la utilización de esta herramienta, le permite al departamento de recursos humanos administrar al personal de la organización racionalmente (eficiente, eficaz y económica), esto conlleva a la posibilidad de indicadores para medir el desempeño, la rotación del personal, motivación, la posibilidad de

capacitación los recursos humanos en aquellas habilidades para desempeñarse, mejorar la calidad de atención al cliente, la posibilidad de realizar una planificación estratégica que implica cuando realizar el reclutamiento y selección del personal idóneo para cada puesto de trabajo, y la de diseñar un plan que contemple el desarrollo de los recursos humanos en la organización.

En lo que respecta a la cultura organizacional, a razón de las características presentadas en cada uno de los aspectos, se puede concluir que en la organización bajo análisis predomina una cultura organizacional en red. Básicamente se trata de una organización en donde existen importantes lazos y vínculos entre los miembros de la organización, su comunicación es fluida, constante predominando los medios informales.

En síntesis, considero que la formulación e implementación de un plan de análisis y descripción de puestos bien desarrollado en el mediano plazo hace que se pueda tener a la persona correcta en el puesto correcto, lo que se vería reflejado en un alto rendimiento del personal y así, la organización puede aspirar a lograr sus objetivos. También permite establecer adecuados programas de capacitación y evaluar al personal adecuadamente. Además, sirve de base para la promociones y ascensos, y para desarrollar y motivar a los empleados.

Luego del trabajo realizado, coincido completamente con Bolhander y Snell (2008, p. 144) cuando expresan que: *“el análisis y descripción de puestos, se considera la piedra angular de la administración de recursos humanos, porque la información que recaba sirve para muchas de las funciones de esta”*.

Bibliografía

Bohlander. G / Snell. S. (2008). Administración de Recursos Humanos. 14ª Edición. Cengage Learning Editores S.A. México.

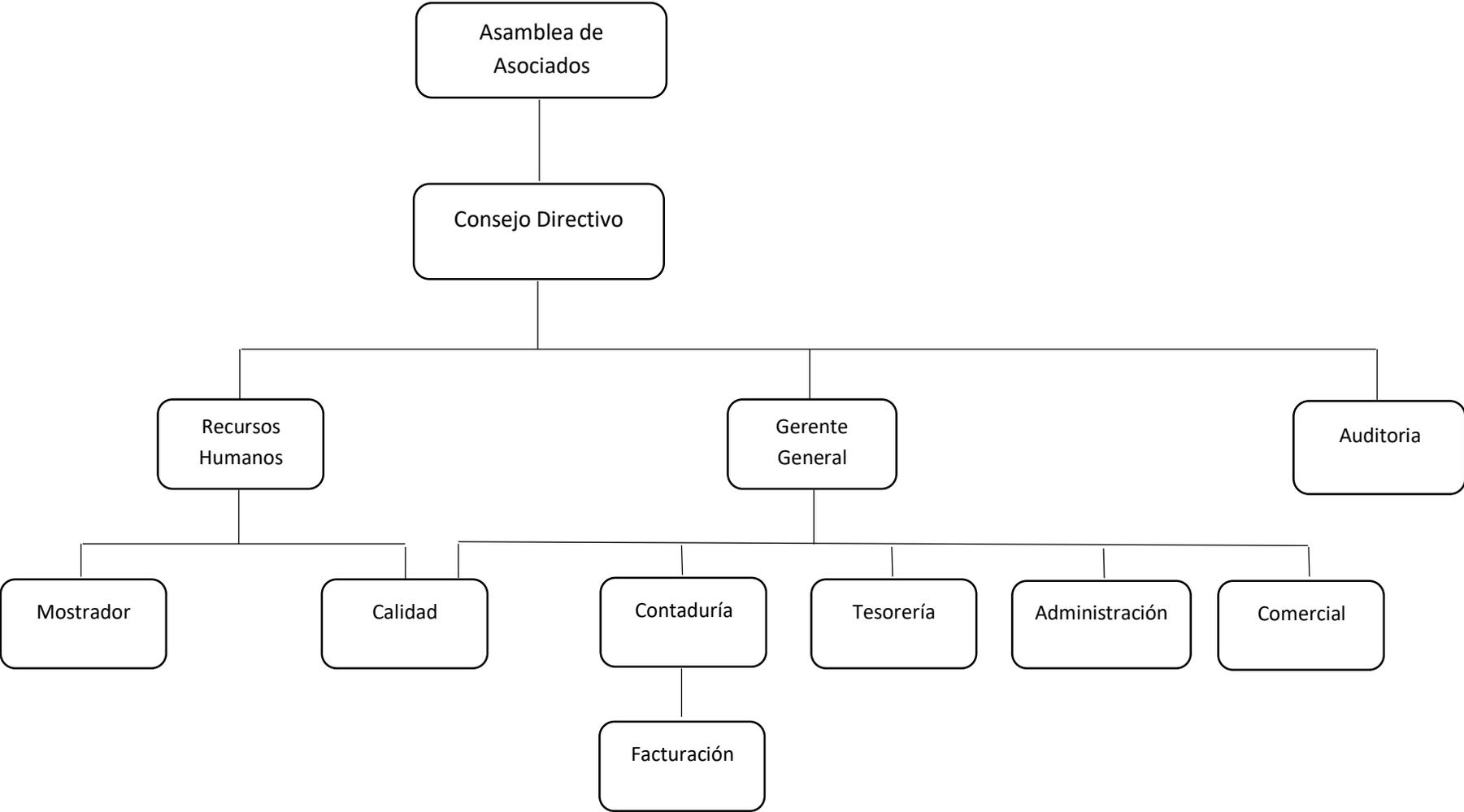
Chiavenato, I. (2008). Gestión del Talento Humano. 3ra Edición. Mcgraw-hill/interamericana Editores. México.

Mondy. R / Noe. R. (2005). Administración de Recursos Humanos. 9na Edición. Pearson Educación. México.

Werther. W / Davis. K. (2008). Administración de Recursos Humanos. El capital humano en la empresa. 6ta Edición. Mcgraw-hill/interamericana Editores. México.

Anexos

Anexo I: Organigrama de la organización.



Fuente: elaboración propia

Anexo II: Cuestionario de descripción de puestos.

DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO

Fecha de realización: _____

Nombre del puesto: _____

Area de trabajo: _____

Lugar de trabajo: _____

Remuneración estimada: _____

Horario: _____

1. POSICION EN LA ESTRUCTURA

Breve esquema de la estructura. Se indica : a) A quién reporta. b) Cantidad y función de los subordinados.

c) Cantidad y función de los pares.

Reporta a: _____

Subordinados: _____

Pares: _____

2. VINCULOS

* Relaciones interpersonales más frecuentes que el candidato debe desarrollar.

* Finalidad de las mismas.

Nro. de subordinados directos: _____

Funciones de los subordinados: _____

	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores				
Colegas				
Colaboradores				
Clientes				

3. SUPERVISION

QUE RECIBE

Detallar: Características de la supervisión que se ejerce sobre este puesto. Tipo de directivas que se le imparte
Alcance de las instrucciones que recibe. Frecuencia e intensidad de la supervisión.

4. ENTORNO SOCIAL DEL PUESTO DE TRABAJO

Se describen características más salientes de:

Jefe inmediato	Clientes importantes		Colegas
	Internos	Externos	

5. ASPECTOS EJECUTIVOS. TOMA DE DECISIONES

Se describen tipo y alcance de las decisiones.

Son decisiones:

	Muy alta	Alta	Baja	Muy baja
Frecuencia				
Importancia				
Normativa				
Responsabilidad Patrimonial				

6. HERRAMIENTAS QUE UTILIZA PARA HACER SU TAREA

Se refiere a las máquinas y/o equipos utilizados en la realización de las tareas

Máquina y/o Equipo	Tiempo mensual de uso (en horas)

7. CONDICIONES DE TRABAJO

Describa cualquier condición específica en que deban efectuarse las tareas.

8. RESPONSABILIDAD PRINCIPAL

Objetivo básico del puesto:

