



Universidad Nacional de Río Cuarto
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración

Análisis y descripción de puestos en las organizaciones

Director: Marescalchi, Marcelo Andrés

Alumno: Gregotti, Francisco

D.N.I.: 34.414.222

Mail: frangregotti@hotmail.com

07/11/2019

Índice

Índice	2
Introducción	4
Fundamentación	4
Objeto de estudio	5
Alcance	5
Importancia	5
Objetivos.....	6
Metodología	7
Capítulo 1: Administración de Recursos Humanos.....	9
Concepto.....	10
Objetivos.....	12
Funciones	12
Políticas	14
Procesos.....	16
Capítulo 2: Análisis y descripción de puestos	18
Introducción	19
Concepto.....	19
Características	21
Metodologías	23
Etapas	34
Empleo del análisis y descripción de puestos	36
Capítulo 3: Análisis de caso en el Registro de la Propiedad Automotor	38
Relevamiento	39
Historia	39
Visión	42
Misión.....	42
Objetivos.....	42
Funciones	43
Estructura y funcionamiento	44
Diagnóstico del proceso de Administración de Recursos Humanos	49

Propuesta	58
Consideraciones finales	62
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS DEL REGISTRO DE LA PROPIEDAD AUTOMOTOR RIO CUARTO N° 1	64
Bibliografía	86
Anexo.....	87
Anexo I	87
Anexo II.....	88

Introducción

Fundamentación

Las organizaciones son aquellos sistemas compuestos por personas que desarrollan actividades de manera coordinada y conjunta para la obtención de un objetivo común.

La influencia de las organizaciones en la vida de los individuos es trascendental ya que los modos de vivir, sentir y pensar de ellos cambia a partir de la interacción entre los individuos de la misma.

A su vez, las organizaciones experimentan grandes cambios a raíz de una participación cada vez más activa de sus integrantes, dotándolo de mayor complejidad, por lo que es importante poner atención en la administración de los recursos humanos con un enfoque estratégico, lo que implica alinear estos recursos con los propósitos y objetivos organizacionales.

La planeación en la administración de personas implica ser efectivos en la provisión oportuna de las personas necesarias y adecuadas que la organización requiere en un momento determinado. Para lograrlo, es fundamental entender la importancia de un análisis de puestos con la posterior descripción de los mismos que permitan visualizar con claridad las ventajas que proporciona esta planeación de recursos humanos.

El análisis de puestos se utiliza para realizar un estudio de todos los puestos de una organización para determinar qué se hace, los requisitos que exige, la ubicación jerárquica, las condiciones físicas y ambientales necesarias y la relación que debe mantenerse con otros puestos. En tanto que la descripción de puestos detalla las actividades del puesto ya que describe su contenido.

En las organizaciones actuales es necesario el análisis y la descripción de los cargos para poder conocer su contenido y sus especificaciones, con el propósito de administrar de buena manera los recursos humanos que ellas emplean.

Objeto de estudio

El objeto de estudio del presente trabajo es el análisis y descripción de puestos en una organización que presta un servicio público en la ciudad de Río Cuarto.

Alcance

Para entender el análisis y la descripción de puestos que se realiza en la organización es necesario definir las técnicas que se aplicarán, los instrumentos a utilizar y su impacto. Es por ello que en el trabajo se comenzará por explicar la administración de personal en las organizaciones detallando sus principales características como así también sus funciones, procesos y políticas. Posteriormente se abordará la importancia del análisis y descripción de puestos de trabajo, desarrollando las distintas etapas en que se estructura el análisis con las principales técnicas y herramientas que se utilizan en las organizaciones, se analizarán las ventajas y desventajas de su implementación como así también las formas de poder implementarlo y el impacto que ello genera en el funcionamiento de las organizaciones.

Por último se desarrollará la aplicación del análisis y descripción de puestos en la organización objeto de estudio con propuestas de modelos a implementar

Importancia

- De la técnica: la descripción y análisis de puestos en las organizaciones permite conocer mejor las exigencias que los cargos imponen a sus ocupantes y constituye la base fundamental de todo trabajo de administración de recursos humanos.
- Del rol como administrador de empresas: con su conocimiento el administrador aporta soluciones a problemas específicos de personal y contribuye en el suministro de datos

que posibilitan la toma de decisiones por parte de los directivos, colaborando a los objetivos organizacionales.

Objetivos

➤ General

Analizar las principales técnicas de análisis y descripción de puestos de trabajo que se utilizan en las organizaciones.

➤ Específicos

Entre los objetivos específicos podemos mencionar los siguientes:

- a. Exponer las diferentes técnicas e instrumentos utilizados en las organizaciones para el análisis y descripción de puestos de trabajo.
- b. Describir las técnicas de análisis y descripción de puestos utilizadas en una organización que presta un servicio público en la ciudad de Río Cuarto.
- c. Analizar el impacto que tienen la implementación de las técnicas de análisis y descripción de puestos de trabajo en la organización objeto de estudio del presente trabajo.
- d. Elaborar una propuesta de un modelo de análisis y descripción de puestos para la empresa.

Metodología

Se comienza desarrollando la importancia de la Administración de los Recursos Humanos, detallando sus objetivos, funciones, políticas y procesos; para luego orientarse hacia la investigación teórica de las principales técnicas de descripción y análisis de puestos, presentando sus objetivos como así también las ventajas y desventajas de su aplicación.

Posteriormente se realiza un estudio de caso de una organización que presta un servicio público en la ciudad de Río Cuarto que se plasma en tres etapas:

1. Relevamiento de la situación de la organización que incluye la utilización de distintas técnicas: la observación directa, entrevistas y encuestas a los miembros de la organización.
2. Análisis: se efectúa un análisis pormenorizado de la organización teniendo en cuenta el estudio teórico-práctico que se lleva a cabo en relación a la administración de recursos humanos para elaborar un diagnóstico que permita visualizar la problemática objeto de estudio en el trabajo, recopilando datos sobre todo lo que interviene en la ejecución de un trabajo en particular.

Así, se intentarán definir de manera concisa cuáles son las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que la organización considera que requiere cada puesto. Se analizará la factibilidad de suprimir algún puesto de trabajo en función a las necesidades operativas de la organización.

Además, se indagará sobre la existencia de un departamento de recursos humanos en la organización, y cómo ello afecta en el funcionamiento de la misma.

En esta etapa se busca que el análisis de los puestos permita elaborar una adecuada descripción y especificación de los mismos, para poder presentarlos en la siguiente etapa.

3. Propuesta: tomando como base el análisis se realizan propuestas a la organización que permitan corregir ciertas deficiencias que se encuentren en la etapa anterior o bien proponer nuevas alternativas a la organización en relación a la descripción y análisis de puestos. El modelo a proponer contiene fichas de análisis de puestos de trabajo que permite identificar con precisión los requisitos intelectuales, físicos, las responsabilidades implícitas, las condiciones de trabajo, número de empleados que realizan el trabajo y a quienes se reportan. Con la recopilación de este material se realizará un manual de descripción de puestos en la organización objeto de estudio.

Capítulo 1: Administración de Recursos Humanos

Concepto

Las organizaciones están conformadas por personas y de ellas dependen para lograr sus objetivos y poder cumplir sus metas. Por otra parte, para los individuos, las organizaciones son el medio para poder alcanzar sus propios objetivos que de manera aislada, en algunas ocasiones, serían difíciles o imposibles de alcanzar. Es por ésta íntima relación que podemos observar que la administración de los recursos humanos (ARH) es clave en el planeamiento de la organización.

Distintos autores definen la administración de recursos humanos exponiendo en ellas sus características más relevantes y ejemplo de ellos son los siguientes:

Idalberto Chiavenato (2008, p.2)¹ ensaya una definición adoptando el término de gestión de talento humano, la cual puede tener tres significados diferentes:

1. **Los recursos humanos como función o departamento:** el término recursos humanos (RH) hace referencia a la unidad operativa que funciona como órgano de asesoría o staff, es decir, como elemento prestador de servicios en las áreas de reclutamiento, selección, formación, remuneración, comunicación, higiene y seguridad laboral, beneficios, etc.
2. **Los recursos humanos como prácticas de recursos humanos:** hace referencia a cómo la organización lleva a cabo sus actividades de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad laboral.
3. **Los recursos humanos como profesión:** refiere a profesionales que trabajan de tiempo completo con recursos humanos, como puede ser: seleccionadores, entrenadores, administradores de salarios y beneficios, etc.

¹ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill. Colombia. 2008. p.2.

Por otro parte, el autor Gary Dessler (2001, p.2)² adopta la siguiente definición para describir qué significa la administración de personal: “Se refiere a las políticas y las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal de los puestos que ocupan”.

De la misma forma, William B. Werther Jr. y Keith Davis (2000, p.6)³ definen que la ARH es el “Estudio de la manera en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores”.

Otro autor que la define es Robert Wayne Mondy (2010, p.4)⁴, quien establece que “La administración de los recursos humanos implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales.”

A raíz de las distintas definiciones ensayadas por los autores anteriormente mencionados observamos que la ARH abarca al conjunto de prácticas (actividades de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, etc.) llevadas a cabo por la organización poniendo especial atención en los individuos que la integran, para el cumplimiento de los objetivos individuales y de la organización.

A su vez podemos distinguir entre las principales características establecidas por los distintos autores:

- ✓ La ARH es una responsabilidad que le compete a todas las áreas y niveles de la organización.
- ✓ La ARH se relaciona con múltiples disciplinas abarcando entre ellas la psicología, sociología, derecho, ingeniería, etc.

² Dessler, Gary. Administración de Personal. 8ª Edición. Prentice Hall. México. 2001. p.2.

³ Werther, William B. y Keith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ª Edición. Mc Graw Hill. México. 2000. p. 6.

⁴ Mondy, Robert Wayne. Administración de Recursos Humanos. 11ª Edición. Pearson Educación. México. 2010. p. 4.

- ✓ La ARH depende de la situación particular de la organización, de las políticas, lineamientos y cultura organizacional vigentes, es por ello que debe adoptar técnicas flexibles y adaptables en búsqueda de un desarrollo dinámico de la organización que le permita adecuarse a las necesidades de las diferentes realidades por las que transita.
- ✓ La ARH es una responsabilidad de línea y una función de staff, lo que significa que el gerente o supervisor son quienes deben administrar a las personas.

Objetivos

Los objetivos que se plantea la administración de los recursos humanos se encuentran en íntima relación con los objetivos planteados por la organización, es por ello que los autores Cejas y Chirinos (2014, p.6)⁵ definen los principales objetivos de la ARH:

- ✓ Crear, mantener y desarrollar un grupo de trabajo con habilidades y motivación suficiente para conseguir los objetivos organizacionales.
- ✓ Crear, mantener y desarrollar condiciones dentro de la organización que permitan el desarrollo y la satisfacción de sus integrantes, colaborando a su vez al logro de los objetivos individuales.
- ✓ Alcanzar eficacia y eficiencia con los recursos humanos disponibles.

Funciones

La administración de recursos humanos debe realizarse de manera integrada y para que la misma sea eficaz, deben desarrollarse cinco áreas funcionales: dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, y relaciones laborales y con los empleados.

⁵ Cejas, Magda y Chirinos, Nilda. La Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Ediciones Universidad de Carabobo. Venezuela. 2014.

Estas áreas se encuentran fuertemente interrelacionadas razón por lo cual, cualquier modificación en una de ellas termina afectando en las demás.

- ✓ Dotación de personal: es el proceso por medio del cual una organización se asegura que tendrá el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas, en los trabajos correctos y en el momento indicado, para el logro de los objetivos de la organización. El desarrollo de ésta función implica el análisis de puestos, la planeación de los recursos humanos, el reclutamiento y la selección. El éxito de estas tareas es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales.
- ✓ Desarrollo de los recursos humanos: es una función esencial que abarca la capacitación, el desarrollo y la planeación de la carrera con un enfoque de largo plazo y la búsqueda de mayor competitividad. Este desarrollo irá acompañado de una permanente evaluación del desempeño.
- ✓ Remuneración: se busca la existencia de un sistema de remuneraciones que brinde a los empleados recompensas adecuadas y equitativas por las contribuciones que ellos realizan para el logro de las metas planteadas por la organización. Este sistema debe abarcar las remuneraciones financieras (pago y prestaciones que recibe la persona) y las no financieras (satisfacción).
- ✓ Seguridad y salud: se debe poner especial atención en proveer un espacio donde se otorguen los elementos de trabajo correspondientes y las condiciones sean aptas para el desarrollo normal de las actividades. A su vez es fundamental que exista un ambiente libre de enfermedades que favorezca la salud física y emocional del personal, situación que se traduce en mayores probabilidades de ser productivos y lograr beneficios a largo plazo para la organización.

- ✓ Relaciones con los empleados y relaciones laborales: las empresas deben entablar buenas relaciones con los sindicatos y sus empleados de manera tal que se genere un buen clima organizacional.

Políticas

Las políticas, según Chiavenato (2000.pp.161-165)⁶, son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Es a partir de éstas que se definen los procedimientos que se implantarán y se orienta la práctica de las operaciones y actividades de la organización teniendo en cuenta los objetivos planteados por ella.

Las políticas de recursos humanos deben comprender:

- ✓ Políticas de provisión de recursos humanos:
 - Debe precisar dónde, cómo y en qué condiciones reclutar el personal que la organización demanda.
 - Establecer los criterios de selección y estándares de calidad para la admisión del personal.
 - Cómo integrar a los nuevos miembros a la organización de manera rápida y eficaz.
- ✓ Políticas de aplicación de recursos humanos:
 - Debe definir cómo determinar los requisitos básicos (intelectuales, físicos, etc.) de las personas para la realización de las tareas y funciones del conjunto de cargo de la organización
 - Implantar criterios de planeación, distribución y traslado interno, contemplando el plan de carrera posible

⁶ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Mc Graw Hill. México. 2000. pp. 161-165.

- Criterios para evaluar el desempeño del personal.
- ✓ Políticas de mantenimiento de recursos humanos:
 - Criterios de remuneración directa e indirecta de los empleados.
 - Debe establecer criterios para mantener la motivación del personal dentro de un ambiente organizacional adecuado.
 - Criterios de higiene y seguridad respecto a las condiciones físicas ambientales en que se desempeñaran las tareas.
 - Buenas relaciones con los sindicatos y representantes del personal.
- ✓ Políticas de desarrollo de recursos humanos:
 - Criterios para diagnosticar y programar la preparación del personal para el desempeño de las tareas y funciones dentro de la organización.
 - Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo.
 - Crear y desarrollar las condiciones que garanticen la excelencia organizacional mediante el cambio en el comportamiento de los miembros.
- ✓ Políticas de control de recursos humanos:
 - Cómo mantener una base de datos actualizada que suministre información necesaria para realizar un análisis cualitativo y cuantitativo del personal disponible en la organización.
 - Criterios para mantener auditorias permanentes en la aplicación de las políticas que permita una adecuación de las mismas.

Procesos

Siguiendo los lineamientos de Chiavenato (2000, pp.158-161)⁷, podemos definir que los procesos básicos en la administración de personal son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal.

Estos procesos se encuentran interrelacionados estrechamente e interdependientes, de modo que cualquier cambio en alguno de ellos afecta e influye en el resto.

A estos procesos se los concibe como subsistemas de un proceso global, dinámico y estructurado dentro de las organizaciones. Cada uno de los subsistemas cumple con funciones determinadas en pos del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Los subsistemas son:

1. Provisión: tiene por objetivo definir quien irá a trabajar en la organización. En este proceso se realiza una investigación de mercado de los recursos humanos, el reclutamiento de personal y la posterior selección.
2. Aplicación: su objetivo es definir qué harán las personas en la organización. Este proceso abarca actividades como: integración de personas, diseño de cargos, descripción y análisis de cargos y evaluación del desempeño.
3. Mantenimiento: su principal objetivo es cómo mantener a las personas trabajando en la organización. Las actividades que comprende este proceso son remuneración y compensación, beneficios y servicios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, relaciones sindicales.

⁷ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Mc Graw Hill. México. 2000. pp. 158-161.

4. Desarrollo: en este proceso es necesario definir cómo se deben preparar y desarrollar a las personas. Entre sus actividades encontramos la capacitación y el desarrollo organizacional.
5. Seguimiento y control: su objetivo es determinar quiénes son y qué hacen las personas. Esto lo lleva a cabo mediante la confección de bases de datos o sistemas de información, a la vez que efectúa controles, analiza la productividad y realiza balances sociales.

Luego de realizar la descripción general de la administración de los recursos humanos, sus funciones, políticas y procesos, se abordará en el siguiente capítulo una de las herramientas básicas de la ARH: el análisis y la descripción de puestos de trabajo, desarrollando las principales técnicas y herramientas utilizadas en las organizaciones.

Capítulo 2: Análisis y descripción de puestos

Introducción

En el presente capítulo se abordará el análisis y la descripción de puestos, técnica esencial de los recursos humanos que sirve de partida para otras actividades de ésta área.

En virtud de la creciente importancia que tienen los recursos humanos en la actualidad, son muchas las organizaciones que han optado por crear sus propios departamentos de recursos humanos permitiendo su integración al proyecto organizacional, es por ello que el factor humano es considerado la clave del éxito.

Poder definir y determinar cuáles son las necesidades básicas en esa área para la organización y poder administrar los recursos con los que cuenta, constituye un desafío que puede ser afrontado mediante el análisis y la descripción de los puestos.

El propósito de este análisis consiste en mejorar el desempeño y la productividad organizacional a la vez que se interesa en aumentar la eficacia que proporcione un mayor grado de satisfacción a las personas.

Concepto

El análisis de puestos es un procedimiento mediante el cual podemos obtener información relativa a un puesto de trabajo ilustrando las tareas y actividades del puesto, permitiendo así identificar los requerimientos del trabajo y otras características del entorno del puesto.

Son varios los autores que lo definen, uno de ellos es R. Mondy (2010, p.92)⁸, para quien el análisis de puestos es “un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización”.

⁸ Mondy, Robert Wayne. Administración de Recursos Humanos. 11^o Edición. Pearson Educación. México. 2010. p. 92.

Por otra parte, Idalberto Chiavenato (2008, p.75)⁹ establece que “el análisis de cargos es la definición sobre lo que hace el ocupante del cargo, y los conocimientos, habilidades, y capacidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada”.

Otro autor que define el análisis de puestos es G.Bohlander (2001, p.88)¹⁰ quien lo define como “el proceso de obtener información sobre los puestos al definir sus deberes, tareas o actividades”.

El análisis de puestos por lo tanto es un procedimiento que ofrece un resumen de las tareas y responsabilidades de un trabajo, la relación que tiene con otros puestos y las condiciones físicas y ambientales en que debe llevarse a cabo. Esta información es utilizada para evaluar y clasificar los diferentes cargos y así poder compararlos.

La información recolectada a través del análisis de puesto, sirve a los departamentos de recursos humanos de las organizaciones para poder desarrollar descripciones y especificaciones de puestos.

La descripción de puestos según R. Mondy (2010, p.93)¹¹ es “un documento que brinda información acerca de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto”.

Esta información debe definir con la mayor claridad posible los deberes de cada puesto.

Según Chiavenato (2000, p.33)¹² la descripción de puestos es “un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa”. Esta descripción responde al qué, cómo, cuándo, dónde y por qué de la tarea del empleado de la organización que queda plasmada en un documento que debe ser claro, específico y breve.

⁹ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill. Colombia. 2008. p.75.

¹⁰ Bohlander, George, Sherman, A. y Snell, Scott. Administración de Recursos Humanos. 12° Edición. Thomson. México. 2001. p 88.

¹¹ Mondy, Robert Wayne. Administración de Recursos Humanos. 11° Edición. Pearson Educación. México. 2010. p. 93.

¹² Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Mc Graw Hill. México. 2000. pp. 331

El análisis y la descripción de puestos constituyen una de las herramientas básicas de planificación, dirección y gestión con que cuenta una organización que le proporciona el conocimiento cabal y detallado de las actividades que se llevan a cabo en la organización.

Características

El análisis de puestos, según Chiavenato (2000, pp.334-336)¹³, se estructura teniendo en cuenta cuatro áreas de requisitos aplicadas en la gran mayoría de cargos, las cuales están divididas a su vez en varios factores de especificaciones. Estos factores son indicadores que permiten analizar los cargos de manera objetiva, contando con mayor información del mismo elaborados de acuerdo con la naturaleza del puesto en la organización.

1. Requisitos Intelectuales

Hace referencia a los requisitos intelectuales que debe poseer el empleado para desempeñarse en el cargo de manera adecuada. En estos requisitos se incluyen los siguientes factores de especificación:

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

¹³ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Mc Graw Hill. México. 2000. pp. 334-336

2. Requisitos Físicos

Son aquellos requisitos que tienen que ver con la energía, los esfuerzos físicos y mentales del empleado, como así también la contextura física necesaria para el cargo. Dentro de los factores de especificación requeridos, se encuentran los siguientes:

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

3. Responsabilidades Implícitas

Estas responsabilidades hacen referencia a las responsabilidades que tiene la persona ocupante del cargo por la supervisión de las tareas de sus subordinados, por las herramientas o materiales que utiliza, por el dinero, documentos o valores de la empresa como así también contactos internos y externos de la empresa. Es así que deberá ser responsable de:

- ✓ Supervisión de personal
- ✓ Material, herramientas o equipos
- ✓ Dinero, títulos valores o documentos
- ✓ Contactos internos o externos
- ✓ Información confidencial

4. Condiciones de trabajo

Hace referencia a las condiciones ambientales del lugar donde se desempeña el ocupante del cargo, teniendo en cuenta los riesgos que deben asumirse en tal lugar en el cumplimiento de sus funciones, exigiendo así que el ocupante logre la adaptación necesaria para poder mantener su productividad y rendimiento en sus tareas. Se evalúa el grado de adaptación del personal al

ambiente laboral y a su equipo de trabajo en búsqueda de un mejor desempeño. Los factores de especificación requeridos son los siguientes:

- ✓ Ambiente de trabajo
- ✓ Riesgos

Metodologías

La descripción y el análisis de puestos se realizan de diferentes maneras, ya que las necesidades y los recursos con que cuentan las organizaciones difieren de un momento a otro.

La elección del método estará influida por la validez y la fiabilidad del tipo de información a recoger, buscando así el método que proporcione datos claros, concisos, completos y que resulten viables en términos de costos y tiempo requerido.

Es por ello que la selección de uno u otro método dependerá en gran medida de los objetivos para los cuales se va a utilizar la información recabada y del enfoque que sea más factible para la organización en particular (Mondy, 2010)¹⁴. Las distintas metodologías a utilizar con sus beneficios y sus contras son las siguientes:

❖ **Método de observación directa**

Es uno de los métodos más utilizados y se refiere a un acercamiento de manera discreta por parte del analista para observar de manera directa y dinámica el desempeño de los trabajadores mientras ellos realizan las tareas del cargo en pleno ejercicio de sus funciones, de modo que el analista registra los datos claves en la hoja de análisis de puesto (Chiavenato, 2000)¹⁵. En algunos casos el registro de los datos se realiza mediante fotografías o con material fílmico. Los

¹⁴ Mondy, Robert Wayne. Administración de Recursos Humanos. 11° Edición. Pearson Educación. México. 2010. p. 96.

¹⁵ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Mc Graw Hill. México. 2000. pp. 338.

datos recogidos son veraces debido a que se originan en una sola fuente por lo tanto carecen de subjetividad.

Además de observar y registrar qué tareas realiza el empleado, el analista toma nota de otros aspectos de interés relacionados con el puesto de trabajo como puede ser las condiciones laborales, equipos y herramientas utilizadas, las relaciones con otros puestos, conductas formales e informales, tiempos, etc.

Este método puede presentar distintas variantes encontrándonos así con: observaciones estructuradas y observaciones semiestructuradas. (Fernández Ríos, 1995)¹⁶

En la observación estructurada se registran datos relativos a conductas, hechos y cosas, tomando como guía una serie de ítems para poder clasificarlos y englobarlos para una mejor comprensión. Esta observación resulta útil para: establecer objetivos, reunir datos fiables, aportar conocimientos de varias actividades aunque sin muchos detalles y proporciona una guía de observación para aquellos observadores poco experimentados.

Por otra parte, la no estructurada supone la observación directa de una situación determinada pero sin contar con un sistema de categorías predefinidas, relevando información general sobre la situación laboral y el entorno. Esto le permite obtener un conocimiento profundo y detallado de puestos que requieren mayor complejidad.

El analista tiene una participación activa en la recolección de los datos, mientras que la del ocupante del cargo es pasiva.

✓ *Ventajas*

- Permite obtener información primaria, directa y veraz del cargo. Se estudia la conducta real y objetiva.

¹⁶ Fernández Ríos, M. Análisis y descripción de puestos de trabajo. Ediciones Díaz de Santos. España. 1995. pp 150-152

- Permite recoger una amplia variedad de datos respecto al ocupante del cargo (qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace). Es decir que proporciona una información cualitativa profunda sobre el trabajo del ocupante.
- No requiere que el ocupante del puesto deje de realizar sus tareas.
- Se aplica en puestos operativos, con tareas repetitivas y sencillas.
- Es una técnica flexible que permite recabar una gran cantidad de información sobre el puesto.

✓ *Desventajas*

- Requiere de mucho tiempo y de gran cantidad de analistas en las organizaciones grandes, representando así costos elevados para la organización.
- Si la observación no se estructura previamente puede verse obstaculizado el análisis por la existencia de inconsistencias y dificultades de interpretación.
- Si el ocupante del cargo se siente intimidado por la presencia de los analistas, es probable que su conducta se vea modificada, desnaturalizándose el objeto de la observación.
- En la observación no se manifiestan los procesos mentales ni emocionales del ocupante del cargo.
- La observación, por sí sola, sin la participación verbal del ocupante del cargo deja en el camino valiosos datos, razón por lo cual es recomendable aplicarla de manera conjunta con otros métodos.

❖ Método del cuestionario

En este método el analista de puesto confecciona un cuestionario con preguntas sobre el cargo, su contenido y las principales características, que deberá contestar el ocupante del cargo o sus jefes o superiores. Se recomienda que la persona tenga un conocimiento acabado acerca del contenido del puesto y se debe explicar la forma de llenado y el significado de las preguntas para evitar distorsiones y ambigüedades.

El cuestionario ahondará en temas referidos a conocimientos, habilidad, educación, experiencia, requerimientos físicos y mentales, funciones a desempeñar, tareas a realizar, equipo y materiales utilizados, entorno físico, aspectos especiales de salud y seguridad. (Bohlander, 2001)¹⁷.

La participación del analista en la recolección de datos es pasiva, la del ocupante del cargo es activa.

Existen distintos tipos de cuestionarios:

- A. Cuestionario estructurado: contiene una serie de ítems cerrados que deberán ser contestados por el ocupante del cargo o superior. Son cuestionarios restrictivos ya que se debe responder en función a las opciones que se presentan, razón por la cual las respuestas son bastantes homogéneas.
- B. Cuestionario abierto: se le solicita al empleado que conteste de manera espontánea con sus palabras las preguntas que se le realizan. Exige que la persona tenga una gran capacidad de comprensión y de síntesis.
- C. Cuestionario mixto: se incluyen ítems abiertos y cerrados.

¹⁷ Bohlander, George, Sherman, A. y Snell, Scott. Administración de Recursos Humanos. 12° Edición. Thomson. México. 2001. p 90

✓ *Ventajas*

- Es un método rápido, eficiente y económico.
- Se recomienda utilizar en puestos gerenciales y administrativos.
- Se proporciona una visión amplia del contenido y las características del puesto ya que participan los ocupantes del puesto y sus superiores.
- Puede abarcar gran cantidad de ocupantes ya que se distribuye dentro de la organización y se obtiene una rápida devolución.

✓ *Desventajas*

- Algunos empleados tienden a exagerar el significado de sus tareas, atribuyéndose más responsabilidades de las que verdaderamente tienen.
- Su diseño es costoso por el tiempo que lleva elaborar la estructura del cuestionario.
- En cargos de bajo nivel se dificulta la recolección de datos por la carencia de habilidades verbales para interpretarlo y responderlo por escrito.

❖ **Método de la entrevista**

Con éste método se entabla un diálogo entre el analista y el ocupante del puesto garantizando la interacción entre ellos, pudiendo obtener información de todos los aspectos del cargo, la naturaleza y secuencia de las tareas que realiza el ocupante. Se realiza un acercamiento directo y verbal con el ocupante o su jefe/supervisor para obtener los detalles del puesto. La participación del analista y del ocupante es activa.

Al momento de planificar la entrevista es importante tener identificados distintos aspectos (Fernández Ríos, 1995)¹⁸:

- A. Los objetivos explícitos de la entrevista.
- B. Los entrevistados que serán la fuente de información para el análisis: definir con anticipación el nivel de experiencia, antigüedad en el cargo, sexo, actitudes positivas o negativas a resaltar.
- C. El lugar donde se llevará a cabo la entrevista.
- D. Los materiales y herramientas necesarias para la realización de la entrevista.
- E. El tipo de entrevista a realizar: si es estructurada o no, si es individual o grupal.

Sobre este último punto es importante destacar la diferencia entre las entrevistas estructuradas de las entrevistas abiertas o no estructuradas.

En las entrevistas abiertas, se realiza una introducción informal para explicar los objetivos de la misma para que el entrevistado comente la actividad que desempeña en su puesto de trabajo: cómo, qué, por qué, etc. El entrevistador, por lo general, cuenta con una guía previa para mantener un orden en la conversación y sólo se limita a recoger información, al mismo tiempo que debe evitar que la conversación se desvíe hacia otros temas.

Por otra parte, las entrevistas estructuradas, comienzan con una exploración del puesto donde se trata de recabar información general sobre la naturaleza y contenido del puesto que será de utilidad para elaborar un cuestionario. El paso siguiente es corroborar que esos datos son válidos y que no se han perdido datos importantes sobre el puesto de trabajo y su entorno. Por último, se realiza una entrevista de confirmación para corroborar que las afirmaciones anteriormente

¹⁸ Fernández Ríos, M. Análisis y descripción de puestos de trabajo. Ediciones Díaz de Santos. España. 1995. p 157.

recolectadas sean claras, correctas, comprensibles y precisas. Estas entrevistas deben llevarse a cabo con personas que tengan una vasta experiencia y que posean suficiente conocimiento sobre el puesto objeto de análisis.

✓ *Ventajas*

- Es el método más flexible y productivo, que permite obtener suficiente información y directa.
- Posibilidad de eliminar todas las dudas mediante el diálogo.
- Puede aplicarse para cualquier nivel de cargo de la organización.
- Posibilidad de guiar la entrevista hacia los puntos de interés obteniendo una correcta descripción del puesto.
- Es compatible con cualquier otro método que se quiera utilizar.

✓ *Desventajas*

- Requiere de mucho tiempo.
- Tiene un costo operativo elevado ya que requiere de analistas expertos que cuenten con una preparación previa.
- Existe una suspensión de las tareas por parte del entrevistado.
- El vocabulario utilizado en algunos casos no es el que se utiliza dentro de la organización.

❖ Análisis de contenido de la documentación propia del puesto

Según Fernández Ríos (1995, p.167)¹⁹ es una herramienta con que cuenta el analista en la cual se somete a un estudio riguroso y sistemático la documentación disponible sobre el puesto o las tareas que son objeto de estudio. Para ello se recopila toda la información existente en la organización extraída de los manuales de operaciones, normas y procedimientos que puedan estar relacionados con el puesto o tareas objeto de estudio, descripciones de puestos anteriores, prácticas habituales de la empresa, notas relevantes, gráficos de procesos de trabajo, etc.

Posteriormente, se clasifica esa información según códigos previamente establecidos para resumir la información del puesto y determinar así las características del mismo de modo completo.

✓ *Ventajas*

- Son de gran utilidad para los puestos de mayor complejidad o demasiados técnicos.
- Utiliza información que ha sido elaborada para otros fines y por lo tanto es información ya verificada y probada.

✓ *Desventajas*

- Es una técnica que requiere de mucho personal y mucho tiempo. Es una tarea lenta.
- El resultado final, en ocasiones, suele ser complejo de entender y lento para poder utilizar.

¹⁹ Fernández Ríos, M. Análisis y descripción de puestos de trabajo. Ediciones Díaz de Santos. España. 1995. pp 167-169

❖ Reunión de grupos de expertos

El autor Fernández Ríos (1995, pp.174-178)²⁰ describe la reunión de grupos de expertos como forma de recabar datos e información sobre un puesto específico. Aquí se reúne al ocupante del puesto, su supervisor y cualquier otra persona que tenga un vasto conocimiento del puesto bajo estudio, para obtener la mayor cantidad de datos posibles dando lugar al debate y generando un reporte para analizar un puesto específico.

Este método es útil poder conocer las habilidades y capacidades de los trabajadores, identificar las competencias necesarias para el puesto, elaborar los inventarios de tareas, etc.

La reunión de grupos de expertos supone la existencia de una estructura que consta de tres pasos:

1. *Preparación de la reunión:* aquí se establecen los objetivos que se pretenden alcanzar, el equipamiento y personal técnico necesario y el entorno en el cual se va a desarrollar la misma.
2. *Ejecución de la reunión:* la reunión debe llevarse a cabo bajo un clima de confidencialidad, trazando un plan general de trabajo sobre el cual se irá preparando un cuestionario para indagar sobre los puestos específicos bajo estudio.
3. *Explotación de la información:* una vez reunidos todos los datos, se procede a su análisis para su correspondiente explotación y posterior toma de decisiones.

✓ *Ventajas*

- Es un método fácil de diseñar y ejecutar para aquellos expertos que tienen buen manejo de grupos.
- Es útil para la elaboración de protocolos de análisis de puestos.

²⁰ Fernández Ríos, M. Análisis y descripción de puestos de trabajo. Ediciones Díaz de Santos. España. 1995. pp 174-178

✓ *Desventajas*

- Si se aplica a todos los puestos de la organización, es un método costoso en tiempo y dinero. Por lo tanto es poco recomendable para aplicarlo de manera masiva.

❖ **Registro del empleado – diario de trabajo -**

Mediante éste método se le solicita al trabajador que describa las actividades que ha realizado durante su jornada de trabajo en un diario. De esta forma se intenta conocer con profundidad lo que realiza el ocupante sin la participación activa del analista, buscando que la descripción sea fiel y precisa de las tareas que desarrolla el empleado. Los datos recogidos mediante esta técnica son útiles para identificar variaciones de rendimiento de los individuos. Este método es muy útil en puestos altamente especializados.

La estructura de un diario de trabajo, según Fernández Ríos (1995, p.171)²¹, consta de tres etapas:

1. Instrucciones Generales: se delinea la información general que debe contener el diario de trabajo, las normas a utilizar y remarca la importancia de la participación.
2. Impresión acorde a las normas, objetivos específicos del diario de trabajo.
3. Análisis del diario de trabajo confeccionado por el ocupante del puesto, para una posterior revisión y reestructuración para poder ser utilizado.

✓ *Ventajas*

- Es un procedimiento de bajo costo.
- Permite visualizar el orden secuencial de desarrollo del trabajo.
- No requiere de personal especializado para llevar a cabo el proceso.

²¹ Fernández Ríos, M. Análisis y descripción de puestos de trabajo. Ediciones Díaz de Santos. España. 1995. p 171

- Es una herramienta fácil de diseñar, administrar y analizar.

✓ *Desventajas*

- Requiere de mucho tiempo para el trabajador, razón por la cual en algunos puestos se torna inaplicable ya que requiere de mucha atención del trabajador.
- El nivel de detalle de las actividades que realiza es difícil de controlar.
- Los trabajadores no están acostumbrados a describir sus actividades y lo toman como una responsabilidad adicional, por lo que genera rechazo su aplicación.

❖ **Métodos combinados**

Para obtener una descripción y especificación exacta de cada uno de los puestos de la organización se recomienda la utilización de métodos combinados que permitan aprovechar las ventajas de cada uno de ellos de la mejor manera. Entre las combinaciones más utilizadas se encuentran las siguientes:

- Cuestionario y entrevista con el ocupante: se le entrega un cuestionario al ocupante del cargo y luego de que la responde, el analista lo entrevista, tomando como referencia lo anteriormente recabado.
- Cuestionario al ocupante del cargo y entrevista con el superior del mismo.
- Cuestionario y entrevista con el superior, para tomar referencias del puesto del empleado.
- Cuestionario y observación directa con el ocupante del cargo.

- Observación directa con el ocupante del cargo y posteriormente se realiza una entrevista con el superior.

La selección de uno u otro método se realiza teniendo en cuenta los objetivos que persigue la organización para el análisis y descripción de puestos, según la naturaleza de los mismos y de la capacidad financiera que tenga la organización para llevar adelante esta recolección de datos.

Etapas

El análisis de puestos, según Chiavenato (2000, pp 343-346)²², se lleva a cabo siguiendo una estructura que se desarrolla en tres etapas:

I. Etapa de Planeación

Es la etapa donde se planifica de manera detallada el trabajo a desarrollar en el análisis de puestos. Esta etapa abarca las siguientes tareas:

- Definición de los cargos a incluirse en el programa de análisis, desarrollando sus características, naturaleza, etc.
- Elaboración del organigrama y ubicación de los cargos en el mismo. Al ubicarlos se determinan aspectos tales como: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de actuación.
- Elaborar un cronograma de trabajo que dé respuestas respecto al inicio del análisis al ¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Quién?
- Elección de los métodos de análisis que se utilizarán.
- Selección de los factores de especificación a utilizar, basándose en dos criterios:

²² Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Mc Graw Hill. México. 2000. pp. 343-346

- Criterio de universalidad: los factores de especificación deben encontrarse en gran parte (75%) de los puestos que se analizan para poder realizar la comparación.
- Criterio de discriminación: los factores de especificación deben diferenciarse según el cargo. Para ello los cargos se distribuyen en varios sistemas.
- Determinar la amplitud de variación de los factores de especificación, lo que significa especificar qué segmento de su totalidad servirá para analizar determinado conjunto de cargos.
- Determinar el valor correspondiente a los segmentos de los factores de especificación.

II. Etapa de Preparación

En esta etapa se definen y preparan los esquemas y materiales de trabajo a utilizar en el programa de análisis de puestos. Está compuesta por las siguientes actividades:

- Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargo.
- Preparación del material de trabajo, incluyendo formularios, papeles de trabajo, libros, anotadores, etc.
- Dar a conocer la logística del programa enviando informes a todo el personal que esté incluido en el análisis de puestos.
- Recolección de datos de las personas que participarán en el programa: nombre de los ocupantes de los cargos que se analizarán, herramientas y materiales utilizados por ellos, etc.

III. Etapa de Ejecución

Es la etapa donde se realiza la recolección de datos para luego poder elaborar y redactar el análisis de los puestos. Comprende las siguientes tareas:

- Recolección de datos necesarios sobre los diferentes puestos de trabajo bajo estudio mediante los métodos de análisis que se hayan elegido. Las principales fuentes de que se utilizan para la recolección son el organigrama, banco de datos, reglamentos, contratos, leyes, etc.
- Selección y depuración de los datos obtenidos.
- Redacción provisoria del análisis de datos efectuada por el analista de cargos.
- Presentación a los superiores del análisis provisorio para validar la información recolectada hasta el momento.
- Redacción definitiva del análisis de puestos.
- Presentación de la redacción definitiva para la aprobación por parte de la gerencia.

Empleo del análisis y descripción de puestos

Al realizar un análisis y descripción de los cargos de la organización contamos con información muy variada y completa que permite a los órganos de decisión utilizarla para distintos fines ya que tiene un efecto sobre gran parte de las actividades de recursos humanos. Es así que esta información se puede emplear para:

1. *Soporte para el reclutamiento*: permite conocer con mayor precisión cuál es el mercado de recursos humanos donde se debe reclutar y sirve para elaborar avisos de reclutamiento.
2. *Ayudar en la selección de personal*: define las características, el perfil y los requisitos del ocupante del cargo.

3. *Brindar material para el desarrollo*: aporta material que se utiliza en los programas de entrenamiento del personal, determinando cuáles son los conocimientos y las habilidades que se exigen al ocupante del cargo.
4. *Útil para la evaluación y clasificación de cargos*: se definen los factores de especificación que se utilizarán como factores de evaluación de cargos y a partir de ellos se clasifican los distintos puestos de la organización.
5. *Evaluación del desempeño*: los empleados deben ser evaluados en función a qué tan bien cumplen con sus deberes especificados en sus descripciones de puestos y otras metas específicas que se hayan establecido.
6. *Sirve de base para los programas de seguridad y salud*: la información recolectada es valiosa para identificar posibles situaciones riesgosas e insalubres y determinar la peligrosidad del trabajo.
7. *Sirve de guía a la gerencia*: ya que recopila información sobre el contenido de los cargos y el desempeño de los ocupantes, de modo que ofrece una norma para la evaluación y comparación de talentos dentro de la organización en pos de futuras decisiones de recursos humanos más objetivas.

Con lo anteriormente expuesto se observa la importancia de un análisis y descripción de puestos para la planificación de otras actividades claves de recursos humanos que permitirán a la organización cumplir con sus objetivos.

Luego del desarrollo teórico del análisis y descripción de puestos en una organización con sus principales características y metodologías como así también las etapas, se presentará en el siguiente capítulo el estudio de caso sobre una organización local que presta un servicio público.

Capítulo 3: Análisis de caso en el Registro de la Propiedad Automotor

Relevamiento

Historia

Para poder entender el entramado dentro del cual se encuentra inserto el Registro de la Propiedad Automotor bajo análisis en el presente trabajo, es necesario comenzar explicando su origen y las principales modificaciones normativas que dieron forma a un régimen jurídico propio y específico. Es por esta razón que se profundiza la investigación y se pone mayor atención en los Encargados de Registro que cumplen un papel esencial en el funcionamiento de los mismos.

El régimen jurídico del automotor se reglamentó a partir del Decreto Ley N° 6582 del año 1958, el cual da origen a una nueva forma de inscribir el dominio de los automotores y lo relativo a su modificación, extinción, transmisión y gravámenes que lo afecten. Mediante este decreto se determinó que la Dirección Nacional de los Registros Nacionales de la Propiedad del Automotor y de Créditos Prendarios (DNRPA) será el Organismo de Aplicación del régimen que allí se determina y por lo tanto tendrá bajo su órbita a los Registros Nacionales de la Propiedad Automotor que se creen en todo el país.

El decreto estableció que el Poder Ejecutivo Nacional era quien reglamentaba la organización y el funcionamiento de los registros conforme a los medios y procedimientos técnicos más adecuados para el cumplimiento de sus fines. De esta manera se le otorgó la potestad al Poder Ejecutivo para determinar el número de secciones en las que se dividen territorialmente los Registros, fijando así los límites de cada uno de ellos (competencia territorial).

Entre las funciones principales del PE que emanan del decreto, se encuentra la designación y remoción de los encargados de registros a propuesta de la DNRPA, debiendo cumplir, los

postulantes, determinados requisitos para poder inscribirse y poder ser funcionarios públicos del Estado.

Desde la perspectiva organizacional, la DNRPA ejerce la función de dirección de cada uno de los registros seccionales, controlando la gestión que se realiza sobre los mismos, los trámites que allí se presenten y fiscalizando que se dé cumplimiento a la normativa reglada.

La figura del Encargado de Registro es fundamental en la vida del Registro Automotor, puesto que es quien lleva adelante la tarea de planear, organizar, dirigir y controlar lo que ocurre en el registro. Esta debe ser una persona idónea (que cumpla con los requisitos impuestos por DNRPA) para ejercer tal cargo y es considerado pilar necesario para la prestación del servicio ya que de él depende la formalización de los actos que allí se producen. El régimen del Registro de la Propiedad del Automotor es de carácter constitutivo. Esto conlleva una gran responsabilidad sobre el Encargado, ya que es él quien califica e inscribe el trámite, requisito indispensable en este tipo de carácter, en el que no es suficiente el título y modo, sino también la inscripción registral para que produzca efectos entre las partes y hacia terceros.

En el año 1989, mediante el Decreto 644/89²³ se modificó el criterio y el modo de designación de los Encargados de Registros, fijando un régimen específico que determinó los requisitos, deberes, derechos, prohibiciones y sanciones de los Encargados. A su vez estableció que éstos serán designados ya no por el Poder Ejecutivo, sino por el Ministerio de Justicia de la Nación a propuesta de la DNRPA.

A pesar del Decreto 644/89 y de los mayores requisitos que se exigían, las designaciones fueron muy criticadas por el público en general y por la oposición política, ya que gran parte de los registros tenían como Encargados a políticos allegados al poder de turno de ese momento. El

²³ <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/80000-84999/83171/norma.htm>

panorama registral se vio modificado en el año 2003 con la Resolución 238/2003 ²⁴ que, en búsqueda de dotar de mayor transparencia a un sistema de selección que era conocido por sus procedimientos irregulares y arbitrarios, incorporó el concurso público para la elección de los Encargados.

Con el paso del tiempo se fueron dictando leyes que mejoraron el sistema, llamando a concurso para la creación de nuevos registros seccionales en todo el territorio nacional, dando respuesta así al crecimiento sostenido del parque automotor y a su vez poder tener mayor alcance jurisdiccional. Gran parte de los concursos tenían como objetivo regularizar y normalizar la titularidad de los registros, reduciendo el tiempo y los costos de las intervenciones a los mismos.

Los registros automotores existentes en todo el territorio nacional, actualmente, dependen de la Dirección Nacional de los Registros Nacionales de la Propiedad Automotor y de Créditos Prendarios, que a su vez depende de la Subsecretaría de Asuntos Registrales del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación.

El Registro bajo estudio se lo denomina Registro de la Propiedad Automotor Río Cuarto N°1 y surge en el año 1969 a partir de la designación mediante Decreto N°440, como encargado titular de Esteban Miguel Llamosas y de Pedro Jorge Martín Fourcade como encargado suplente. En sus inicios el Registro funcionó en calle Hipólito Irigoyen 721 y desde el año 1995 presta sus funciones en calle Mitre 632.

²⁴ <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/100000-104999/103181/norma.htm>

Visión

La visión del Registro Automotor es lograr la prestación de un servicio registral eficiente, productivo y de calidad, otorgando seguridad jurídica en cada acto que allí se celebra para cumplir con las expectativas de los ciudadanos.

Misión

El Registro de la Propiedad Automotor tiene como misión regular todo lo concerniente a la inscripción de la propiedad de los automotores, sus trámites posteriores y a los créditos prendarios.

Objetivos

Dentro de los objetivos que tiene el Registro bajo análisis se distinguen los generales y los específicos. Estos son:

Generales

- ❖ Organizar el Registro de la Propiedad del Automotor para la adecuada prestación de los servicios a su cargo.
- ❖ Establecer la organización y funcionamiento del Registro: de esta forma se asignan las tareas y funciones de los empleados, se establecen sus retribuciones, se verifican las jurisdicciones, se perciben trámites que ante ellos se realicen.
- ❖ Ejercer un fuerte control en las inscripciones realizadas en el Registro.
- ❖ Dar cumplimiento a los convenios celebrados con autoridades nacionales, provinciales y municipales y con entidades privadas, para la realización de tareas

vinculadas a las prestaciones a su cargo y coordinar con ellas los procedimientos a aplicar para la mejor racionalización de los trámites registrales.

- ❖ Dar cumplimiento a las normas administrativas y de procedimiento relativas a los trámites registrales.
- ❖ Brindar asesoramiento a los destinatarios de los servicios sobre la normativa registral vigente y difundir información referida a la misma.

Específicos

- ❖ Dotar al Registro de una estructura que sea acorde a los criterios de modernización impuestos por el Ministerio de Justicia, en pos de una buena y eficiente prestación del servicio.
- ❖ Mejorar los tiempos de procesamiento de los trámites ya que de este modo ingresa un monto mayor de recaudación.
- ❖ Lograr que los empleados tengan amplios conocimientos de las labores que allí se desempeñan, por ello se busca una constante capacitación.

Funciones

La función principal del Registro Seccional se resume en la prestación de un servicio público que esté al alcance del usuario y que permita satisfacer las principales necesidades de los mismos referentes a los dominios registrados en el registro. Por lo tanto puede entenderse como un nexo entre el Estado y la sociedad que se desarrolla en los actos que allí se realizan.

Esta relación se encuentra reglada por un Digesto de Normas Técnico – Registrales que señala cuales son las normas que regulan los servicios que presta el Registro de la Propiedad Automotor

y de la cual devienen las funciones de control y fiscalización que deben ejercer los registros en cada trámite que ingresa.

Estructura y funcionamiento

A lo largo de todo el país existen Registros Seccionales que funcionan en forma descentralizada bajo la dirección de un Encargado titular, un Encargado suplente y un grupo de auxiliares que son los que llevan a cabo las tareas de recepción, control y registro de los trámites que presentan los usuarios.

Los Registros Seccionales son oficinas descentralizadas que operan con gran autonomía en cuanto a los trámites que reciben, pero están sujetas a un riguroso control técnico-administrativo por parte de la Dirección Nacional (DNRPA), y deben tener en cuenta para su desempeño un extenso conjunto de disposiciones legales, reglamentarias y fundamentalmente técnico-registrales.

Para entender la estructura y el funcionamiento de la organización se realizó una observación semiestructurada para relevar los datos más importantes y poder describir las distintas áreas en que se divide. De esta forma se busca conocer el entorno organizacional y las condiciones laborales.

A su vez se realizaron entrevistas con los ocupantes de los puestos para conocer con mayor profundidad las tareas que realizan y los objetivos del puesto que consideran.

El organigrama (Anexo I) permite visualizar que la estructura de la organización es vertical, contando con un Jefe que es el Encargado del Registro Automotor y debajo de él se encuentran el Encargado Suplente, la secretaria administrativa/contable como órgano de apoyo y 4 áreas de trabajo: Atención al Público, Cobranzas, Control y Procesamiento y por último el área de

Armado y Sellado. Las 4 áreas tienen relación directa con el Encargado (Titular y/o Suplente) ya que la estructura es plana en sus niveles operativos.

El Encargado del Registro tiene como función principal dotar de validez los trámites que allí se realizan mediante su certificación, actuando como funcionario público. Es el Encargado quien toma las decisiones fundamentales de la vida de la organización.

El Encargado suplente es quien suplanta al titular en los casos de licencia ordinarias/extraordinarias o franquicias de éste. Diariamente su función la cumple en el área de Control y Procesamiento, y esporádicamente asume el cargo de Encargada suplente.

El área de **Atención al Público** está compuesta por 3 (tres) personas, cada una de las cuales tiene una función particular y objetivos distintos:

- 1 (una) persona atiende a Gestores, Mandatarios del Automotores y abogados con matrícula vigente, destinando para ellos un mostrador exclusivo a su atención como lo indica el Artículo 12, sección 3ª, capítulo XII del Digesto de Normas Técnico Registrales.
- 1 (una) persona que atiende a particulares que se presentan al registro mediante turno digital, que fue previamente solicitado mediante la página de Dirección Nacional.²⁵
- 1 (una) persona que atiende a particulares que se presentan espontáneamente, es decir sin turno digital, para la consulta o realización de algún trámite.

El objetivo principal del área es proporcionar una atención eficiente y eficaz a fin de poder satisfacer las necesidades del usuario, protegiendo la seguridad jurídica del acto. Se produce una interacción directa entre el usuario y el empleado registral, quien le solicita la documentación para poder comenzar con el trámite de admisión.

Entre las principales tareas del área se encuentran:

²⁵ www.dnrpa.gov.ar

- ✓ Asesoramiento a particulares o mandatarios sobre la documentación requerida.
- ✓ Recepción de trámites.
- ✓ Control de la documentación a presentar.
- ✓ Carga de datos al Sistema Único de Registración de Automotor (SURA) e impresión de formularios o solicitudes Tipo para darle curso al Trámite.
- ✓ Liquidación de Impuestos de Patente Automotor y de Infracciones.
- ✓ Entrega de documentación.

El área de **Cobranzas** está compuesta por 1 (una) persona destinada al cobro de todos los trámites que se presentan ante el Registro, ya sea para la presentación del mismo o para el retiro de la documentación.

El objetivo del área es percibir las sumas de dinero correspondiente a los trámites realizados en el Registro.

Entre las tareas efectuadas por el área, se encuentran las siguientes: se realiza la cobranza, en efectivo o mediante el uso de tarjeta de débito, de los Aranceles estipulados por DNRPA para cada trámite, del Impuesto de Sellos de la Provincia de Córdoba según corresponda, del Impuesto Automotor según los Convenios de Complementación existentes entre Dirección Nacional y los municipios/provincias, y el cobro de las infracciones que surjan del Sistema Unificado de Gestión de Infracciones de Tránsito (SUGIT).

A su vez se efectúa la venta de formularios en caso de corresponder y se le da curso a los pagos efectuados por la web de Dirección Nacional, validándolos para el posterior control y procesamiento del trámite.

El área de **Control y Procesamiento** afecta a 3 (dos) personas, encargadas justamente del control y del procesamiento de que la documentación presentada cumpla los requisitos para que se inscriba el trámite.

Esta área diferencia ambas tareas es por ello que se postulan sus objetivos específicos y las principales tareas de cada uno:

- **Control:** está a cargo de 1(una) persona que tiene por objetivo controlar que la documentación presentada concuerde con la documentación requerida para la aprobación del trámite. Recibe los trámites del área Cobranzas y sus tareas son:
 - ✓ Control exhaustivo de la documentación.
 - ✓ Entrecruzamiento de datos con distintos organismos dando cumplimiento a las normas que garantizan la confidencialidad de los datos personales: AFIP, Entes Estatales, Provinciales y Municipales, Colegios de Escribanos.
 - ✓ Calificación del trámite: aprobado u observado.

Para llevar a cabo su trabajo, el empleado que ocupa el puesto debe tener un amplio conocimiento del Digesto de Normas Técnico-Registrales que le permita dilucidar si el trámite cumple o no las condiciones. Si no las cumple, quedará observado por el término de 90 días hábiles administrativos.

- **Procesamiento:** está a cargo de 2(dos) personas que tienen por objetivo la carga de datos en el sistema SURA, procesando el trámite por sistemas informáticos e imprimiendo la documentación pertinente. Entre sus tareas se encuentran las siguientes:
 - ✓ Consulta de datos personales del peticionante.
 - ✓ Carga de datos en SURA.
 - ✓ Impresión y asignación de la documentación.

El área de **Armado y Sellado** cuenta con 2 (dos) personas que son las encargadas de cumplimentar los aspectos legales de los trámites en su penúltimo eslabón dentro del proceso por el que transcurren. Entre sus tareas se encuentran:

- ✓ Armado de los legajos de cada dominio.
- ✓ Confección de hojas de registro asentando toda la información relativa al trámite.
- ✓ Colocación de sellos registrales que otorgan validez a la documentación.

Una vez que finalizan su tarea, quedan los legajos a disposición del Encargado para la certificación de la documentación que será válida únicamente con la firma de él. En caso de ausencia, lo reemplaza el Encargado Suplente, asumiendo todos los deberes y obligaciones según lo indica el Digesto.

Por otra parte, la organización cuenta con un órgano de apoyo denominado **Secretaría Administrativa/Contable**, el cual es ocupado por 1(una) persona y tiene como objetivo prestar apoyo administrativo, contable y logístico a todos los empleados del Registro y al Encargado.

Entre las tareas de este órgano se destacan:

- ✓ Efectuar los pagos a proveedores y sueldos de los empleados.
- ✓ Control de movimientos bancarios.
- ✓ Realizar depósitos a Dirección Nacional.
- ✓ Mantener el stock de insumos necesarios a utilizar por los empleados.

Este órgano tiene comunicación directa con todos los empleados y los encargados.

Con posterioridad al relevamiento de los aspectos generales del registro de la propiedad automotor, la estructura y complejidad organizacional, se procederá a realizar un diagnóstico de la estructura de recursos humanos con que cuenta para luego profundizar sobre los puestos de

trabajo de la organización haciendo hincapié en las características salientes y las competencias que deben poseer los recursos humanos dentro de la misma.

Diagnóstico del proceso de Administración de Recursos Humanos

En función a lo recabado durante la etapa de Relevamiento se procede a diagnosticar la situación de la organización que permita visualizar la situación actual para luego presentar mediante diferentes técnicas las especificaciones de los puestos de trabajo de la organización

Se observa que la estructura de la organización no cuenta con un departamento de recursos humanos que permita conocer con mayor profundidad y certeza cuáles son las tareas que se asignan a cada puesto, cuáles son las especificaciones, competencias y requerimientos necesarios para ocupar los puestos. Es así, que las decisiones de recursos humanos siempre son tomadas por los encargados de registro (tanto titular como suplente), recayendo exclusivamente en ellos dicha responsabilidad.

Las decisiones que toman se pueden identificar a lo largo de los distintos subsistemas del proceso de administración de recursos humanos, pudiendo reconocer en cada uno de ellos las actividades que llevan a cabo y las metodologías que utilizan para llevar a cabo su accionar. Este proceso no es planificado por los encargados, sino que se nombra a los fines de poder ilustrar las decisiones que se toman a lo largo del proceso.

En el **proceso de provisión de recursos humanos**, al momento de efectuar la contratación de nuevos empleados, no se realiza una investigación previa del mercado ni se acude a una consultora para dicho proceso. Éste es llevado a cabo de manera informal por el encargado titular del registro, iniciando la búsqueda mediante amigos, colegas, conocidos o empleados que puedan presentar el curriculum vitae de sus conocidos para suplir la vacante. A partir de dicha

presentación, el encargado titular selecciona de entre los CV a las personas que según él cree conveniente para el puesto, previo acuerdo con el encargado suplente.

Posteriormente, se coordina día y horario para realizar una entrevista informal a los candidatos seleccionados, comentándole a grandes rasgos sobre las tareas a realizar, preguntándole sobre la experiencia laboral y la remuneración pretendida.

Por último, se reúnen los encargados para definir la persona que consideran ideal para el puesto, a quien le realizan un llamado telefónico comentándole la decisión tomada y estableciendo el día que debe comenzar su trabajo.

En el proceso de provisión de recursos humanos, otro momento importante para analizar es la rotación de personal. En el registro automotor, a lo largo de los últimos años se han producido pocas rotaciones voluntarias, todas por renunciaciones, que produjeron que los encargados tomen como primer decisión, la inmediata asignación de las tareas vacantes a los empleados que ellos consideraban que tenían menor carga de trabajo según sus experiencias en el trabajo diario. Estas renunciaciones, tuvieron como principales motivos: las pocas oportunidades de progreso profesional y salarial y las malas relaciones humanas existentes en la organización.

Con posterioridad, la búsqueda de nuevo personal que suplante a quien renunció es iniciada de manera informal por el encargado, quien solicita a sus empleados (generalmente) referencias sobre algún posible candidato para ocupar el puesto vacante, ya que él considera como aspecto relevante la confianza que puede aportarle. Se observa que no coloca en el mercado laboral un aviso publicando la vacante, ni recurre a una consultora y tampoco cuenta con página de internet para poder crear una bolsa de trabajo donde enviar los CV y contar con una base de datos para futuros ingresantes.

A partir de allí, comienza la selección de los candidatos mediante un análisis de los CV que recibe personalmente, basándose en su experiencia para la posterior toma de decisiones. El último paso, es la realización de una entrevista personal con el candidato para conocerlo con mayor profundidad e indagar sobre los intereses, inquietudes y experiencia laboral previa. Si el encargado cree que el candidato concuerda con los requerimientos deseables (según su experiencia) para el cargo que se busca, se lo termina contratando.

De la misma forma que el ingreso de cualquier persona a la organización, la decisión final siempre es tomada por el encargado titular, con el previo acuerdo del encargado suplente.

Así, se identifica que las técnicas utilizadas en esta etapa son informales y basadas principalmente en la experiencia que tiene el encargado de registro, sin contar con un manual o fichas de puestos de trabajo que determinen las especificaciones de cada puesto que le permita realizar una búsqueda acorde a los requerimientos del puesto. Se observa que a la gran mayoría de los empleados les fueron asignadas varias tareas desde el inicio de su relación laboral sin tener en cuenta sus capacidades y con el paso del tiempo se reemplazaron entre ellos por no estar conformes con sus tareas asignadas.

A su vez, se relevó mediante la entrevista realizada a la totalidad de los empleados de la organización que los objetivos organizacionales, la misión y visión de la organización no se encuentran claramente definidos, detallando que no fueron informados de manera formal en su ingreso a la organización.

Siguiendo con el proceso de administración de recursos humanos, se observa que el **subsistema de aplicación** del mismo se desarrolla de manera parcial, ya que no existe un diseño de cargos, tampoco un análisis y descripción de los mismos de manera formal ni detallada. Las tareas que debe realizar el ocupante del puesto son establecidas por el encargado titular, de manera oral e

informal y las mismas han sido definidas en el momento de la creación del registro, situación que provoca que en algunos puestos no se encuentren actualizadas.

En el proceso de socialización inicial de los nuevos empleados, se busca que éste sea acompañado por un compañero del puesto (determinado por el encargado), quien de manera oral le proporciona las instrucciones de las tareas a realizar, iniciándolo con trámites de escasa complejidad para ir familiarizándose con la documentación habitual. No existe un programa de inducción formal para los recursos humanos que ingresan a la organización lo que provoca que el empleado no cuente con información completa sobre las herramientas con que cuenta para realizar sus tareas.

Con el paso del tiempo, mediante las nuevas tecnologías aplicadas para la modernización en la prestación de los servicios públicos, se han incorporado nuevas tareas las cuales se han delegado en los ocupantes de cargos actuales, según la afinidad de la tarea nueva con el cargo que ocupan.

Del relevamiento se observa que gran parte de las tareas son realizadas “porque siempre se las hizo así” sin tener como referencia un manual que las describa y sirva de apoyo, prevaleciendo las costumbres o acuerdos expresados de manera verbal, generando confusiones sobre las obligaciones que tienen cada uno en sus respectivos puestos de trabajo.

Tampoco se advierte una evaluación de desempeño por parte de los encargados que permita analizar si la disposición del plantel actual es la adecuada o es necesario realizar modificaciones tendientes al logro de los objetivos del puesto y de la organización.

Existe desconocimiento por parte de los encargados de registro de la importancia del análisis y descripción de puestos de la organización y las ventajas que ello proporciona.

En cuanto al **mantenimiento del personal** en la organización, se observa que no existe información clara sobre este proceso en lo que refiere a remuneraciones y compensaciones. El

personal del registro se encuentra bajo el Convenio Colectivo de Trabajo firmado con UTEDYC (Unión Trabajadores de Entidades Deportivas y Civiles) definiendo así las remuneraciones, los aumentos, los beneficios y las compensaciones correspondientes según lo estipulado en dicho CCT. A pesar de ello, no existe comunicación formal por parte del empleador de las políticas salariales adoptadas, ni de modificaciones, como así tampoco hay un “plan de carrera”.

Los empleados se encuentran en una situación de estancamiento, ya que consideran que no se aplica ninguna técnica que los mantenga motivados y no existen posibilidades de ascensos laborales por tratarse de una estructura plana. Como consecuencia de ello, la mayoría de los empleados realizan sus tareas con el fin de alcanzar sus propios objetivos, sin tener en cuenta la eficiencia, la productividad ni el reconocimiento en lo que hacen ya que consideran que no existe motivación alguna para cumplir con los objetivos organizacionales.

Otra situación que genera desmotivación en los recursos humanos es la rigidez y estandarización que existe al momento de definir la categoría sobre la cual se calcula la remuneración de los recursos humanos de la organización, ya que todos los empleados están encuadrados como administrativos de tercera categoría del convenio anteriormente nombrado. Por esta razón, consideran que existen ciertas responsabilidades en determinados puestos que deberían ser valoradas y por lo tanto ser mejor remuneradas frente a puestos que no conllevan demasiada responsabilidad. Ante la falta de evaluación y clasificación de cargos por parte del encargado de registro, se hace evidente que en la estructura organizacional todos los empleados son considerados dentro de una misma jerarquía.

El proceso de **desarrollo** de los recursos humanos en el registro ha cambiado en los últimos dos años ya que Dirección Nacional estableció que todos los empleados deben realizar como mínimo un curso de capacitación por año. De esta forma, bajo la supervisión del encargado, cada

empleado elige el curso a realizar inscribiéndose en la página web de FUCER²⁶ (Fundación Centro de Estudios Registrales). Estos cursos son digitales y se rinden de manera remota, obteniendo certificado de cada uno de ellos.

Del relevamiento surge que esta capacitación alcanza a todos los empleados, pero los conocimientos que allí se adquieren, en muchas ocasiones, no son compartidos hacia los compañeros de trabajo.

Como consecuencia de la poca capacitación a lo largo de los años e interés de los encargados en que ello ocurra y debido a la especialización adquirida en sus puestos por la falta de rotación, se visualiza que la mayoría de los empleados no cambiaron sus puestos de trabajo en los últimos 10 años, lo que ocasiona cierta resistencia por parte del personal a cambios laborales o posibles rotaciones.

La modernización de los servicios registrales conlleva la necesidad de un aprendizaje constante de la normativa registral, que solamente se observa en determinados puestos, principalmente los abogados al control y procesamiento, quedando relegados ciertos empleados que no se interesan en desarrollar el conocimiento. Esta situación genera que parte del asesoramiento que se presta en la atención al público sea deficiente por no contar con un conocimiento acabado de la normativa vigente y de las actualizaciones que van surgiendo. En las observaciones realizadas sobre los puestos de trabajo, se corroboró dicha situación donde acudían varias veces a consultar al ocupante del puesto de control para resolver las inquietudes.

Ante esta situación no se observa intervención alguna por parte de los encargados en la toma de decisiones y control, quienes sobre el desarrollo de los recursos humanos tienen una visión de corto plazo, provocando confusiones y desinterés en los empleados. A su vez este desarrollo de

²⁶ Recuperado de: <https://www.fucer.com.ar/>

no se realiza de manera planificada ni coordinada lo que aumenta aún más el desconcierto en los empleados y la resistencia ante cambios cuando se quieren imponer de manera inmediata.

En cuanto al proceso de **seguimiento y control**, se observa que existe una base de datos obsoleta de los recursos humanos de la organización, la cual se encuentra sin actualizar, con información que se tomó de cada uno de los empleados al inicio de la relación laboral. Esta información actualmente se encuentra en poder de la secretaria contable/administrativa quien es la encargada de proveer la información a la contadora externa de la organización para el pago de los sueldos.

Se destaca que no se realiza un seguimiento ni control del ausentismo, como tampoco de las licencias que sirva de material para la toma de decisiones. Gran parte de estos datos son informados de manera verbal, sin registro alguno.

El control que realizan los encargados se ejerce sobre los trámites, pero no sobre las tareas de las personas ni el cumplimiento de metas que ayuden al logro de los objetivos organizacionales. Al no tener delimitados los parámetros sobre la productividad en las tareas, ni la eficiencia que se busca (ya que no están medidos ni cuantificados), estos parámetros son subjetivos ya que únicamente se basan en la experiencia del ocupante del puesto. Esto provoca que el control sea escaso o nulo en la mayoría de los puestos.

Se observa que en la atención al público, por momentos, existe una sobrecarga de trabajo en las 4 horas de atención, debiendo solicitar eventualmente que dicho puesto sea ayudado por otra persona. Ante esta situación no existe un control continuo y son los mismos empleados que deben ponerse de acuerdo sobre quien será el encargado de cooperar en la atención al público para darles prioridad a los usuarios presentes. Cuando esta situación no puede subsanarse el servicio prestado termina siendo ineficiente.

En resumen, se observa que las personas responsables de los recursos humanos de la organización son los encargados de registro, quienes solamente aplican la técnica de la entrevista de manera sintética e informal en el proceso de selección, sin tener en cuenta material de apoyo que indique las cualidades que debe reunir el postulante para el puesto requerido.

Ante la creciente demanda por parte del mercado automotriz que se produjo a mediados de 2016 y finalizó a fines de 2018, las necesidades de recursos humanos en el Registro fueron en aumento por lo que se contrataron tres personas (bajo las metodologías anteriormente mencionadas) para poder cubrir ciertas exigencias por parte de Dirección Nacional (al implementar turnos digitales en los Registros con atención prioritaria) y evitar reclamos por parte de los usuarios ante retardos en la atención.

En este tipo de servicios se observa que la prioridad debe estar en la rápida atención, brindando una rápida respuesta, situación que fue contemplada por los encargados para la contratación de nuevo personal.

Actualmente se observa que ante la disminución de la cantidad de trámites que ingresan, el personal cuenta con mayores tiempos para la realización de sus tareas, siendo la atención al público un punto a destacar ya que se encuentra de manera más organizada siendo varios los empleados destinados a dicha tarea.

A su vez se observa que la administración de los recursos humanos tiene rasgos conservadores, ya que las tareas de la mayoría de los empleados no se han visto modificadas desde su ingreso y no existe interés en innovar hacia nuevas formas de realizarlas.

Utilizar técnicas de análisis y descripción de puestos les permitiría a los encargados tener lineamientos claros al momento de reclutar y seleccionar personal, logrando así mayor precisión en la realización de los trámites, ya que conocer cuáles son los requerimientos necesarios para

ocupar los puestos de la organización permite ubicar en ellos a las personas que reúnan dichos requisitos y así evitar ineficiencias en la productividad laboral.

Poder aplicar estas técnicas trae aparejado mayores beneficios para la organización, ya que se pueden alcanzar las metas organizacionales de manera conjunta y coordinada a la vez que permite identificar las necesidades de capacitación y desarrollo.

Para la organización sería importante contar con un manual de descripción de cargos que permita visualizar, en todo momento, información específica y precisa de todos los puestos para planificar sobre una base objetiva la formación y la capacitación necesaria y así poder adquirir los conocimientos que dichos puestos requieren.

Por otra parte, este análisis permitiría a la organización identificar los puestos claves que tengan mayores deberes y responsabilidades o que requieran de mayor especificación y que por lo tanto otorgan al puesto un valor relativo mayor al momento de tomar decisiones en cuanto a las remuneraciones. Así también se podrían identificar aquellos puestos que cuentan con mayor carga de trabajo, pudiendo asignar o re-asignar personal para dichos puestos en aquellos casos que se considere necesario, alentando así a una mayor cooperación. Todo ello sin descuidar que una buena descripción de puestos proporciona información sobre las obligaciones y responsabilidades de cada cargo reduciendo el grado de conflictividad y ambigüedad del rol que desempeña el ocupante, situaciones que observan en el relevamiento y que están presente en dicha organización.

Propuesta

Teniendo en cuenta lo detallado en las etapas de Relevamiento y Diagnóstico, se observa que la organización no realiza una adecuada gestión de los recursos humanos y no valora la importancia de ellos, lo que se observa en las múltiples situaciones descritas anteriormente que provocan que los empleados se sientan estancados laboralmente, exista confusión en las tareas a realizar, se plantean objetivos a corto plazo y tienen poca motivación para llevar adelante su trabajo diario.

Es por ello, que en primer lugar se propone que la gestión de los recursos humanos sea delegada en un asesor externo a la organización, contratando para ello un profesional que cuente con las herramientas necesarias para ser nexo entre los encargados del registro automotor y los empleados del registro, dirigiendo las operaciones en todas las etapas que abarca la administración de los recursos humanos.

De esta manera se busca que la organización sea más formal y flexible, otorgando espacio, opinión y decisión a un tercero que pueda resolver las inquietudes de recursos humanos que se plantean diariamente en la organización. Así se busca crear planes de largo plazo que permitan alcanzar los objetivos organizacionales de manera ordenada y eficiente, desarrollando el potencial de los recursos con que cuenta la organización.

Al delegar las decisiones en el asesor, se busca que los encargados puedan abocarse a la tarea meramente registral aunque siempre serán de gran utilidad las opiniones y las experiencias que pueden aportar los encargados para las tareas que el asesor decida llevar adelante.

En virtud del objetivo trazado al comienzo de este trabajo, se propone como medida principal la realización de un modelo de manual de descripción de puestos, que detalle las especificaciones de los mismos ya que gran parte de los empleados desconoce de manera formal cuáles son las

tareas a realizar y los encargados de tomar decisiones no tienen muy en claro los requerimientos deseables para cada puesto.

Se propone que la confección del manual se realice en el corto plazo, previendo que para el inicio del próximo año puedan tomarse recaudos y decisiones respecto a modificaciones a realizar en los puestos.

Mediante este manual se busca abarcar a todos los puestos de trabajo, considerando a todo el nivel operativo y auxiliar, con el fin de realizar una descripción cabal de los puestos, estableciendo los niveles de jerarquía existentes, las relaciones con los otros puestos, las responsabilidades relativas a cada puesto y los niveles de autoridad.

La realización del manual de análisis y descripción de puestos implica la ejecución de tres etapas: planeación, preparación y ejecución. A lo largo de las etapas se definirán los cargos de la organización desarrollando de manera breve las características principales. A su vez se diagramará la estructura con que cuenta la organización, en búsqueda de reorganizar la empresa, creando una estructura que permita visualizar el nivel jerárquico que cada uno ocupa, su autoridad y las responsabilidades de cada cargo. A su vez, se elaborará el cronograma de las visitas a realizar a la organización para recabar los datos.

Como resultado de ello se presentará la información más importante y de mayor utilidad en el modelo de manual de descripción de puestos mencionando el lugar que ocupa cada puesto, las funciones, las competencias y atributos requeridos por el puesto.

Para ello se utilizarán como técnicas la observación directa y las entrevistas que permitirán desarrollar las descripciones de cada puesto mediante su correspondiente ficha de trabajo. Así, un analista externo será el encargado de llevar a cabo estas técnicas para presentárselas al

encargado de registro, para la toma de decisiones en los distintos momentos que crea necesario y conveniente, principalmente en el proceso de aplicación de recursos humanos.

Estas técnicas serán aplicadas por el analista externo coordinando días y horarios con el encargado, buscando que la visita del analista no incomode la actividad dentro de la organización. Para ello se optará llevar a cabo dichas entrevistas a principios de mes, momento donde el registro tiene menor actividad. Las entrevistas a los encargados de atención al público se efectuarán una vez finalizada dicha tarea, aprovechando a realizar la observación directa cuando están en el desempeño de sus funciones, buscando una actitud cercana para no intimidar al ocupante. Con el resto de los puestos operativos y auxiliar, se realizaran en cualquier momento del horario laboral ya que no hay inconveniente con interrumpir por un momento el trabajo.

A partir de este manual se propone a la organización, realizar un seguimiento y control exhaustivo que permita identificar posibles desviaciones en cuanto a las tareas, actividades funciones y responsabilidades de cada puesto, según surge de lo detallado por el manual. Para ello, se propone que sea efectuada por el analista externo que podrá identificar y definir con mayor fundamento las desviaciones existentes.

De esta forma, se podrán organizar y estructurar, en caso de que sean necesarias, capacitaciones del personal para evitar que por desconocimiento o por no contar con la formación adecuada., no realicen de manera correcta y eficiente sus tareas.

Dichas capacitaciones se propone que sean llevadas a cabo mediante la Fundación Centro de Estudios Registrales (FUCER), que es la entidad que imparte cursos especializados en el régimen jurídico automotor. La capacitación debe abarcar a todo el personal, buscando un conocimiento integral de las tareas que se realizan dentro de la organización. Es por ello que se propone que cada empleado realice entre 3 y 4 capacitaciones por año, que podrán realizarse en el horario

laboral, ya que son cursos virtuales de una duración aproximada de 4 hs, aprovechando para ello las dos últimas horas de la jornada durante dos días consecutivos de la primera semana del mes.

Se propone que este manual se reparta dentro de la organización a cada ocupante del cargo y se establecerán en él los reemplazos ante relevos temporales (licencias, vacaciones). Se busca que la persona que reemplace sea una persona que conoce el puesto porque también se desempeña allí o porque anteriormente lo hizo.

Para los nuevos empleados que ingresen al registro seccional, se propone que se formalicen un proceso de inducción iniciado por el encargado para que se familiarice con la organización y se le proporcionará el manual que le brinde las herramientas para poder conocer cabalmente cuáles son sus actividades, tareas y responsabilidades. Sobre los nuevos empleados también se propone aplicar capacitaciones comenzando por las cuestiones registrales básicas para un buen desempeño en sus tareas y adquirir mayor conocimiento registral.

Consideraciones finales

En el presente trabajo se realizó un análisis bibliográfico de la administración de recursos humanos, poniendo énfasis en las principales técnicas de análisis y descripción de puestos de trabajo utilizados en las organizaciones, con el objetivo de demostrar su importancia que permita una correcta gestión de los recursos humanos con que cuentan.

Posteriormente, se llevó a cabo la presentación de un estudio de caso (exploratorio – descriptivo) a una organización privada que presta un servicio público en la ciudad de Río Cuarto, del correspondiente análisis organizacional surgieron los hallazgos principales entre ellos; se observa que la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos, ni personal con competencias específicas para gestionar el proceso de administración de personal, aquellos aspectos claves que hacen al fortalecimiento de las relaciones personales, la alineación de los recursos humanos en pos del objetivo del registro automotor, la posibilidad de racionalizar la complejidad estructural y organizacional, fortalecer los procesos de comunicación que revisten el carácter informal. Esta situación lleva a los empleados a tener desconocimiento, en gran parte, de las responsabilidades de los puestos que ocupan, generando confusión en el desempeño de sus tareas, lo que se traduce en un perjuicio en la prestación eficiente del servicio.

Se diagnosticó una estructura rígida con directivos reacios a los cambios, realizando sus tareas por costumbres y tradiciones guiadas por sus experiencias, con un bajo control sobre las tareas que realizan sus subordinados. A su vez, se observan ciertos rasgos de procesos incompletos e informales para definir y describir las especificaciones de puestos por ello es que se propone implementar un Manual de Descripción de Puestos.

Esta propuesta viene a modificar las estructuras vigentes y busca un acercamiento entre la organización y sus miembros. Se busca que abarque a todo el personal con el fin de dotar a la

organización de una herramienta integral que permita el conocimiento por parte de ellos en cuestiones claves de: cómo debe actuar, cuando, donde y por qué; conociendo así las funciones, tareas y responsabilidades inherentes al puesto que le toque desempeñar y el de sus compañeros. El fin de este manual es poder identificar las habilidades y competencias necesarias para un cargo, buscando que aquellos que ingresen se adapten fácilmente a la organización, a su cultura, sus procesos y así generar valor desde su cargo.

Para finalizar el presente trabajo quiero remarcar una idea de Idalberto Chiavenato quien nos muestra la importancia que tiene en la ARH un análisis y descripción de puestos; “para poder administrar los recursos humanos que se asignan a los puestos, es necesario describirlos y analizarlos. Cuando el diseño del puesto ya se realizó hace tiempo, el problema es conocerlo en su totalidad y el mejor camino para ello es la descripción y el análisis de puestos”. Chiavenato, Idalberto - 2007-²⁷

²⁷ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El capital de las organizaciones. 8ª Edición. Mc Graw Hill. México. 2007. p 226.

DNRPA



Dirección Nacional de los Registros Nacionales de la
Propiedad Automotor y de Créditos Prendarios



Ministerio de Justicia y Derechos Humanos
Presidencia de la Nación

**MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS DEL
REGISTRO DE LA PROPIEDAD AUTOMOTOR
RIO CUARTO N° 1**

NOVIEMBRE 2019

PRESENTACION

El manual de descripción de puestos es un instrumento técnico que contiene las especificaciones de cada uno de los cargos de la organización, aportando en cada descripción la siguiente información: título del puesto, objetivo general, tareas a realizar, requisitos de educación y experiencia, relaciones con otros puestos, responsabilidades que asume el ocupante, condiciones de trabajo, requisitos físicos, entre otros factores importantes para describir lo que se realiza en cada puesto. Así se podrá conocer con mayor profundidad las características salientes de cada puesto.

El puesto de Encargado de Registro no se describe por ser un puesto que se concursa, ya que es un funcionario público, quedando a criterio de Dirección Nacional los requisitos, condiciones, deberes, derechos, obligaciones que debe cumplir el postulante para tal puesto. Estas previsiones se encuentran contenidas en la Resolución N° 638/2001²⁸, emanada por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación.

OBJETIVO

El objetivo principal del manual es presentar los puestos del Registro Automotor describiendo las principales funciones y requisitos de cada uno de ellos, permitiéndole así realizar una correcta asignación de las características de formación, habilidades personales, sueldos y funciones.

²⁸ <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/65000-69999/68443/norma.htm>

BENEFICIOS

Entre los beneficios que surgen de la implementación de este manual de descripción de puestos se encuentran:

- ✚ Permitirá obtener la información necesaria para el detallado conocimiento de las funciones, las responsabilidades y las obligaciones que cada puesto requiere.
- ✚ Proporciona los requisitos que deben cumplir los aspirantes en el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- ✚ Delimita las actividades y responsabilidades referentes al puesto de trabajo. Esto permitirá la futura elaboración de un tabulador de sueldos en la organización.
- ✚ Facilita la coordinación y organización de las actividades a desarrollarse en la organización.
- ✚ Permite integrar los objetivos de cada puesto de trabajo con los objetivos organizacionales.
- ✚ Sirve como base para orientar las actividades a realizar, en pos de un crecimiento personal, profesional y organizacional.

COSTOS

Los costos asociados de implementar un manual de descripción de puestos en la organización son:

- ✚ Implica la contratación de un analista externo, debiendo realizar erogaciones económicas para abonar el sueldo acorde a las tareas que realice.
- ✚ Implica la interrupción de las tareas de los empleados con motivo de la realización de las entrevistas personales, generando pérdidas de tiempo.

NORMAS GENERALES

- ✚ El contenido del manual es de cumplimiento obligatorio para todo el personal que se desempeña en el Registro Automotor.
- ✚ El manual se encontrará a disposición de todos los empleados en la oficina del Encargado Titular del Registro, quien proporcionará información sobre las funciones de cada puesto cuando así se lo requiera.
- ✚ Se sugiere la lectura por parte de todos los empleados de la organización para conocer detalladamente sus tareas y funciones.
- ✚ Cuando se requiera crear un cargo, será el Encargado de Registro quien deberá arbitrar los medios necesarios (contratando un asesor externo o no, según lo crea conveniente) para la redacción de las funciones y especificaciones del puesto y su inmediata incorporación al Manual de Descripción de Puestos.

Denominación del puesto: **Oficial de Atención al Público**

Área: Atención al Público

Reporta a: Dirección

Colaboradores: 3 (tres).

Horario: Lunes a Viernes de 08.00 a 16.00 hs.

Remuneración: Administrativo de tercera categoría de CCT 736/16 – UTEDYC –

Objetivo principal del puesto: Brindar una atención eficiente al público.

Principales actividades del puesto:

1. Atender al público usuario.
 2. Recepción de documentación para el trámite a realizar.
 3. Realizar el control de la documentación presentada por el usuario para poder continuar con el curso del trámite.
 4. Carga de datos en sistemas propios de DNRPA.
 5. Asesoramiento en consultas registrales que efectúa el usuario.
 6. Liquidación del Impuesto Automotor e Infracciones.
 7. Entrega de documentación.
 8. Archivar los legajos en su lugar correspondiente.
-

Relaciones del puesto:

- Internas: Cobranzas y Control.
 - Externas: con público en general, abogados, mandatarios y/o gestores matriculados.
-

Atributos personales para desempeñarse en el puesto

- **Requisitos Excluyentes:**
 - Edad: mayor de 18 años.
 - Estudios secundarios finalizados
 - Estudios o experiencia laboral en atención al público, en entidades públicas o privadas.
 - Excelentes habilidades de comunicación verbal.
 - **Requisitos deseables:**
 - Vocación de servicio y empatía.
 - Experiencia mínima requerida de 1 año en tareas afines al puesto.
 - **Utilidades informáticas:**
 - Muy buen manejo de herramientas informáticas básicas como: procesador de texto, correo electrónico e internet.
-

Competencias técnicas

- Orientación al usuario para comprender y satisfacer las necesidades de los mismos.
 - Capacidad de rápida respuesta y proactivo ante la resolución de problemas.
 - Excelentes relaciones interpersonales.
 - Habilidad para dar instrucciones de manera oral y escrita sobre trámites en general.
 - Poseer conocimiento del Digesto de Normas Técnico – Registrales.
-

Competencias generales

- **Requisitos físicos:**
 - Tolerancia para estar de pie entre 3 y 4 horas por día.

- **Condiciones de trabajo:**
 - Requiere de soportar las críticas de los usuarios ante imprevistos que pueden surgir y las demoras pertinentes.
 - Es una tarea que se desempeña en un mostrador, exhibiéndose de manera constante al público.
- **Responsabilidades implícitas:**
 - Manejo de información confidencial.
 - Manejo de computadora, siendo responsable de su uso y cuidado.

Denominación del puesto: Cajero

Área: Cobranzas.

Reporta a: Dirección.

Colaboradores: No tiene.

Horario: Lunes a Viernes de 08.00 a 16.00 hs.

Remuneración: Administrativo de tercera categoría de CCT 736/16 – UTEDYC –.

Objetivo principal del puesto: Realizar el cobro de los trámites que ingresan o se retiran.

Principales actividades del puesto:

1. Carga de datos y cálculo de aranceles e impuesto de sellos a cobrar.
2. Realizar el cobro de los trámites que se inician ante el Registro Seccional.
3. Colocación de sellos de seguridad a la documentación al ingreso de los trámites que son abonados.
4. Verificar pagos realizados mediante depósitos, transferencias bancarias o VEP (Volante Electrónico de Pago).
5. Emisión y entrega de recibo al usuario.
6. Arqueo de caja y entrega de correspondientes planillas al área de Secretaría.
7. Asentar en legajos los pagos recibidos en los retiros de trámites.

Relaciones del puesto:

- Internas: Atención al Público, Control, Secretaría Administrativa-Contable y Dirección.
 - Externas: con público en general, abogados, mandatarios y/o gestores matriculados.
-

Atributos personales para desempeñarse en el puesto

- **Requisitos Excluyentes:**
 - Edad: mayor de 18 años.
 - Estudios secundarios finalizados.
 - Estudios o experiencia laboral en atención al público y manejo de dinero, en entidades públicas o privadas.
 - Excelentes habilidades en sistemas de manejo de cobros.
- **Requisitos deseables:**
 - Excelente expresión y comprensión oral para con el usuario.
 - Poseer capacidad de organización y orden.
 - Experiencia mínima requerida de 1 año en tareas afines al cargo en el sector público y/o privado.
- **Utilidades informáticas:**
 - Conocimiento de los distintos medios de pago existentes y de plataformas digitales de pago.
 - Requiere muy buen manejo de herramientas informáticas básicas como: procesador de textos, planillas de cálculo, correo electrónico e internet.

Competencias técnicas

- Tener conocimiento en manejo de Posnet para pagos con tarjeta.
 - Buen manejo de técnicas de cobro.
 - Poseer conocimiento del Digesto de Normas Técnico - Registrales.
-

Competencias generales

- **Requisitos físicos:**
 - Tolerancia para estar sentado entre 4 a 5 horas por día.
 - Gran capacidad de concentración y esfuerzo mental continuo.
 - Agilidad en la cobranza de trámites.
- **Condiciones de trabajo:**
 - Las tareas se desempeñan sobre un mostrador, sobre el mismo ambiente que la atención al público.
 - Trato constante con usuarios particulares y gestores matriculados.
 - Trabajo bajo presión ya que existe una sola caja para el cobro de todos los trámites.
 - Tolerancia al estrés.
 - Supervisión constante por parte de la dirección.
- **Responsabilidades implícitas:**
 - Cuenta con computadora personal para la carga de los trámites, siendo responsable de su uso y mantenimiento.
 - Cuenta con máquina para contar billetes, debido a las grandes sumas de dinero recibidas.
 - Supervisa y efectúa un control rápido a la documentación presentada a los oficiales de atención.

Denominación del puesto: Administrativo de Control

Área: Control y Procesamiento.

Reporta a: Dirección.

Colaboradores: 2(dos).

Horario: Lunes a Viernes de 08.00 a 16.00 hs.

Remuneración: Administrativo de tercera categoría de CCT 736/16 – UTEDYC –.

Objetivo principal del puesto: Realizar un control exhaustivo de la documentación presentada a fin de corroborar que cumpla con los requisitos de acuerdo al trámite correspondiente según el Digesto de Normas Técnico - Registrales.

Principales actividades del puesto:

1. Control de documentación presentada en cada trámite, conforme a lo dispuesto por el Digesto de Normas Técnico – Registral.
2. Comprobación de inhabilitación de los titulares de dominio, mediante el acceso a sistemas propios de DNRPA.
3. Seguimiento y actualización de legajos por sistema.
4. Altas y bajas de legajos.

Relaciones del puesto:

- Internas: Atención al Público, Cobranzas, Secretaría Administrativa-Contable y Dirección.
 - Externas: No aplica.
-

Atributos personales para desempeñarse en el puesto

- **Requisitos Excluyentes:**
 - Edad: mayor de 18 años.
 - Estudios secundarios finalizados.
 - Experiencia laboral mínima de 2 años en tareas administrativas, en entidades públicas o privadas.
 - Manejo de herramientas informáticas de paquete Office.
- **Requisitos deseables:**
 - Valorable poseer conocimientos de gestoría del automotor.
 - Organizado y capaz de seguir procedimientos.
- **Utilidades informáticas**
 - Requiere un excelente manejo de herramientas informáticas básicas como: procesador de textos, planillas de cálculo, correo electrónico e internet.

Competencias técnicas

- Requiere la utilización de sistemas propios de DNRPA para entrecruzamiento de datos.
- Requiere un excelente conocimiento del Digesto de Normas Técnico – Registrales.
- Poseer gran capacidad de análisis y autogestión.

Competencias generales

- **Requisitos físicos:**
 - Gran capacidad de concentración y esfuerzo mental continuo, ya que del control depende la aprobación o no de un trámite.

- **Condiciones de trabajo:**
 - Las tareas se desempeñan en una oficina que comparte con sus colaboradores en un ambiente tranquilo.
- **Responsabilidades implícitas:**
 - Cuenta con computadora personal para la carga de los trámites, siendo responsable de su uso y mantenimiento.
 - Discreción en el manejo de la información considerada como confidencial.

Denominación del puesto: **Administrativo de Procesamiento**

Área: Control y Procesamiento.

Reporta a: Dirección.

Colaboradores: 2 (dos).

Horario: Lunes a Viernes de 08.00 a 16.00 hs.

Remuneración: Administrativo de tercera categoría de CCT 736/16 – UTEDYC –.

Objetivo principal del puesto: Realizar la aprobación de los trámites, su posterior carga en sistemas y emisión de la documentación.

Principales actividades del puesto:

1. Control de la documentación presentada, reforzando el control efectuado por el Asistente de Control.
2. Elaboración de informes propios del titular registral presentante del trámite, utilizando sistemas proporcionados por DNRPA y Colegios de Escribanos de todo el país, para verificar que no requerirá incorporar mayor documentación.
3. Si cumple con los requisitos se aprobará el trámite por lo que deberá realizar la carga en sistema SURA (Sistema Único de Registro Automotor).
4. En caso de no cumplir con los requisitos, se redacta la observación pertinente y se le envía al titular dicha observación para ser subsanada en tiempo y forma.
5. Emisión de la documentación pertinente del trámite (cédulas, placas, título, informes, etc.)
6. Confección de reportes semanales de las estadísticas registrales.

7. Manejo de correo oficial del Registro Automotor.
8. Remitir documentación a Dirección Nacional.

Relaciones del puesto:

- Internas: Asistente de Control, Secretaría Administrativa-Contable y Dirección.
- Externas: No aplica.

Atributos personales para desempeñarse en el puesto

- **Requisitos Excluyentes:**
 - Edad: mayor de 18 años.
 - Estudios secundarios finalizados.
 - Experiencia laboral mínima de 2 años en tareas administrativas, en entidades públicas o privadas.
- **Requisitos deseables:**
 - Predisposición para trabajar en equipo.
 - Actitud proactiva
 - Capacidad de planificación y organización.
- **Utilidades informáticas:**
 - Requiere un excelente manejo de herramientas informáticas básicas como: procesador de textos, planillas de cálculo, correo electrónico e internet.

Competencias técnicas

- Poseer conocimiento del Digesto de Normas Técnico - Registrales.
 - Poseer capacidad de escucha, entendimiento y valoración de la información.
-

Competencias generales

- **Requisitos físicos:**
 - Gran capacidad de concentración y esfuerzo mental continuo.
 - Tareas de oficina que requieren de estar mucho tiempo sentado.
- **Condiciones de trabajo:**
 - Las tareas se desarrollan en una oficina, donde el ambiente es favorable para el trabajo en equipo, con buena comunicación.
- **Responsabilidades implícitas:**
 - Cuenta con computadora personal para la carga de los trámites, siendo responsable de su uso y mantenimiento.
 - Discreción en el manejo de la información considerada como confidencial.
 - Tiene a su cargo el control de los suministros que se utilizan (cédulas, placas metálicas) que deben ser resguardados para evitar cualquier pérdida o robo.

Denominación del puesto: **Administrativo de Armado y Sellado**

Área: Armado y Sellado

Reporta a: Dirección.

Colaboradores: 1 (uno).

Horario: Lunes a Viernes de 08.00 a 16.00 hs.

Remuneración: Administrativo de tercera categoría de CCT 736/16 – UTEDYC –.

Objetivo principal del puesto: Realizar el armado de los legajos registrales y la colocación de sellos en toda documentación registral.

Principales actividades del puesto:

1. Ordenar la documentación, separando original, duplicado y triplicado. El original queda en el legajo, duplicado se remite a Dirección Nacional y triplicado se entrega al usuario.
2. Se colocan sellos registrales en toda la documentación para luego ser firmado por el Encargado de Registro, quien le otorga validez.
3. Foliar todas las hojas pertinentes del trámite que quedan en el legajo, con sello de seguridad del registro.
4. Confección de hojas de registro asentando toda la información relativa al trámite.

Relaciones del puesto:

- Internas: Control y Procesamiento, Secretaría Administrativa-Contable y Dirección.
- Externas: No aplica.

Atributos personales para desempeñarse en el puesto

- **Requisitos Excluyentes:**
 - Edad: mayor de 18 años.
 - Estudios secundarios finalizados.
 - Experiencia laboral mínima de 1 año en tareas administrativas, en entidades públicas o privadas.
- **Requisitos deseables:**
 - Poseer capacidad de organización y buen orden.
 - Predisposición para trabajar en equipo.
 - Predisposición para realizar tareas repetitivas.
- **Utilidades informáticas:**
 - No aplica.

Competencias técnicas

- Poseer conocimiento del Digesto de Normas Técnico - Registrales.
- Flexibilidad para adaptarse a cambios en la organización.
- Búsqueda de la mejora continua, mejorando la eficiencia y eficacia en los procesos que aplica.

Competencias generales

- **Requisitos físicos:**
 - Tolerancia para estar sentado entre 4 a 5 horas por día.
 - Agilidad y celeridad.

- **Condiciones de trabajo:**
 - Las tareas se desempeñan en una oficina que comparte con su colaborador, intercambiando información entre ellos.
 - Actividades simples y repetitivas que no tienen alternativas de actuación.
- **Responsabilidades implícitas:**
 - Orientación a resultados.
 - Es el encargado de realizar pedidos de materiales de oficina necesarios para el desempeño de las tareas registrales.
 - Tiene contacto directo con el Encargado de Registro, poniendo a su disposición todos los trámites que ingresan para su posterior firma.

Denominación del puesto: Secretaria

Área: Secretaría Administrativa- Contable.

Reporta a: Dirección.

Colaboradores: No tiene.

Horario: Lunes a Viernes de 08.00 a 16.00 hs.

Remuneración: Administrativo de tercera categoría de CCT 736/16 – UTEDYC –.

Objetivo principal del puesto: Prestar apoyo en las tareas ejecutivas, administrativas y operacionales necesarias a los Encargados de Registro y a los empleados del Registro.

Principales actividades del puesto:

1. Brindar los elementos necesarios a los empleados para la realización de sus tareas.
 2. Planificar agenda de los encargados, coordinando día y horario de reuniones.
 3. Atención a clientes externos.
 4. Realizar control diario de cuentas bancarias.
 5. Gestionar y controlar el pago de impuestos y servicios.
 6. Realizar pedidos de materiales y suministros registrales a entes descentralizados y librerías.
 7. Organizar y archivar documentación.
 8. Coordinar con contadora externa el pago de haberes.
 9. Coordinación con servicios de limpieza externos.
-

Relaciones del puesto:

- Internas: Atención al Público, Cobranzas, Control y Procesamiento, Dirección, Armado y Sellado.
- Externas: con público en general, con proveedores, representantes de entes descentralizados de DNRPA.

Atributos personales para desempeñarse en el puesto

- **Requisitos Excluyentes:**
 - Edad: mayor de 18 años.
 - Estudios secundarios finalizados.
 - Experiencia laboral mínima de 2 años puestos similares, en entidades públicas o privadas.
 - Excelentes habilidades comunicacionales y en relaciones interpersonales.
- **Requisitos deseables:**
 - Poseer capacidad de organización.
 - Ser una persona proactiva, dinámica.
 - Ser responsable en las tareas encomendadas.
- **Utilidades informáticas:**
 - Conocimiento en sistemas de pagos y gestión bancaria.
 - Requiere muy buen manejo de herramientas informáticas básicas como: procesador de textos, planillas de cálculo, correo electrónico e internet.

Competencias técnicas

- Se requiere meticulosidad en la resolución de tareas.
 - Adaptabilidad al entorno cambiante que se presenta en el Registro Automotor.
-

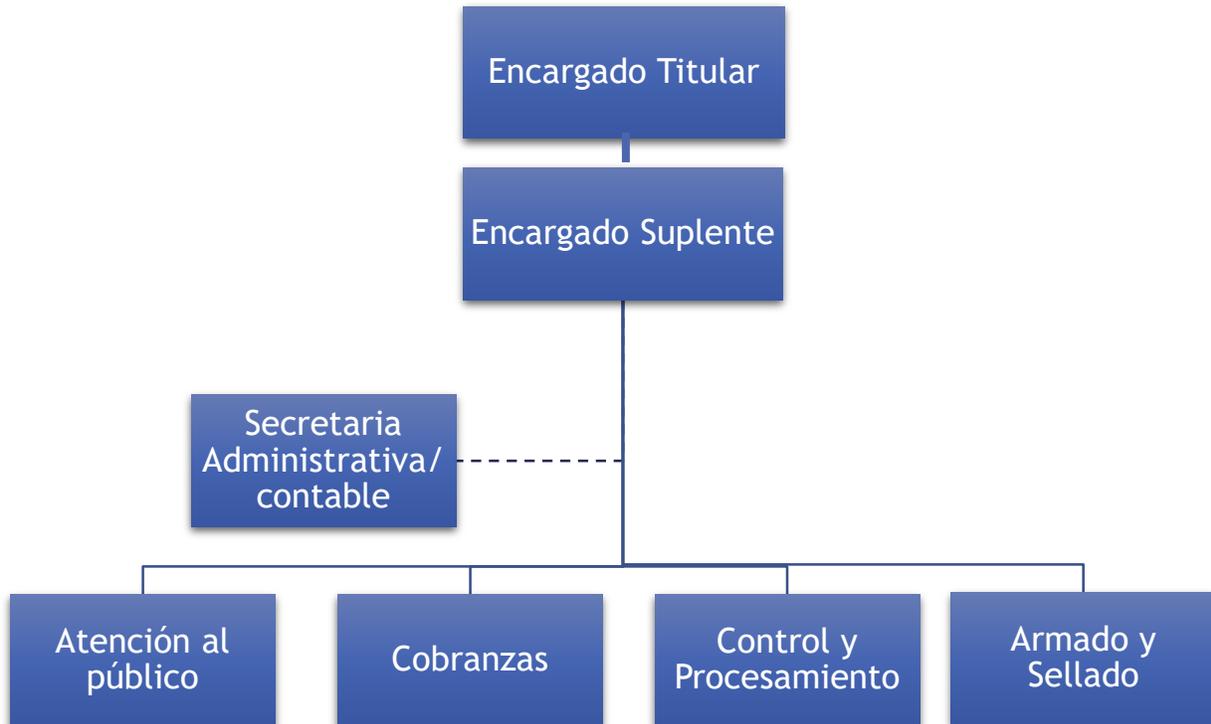
Competencias generales

- **Requisitos físicos:**
 - Tolerancia para soportar alto nivel de estrés, fundamentalmente por ser la única persona que debe asistir a todas las demás áreas, bajo una constante supervisión del Encargado de Registro.
 - Tolerancia para estar sentado durante 4 a 5 horas del día.
- **Condiciones de trabajo:**
 - Las tareas se desarrollan en una oficina propia donde almacena el stock de elementos de trabajo necesarios para todo el registro.
 - En ocasiones, debe realizar pagos en entidades bancarias, por lo que será necesario desplazarse hacia dichas entidades.
- **Responsabilidades implícitas:**
 - Manejo de información confidencial del Registro Automotor.
 - Cuenta con computadora personal para la carga de los trámites, siendo responsable de su uso y mantenimiento.
 - Responsable por la guarda y cuidado del dinero mientras se encuentre en el Registro.

Bibliografía

- Bohlander, George, Sherman, A. y Snell, Scott. Administración de Recursos Humanos. 12° Edición. Thomson. México. 2001.
- Cejas, Magda y Chirinos, Nilda. La Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Ediciones Universidad de Carabobo. Venezuela. 2014.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Mc Graw Hill. México. 2000. pp. 161-165.
- Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill. Colombia. 2008.
- Dessler, Gary. Administración de Personal. 8ª Edición. Prentice Hall. México. 2001.
- Fernández Ríos, M. Análisis y descripción de puestos de trabajo. Ediciones Díaz de Santos. España. 1995.
- Mondy, Robert Wayne. Administración de Recursos Humanos. 11° Edición. Pearson Educación. México. 2010.
- Serrano Alexis, Administración de Personas, Primer Edición, El Salvador, 2009.
- Werther, William B. y Keith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ª Edición. Mc Graw Hill. México. 2000.
- <http://servicios.infoleg.gob.ar>
- www.dnrpa.gov.ar

Organigrama de la Organización



Anexo II

Entrevista a empleados del Registro Automotor

I. Datos Personales

Nombre y apellido:.....

Edad:..... Sexo:.....

Antigüedad:

Nivel Educativo Máximo Alcanzado:.....

II. Datos Generales del Puesto

Puesto:.....

Área:.....

Reporta a:.....

Supervisa a:.....

Colaboradores dentro del área:

Relaciones Internas y Externas:.....

.....

III. Especificaciones del Puesto

Tareas que desempeña (describa brevemente las actividades que realiza diariamente en su puesto):

.....

.....

.....

.....

Tiempo requerido en sus funciones:

IV. Responsabilidades y condiciones del puesto:

Comente brevemente si en el desempeño de sus tareas tiene alguna responsabilidad sobre herramientas, valores, equipos, documentación y datos confidenciales.

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

Condiciones del trabajo. Describa:

a. Espacio físico donde se desarrolla su trabajo

.....
.....

b. Ambiente donde se desarrolla su trabajo

.....
.....

c. Esfuerzo físico y/o mental que realiza:

.....
.....

Según tu experiencia

1. **¿Qué nivel de estudios se requiere para realizar el trabajo?**
 - a. Primaria terminada
 - b. Secundaria terminada
 - c. Universitario incompleto/ estudiante de carrera universitaria aún sin concluir
 - d. Universitario completo
 - e. Posgrado universitario

2. **Para el desempeño de este puesto se requiere de experiencia previa en puestos y/o áreas similares equivalente a:**
 - a. Más de 3 años
 - b. Entre 2 a 3 años
 - c. Entre 1 a 2 años
 - d. Menos de 1 año
 - e. No requiere experiencia

3. **¿Cuáles son los objetivos que se deben cumplir en tu puesto?**

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

4. **¿Qué competencias debe poseer una persona para desempeñarse en tu puesto? (se le muestra de un listado con la explicación de cada una)**

5. **Comentarios a realizar relevantes del puesto y del funcionamiento de la organización**

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

Firma del Empleado:.....

Fecha de realización: