



TRABAJO FINAL

TECNICATURA SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN

***"Diseño de los puestos de trabajo en la Dirección de compras y contrataciones de la UNPSJB."***

AUTOR: RODRIGUEZ MARIA INÉS

AÑO: 2022

### Planteamiento del problema:

La estructura de la Dirección de Compras y Contrataciones en sus inicios contaba con 12 integrantes, con el transcurso de los años fue sobrellevando modificaciones, debido a las jubilaciones, pases internos y renunciaciones del personal. Actualmente, el sector está compuesto por el director, dos jefes de áreas y 4 auxiliares administrativos que absorbieron algunas de las funciones, sobrecargando al personal.

Como los puestos que fueron quedando vacantes no fueron cubiertos y al no contar con una estructura formal, hay diversas funciones que no fueron definidas por ese motivo, generando sobrecarga de actividades, problemas de organización y coordinación entre los puestos, esto a su vez incide en el retraso de ciertas tareas, dado que cuando se multiplican funciones, estas recaen sobre las mismas personas y no pueden ser desarrolladas con efectividad.

La Dirección no cuenta con un manual de funciones en el cual especifique a cada uno de sus empleados las tareas correspondientes a realizar en cada puesto de trabajo, y es por esto, que se hace necesario indagar en la elaboración de un diseño de puesto.

Por lo que se plantea el siguiente problema:

*¿Cómo determinar el diseño de puesto apropiado para la Dirección de Compras y Contrataciones de la UNPSJB?*

### Objetivos de investigación:

#### Objetivo general

Esta investigación tiene como objetivo: Analizar el diseño de puestos de trabajo en la Dirección de compras.

#### Objetivos específicos ( )

- Diseñar los documentos para reunir la información.
- Reunir la información pertinente de los puestos de trabajo que se van a trabajar.
- Identificar las tareas, funciones y responsabilidades que debe tener los empleados.

## Hipótesis de trabajo

Sin una reglamentación que defina las funciones y objetivos a cumplir de cada uno de los puestos de trabajo de la Dirección de Compras y Contrataciones no se podrá realizar un diseño de puesto.

## Introducción

Para la organización el puesto constituye la base para colocar a las personas dentro de las tareas de la organización. Para la persona el puesto es una de las mejores fuentes de expectativas y de motivación en la organización.

A continuación se abordan diferentes conceptos tomando como bibliografía para el desarrollo a los siguientes autores: Idalberto Chiavenato, Martha Alles, Eduardo Arnoletto y William B. Werther

### *Definición de puesto de trabajo*

Chiavenato Idalberto (2009) define:

“Un puesto constituye una unidad de la organización, y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo distingue de los demás puestos. Su posición en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece. (p.172)

Marta Alles (2015) define el puesto, como un lugar que una persona ocupa en una organización. Implica cumplir responsabilidades y tareas claramente definidas. (p.137)

Teniendo en cuenta estas definiciones se puede decir que, un puesto de trabajo es la ubicación precisa que ocupa una persona dentro de la empresa y constituye la esencia misma de la productividad de una organización, la utilización de los recursos humanos en forma efectiva y eficiente dentro de la misma es la clave del éxito.

### *Diseño de puesto*

El diseño de cada puesto debe reflejar las expectativas organizativas, ambientales y conductuales (autonomía, responsabilidad, variedad, identificación, significado de la tarea y retroalimentación. Debe mantener varios elementos en la

perspectiva y el equilibrio adecuados, por lo cual algunos puestos son más satisfactorios o interesantes que otros. Un empleo mal diseñado conduce con frecuencia a una productividad disminuida, a cambios constantes en el personal, ausentismo, quejas, renuncias y varios problemas más. (William B. Werther /Keith Davis, 2008, p.108).

Para Chiavenato (2009), "El diseño de puesto es la especificación del contenido, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante".



Fuente: Elaboración propia

Considerando las definiciones citadas, se puede decir que el diseño de puestos es el proceso de organización del trabajo que tiene como objetivo estructurar los elementos, tareas y obligaciones de una organización, atendiendo el contenido, requisitos y responsabilidades, para alcanzar determinados objetivos de la organización, el diseño se convierte en un guía para que el ocupante pueda desempeñar las actividades de forma eficiente.

### Modelos de diseño de puestos:

Existen diversos modelos a partir de los cuales basar los diseños de puestos. A continuación, se describirán cada uno de ellos. Cada modelo surgió en una época o momento de la historia determinado, dado que en la medida en que existió el trabajo siempre se pensó en la manera de poder manejarlo.

### Modelo clásico o tradicional para el diseño de puestos.

Este modelo pretendía proyectar el diseño del puesto de acuerdo con la lógica siguiente, segmentar y fragmentar los puestos en tareas sencillas, repetitivas y de fácil capacitación. Seleccionar científicamente al trabajador de acuerdo con las

exigencias de la tarea. Ofrecer planes de incentivos salariales y eliminar actividades y movimientos innecesarios que produzcan cansancio.

Se trata de una teoría de la máquina, en donde la organización y las personas funcionan dentro de una lógica y mecánica en donde el trabajador y el cargo son tratados como máquinas.

Los aspectos principales de este modelo son:

- ✓ La persona como apéndice de la máquina
- ✓ Fragmentación del trabajo.
- ✓ Acento en la eficiencia.
- ✓ Permanencia.

### *Modelo humanista o de relaciones humanas*

El concepto de persona humana, paso del hombre motivado por las recompensas salariales al hombre motivado por los incentivos sociales. Con la teoría de las relaciones humanas surgen los primeros conceptos sobre el liderazgo, la motivación, la comunicación y demás temas relacionados con las personas. El modelo humanista trata de incrementar la interacción de las personas entre sí y con los superiores, para satisfacer las necesidades individuales y aumentar la moral del personal. Este modelo se preocupó más por el contexto del puesto que por el contenido del puesto.

### *Modelo situacional*

El nombre situacional se da por la adecuación del diseño de cargos a estas tres variables: las personas, la tarea y la estructura de la organización. Este modelo es cambiante y acorde con el desempeño personal del ocupante y del desarrollo tecnológico de la tarea.

#### *El modelo situacional se basa en cinco características importantes:*

- 🚦 Variedad: se refiere a la variedad de habilidades exigidas por el cargo. El cargo debe presentar una alta gama de operaciones o el uso de diversos equipos para que el cargo sea menos repetitivo y menos monótono.
- 🚦 Autonomía: se refiere a la libertad y criterio personal del ocupante para planear y hacer su trabajo; es decir, seleccionar el equipo que utilizará y el procedimiento que seguirá.

- ✚ Significado de las tareas: se refiere al conocimiento de la influencia que el cargo ejerce en otras personas o en el trabajo. Cuanto más noción tiene el ocupante del significado de las tareas que ejecuta, mayor es la importancia que percibe en su trabajo, mayor su contribución y más elevada su responsabilidad.
- ✚ Identidad con la tarea: se refiere al trabajo integral, global y con significado para la persona, lo cual le permite identificarse con este.
- ✚ Retroalimentación. Se trata de la información clara sobre el desempeño. Perfecta e inmediata noción sobre el desempeño, el ocupante tiene un sentido de autoevaluación, autodirección y autorrealización. Estas condiciones hacen que el cargo se llene de factores de motivación permitiendo que:
  - ♣ La persona utilice sus habilidades en la ejecución de las tareas.
  - ♣ La persona tenga autonomía e independencia.
  - ♣ La persona ejecute algo significativo.
  - ♣ La persona se sienta responsable del éxito o fracaso de las mismas tareas.
  - ♣ La persona perciba su propio desempeño sin intervención de terceros.

Cuando el diseño de puestos se realizó ya hace tiempo, el problema es conocerlo en su totalidad. El mejor camino para eso es la descripción y el análisis de puestos.

*La descripción de puesto:* es un proceso que consiste en enunciar las tareas, responsabilidades, relaciones y condiciones de un puesto. El formato común de una descripción incluye por lo menos tres partes:

- ✓ El título del puesto.
- ✓ Identificación del puesto.
- ✓ Deberes del puesto.

*Las especificaciones de puesto:* proporciona los requerimientos humanos del puesto, como, educación, experiencia previa, capacidad, personalidad, etc.

*Análisis de puesto:* Es una verificación comparativa de las exigencias que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante". Estudia y determina todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el puesto exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. (I. Chiavenato, 2019, p. 223)

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

niveles de exigencia requeridos respecto de conocimientos, experiencia, competencias, etc.

### ¿Cuándo hacer un análisis de puesto?

Es necesario hacer un análisis Cuando:

- ✚ Se crea una empresa.
- ✚ Se crean nuevos puestos.
- ✚ Se modifican los puestos.
- ✚ Se actualiza el sistema de compensación y salario de la empresa.
- ✚ Existen quejas de los empleados que no saben qué tareas deben cumplir.
- ✚ El capital humano no está bien capacitado.
- ✚ Hay conflicto por duplicidad de funciones.

### Del análisis de puestos, puede obtenerse la siguiente información<sup>1</sup>:

- a) Actividades del puesto: Actividades de trabajo, actividades complementarias.
- b) Comportamiento humano: sensibilidad, comunicación, toma de decisiones.
- c) Equipamiento utilizado: información sobre productos, procesos, y materiales.
- d) Criterios de desempeño: cantidad, calidad y tiempo dedicado a cada aspecto del trabajo.
- e) Contexto del puesto: condiciones físicas, horarios, contexto social, organizacional, interacciones humanas habituales.
- f) Requerimiento humano: conocimientos, destrezas, experiencia laboral, atributos personales, tales como características físicas, actitudes, personalidad, intereses, etc.

---

<sup>1</sup> Eduardo Arnoletto: "La Gestión organizacional en los gobiernos locales", Buenos Aires, 2010

### Importancia del análisis de puesto

El análisis de puestos es un procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto de trabajo, y el perfil del ocupante. De la información proveniente del análisis del puesto y especificación, suele utilizarse para:

- a) Establecer criterios para decidir el reclutamiento y la selección.
- b) Estimar el valor y definir la compensación salarial adecuada para cada puesto.
- c) Fijar criterios y pautas para la evaluación del desempeño, por comparación del desempeño real con el desempeño deseado.
- d) Diseñar los programas de capacitación y desarrollo del personal.
- e) Asegurar la asignación completa de atributos y responsabilidades.

### Métodos para el diseño de puesto: lo pasos a seguir, en general son los siguientes:

- ✓ Determinar el uso que se dará a la información, para decidir como reunirla
- ✓ Reunir y revisar la información previa disponible: organigrama, diagrama de procesos, descripciones de puestos.
- ✓ Reunir información y analizar el puesto.
- ✓ Revisar y verificar los resultados del análisis de puesto con el trabajador que lo desempeña y con su superior inmediato.
- ✓ Elaborar la descripción y especificación del puesto.

### Métodos para obtener la información:

Existen diversas maneras de obtener la información que deberá contener el formulario de análisis de puestos. El analista debe examinar las ventajas y desventajas de cada una de ellas y sus distintos grados de precisión, para seleccionar la que más convengan a su situación especial.

- 🚦 *Entrevistas:* Pueden ser individuales a cada empleado, o colectivas a grupos de empleados, con o sin los supervisores del área. Hay cierto riesgo de coleccionar información deformada.
- 🚦 *Cuestionarios:* Listas de verificación; cuestionarios abiertos; estructurados o no estructurados.
- 🚦 *Observación:* Observación directa; observación combinada con entrevista.
- 🚦 *Diario de actividades,* del participante.



## Desarrollo

Para llevar adelante el trabajo se generaron cuestionarios y entrevistas, en las que participaron todo el personal no docente del área seleccionada, además se recopiló información disponible en la Secretaría, en el buscador de ordenanzas y resoluciones de la universidad, donde se describen algunas características y funciones del área que integra la dirección. Resoluciones (Res/9 N° 470/2018; Res/10 N° 641/2022) Organigrama de la Secretaría administrativa, Convenio Colectivo De Trabajo Decreto 366/2006. Otra de las técnicas utilizada fue observación directa.

Los cuestionarios fueron enviados mediante correo electrónico a cada uno de los integrantes del área. Con esta herramienta se obtuvo las siguientes respuestas que se presentan a continuación con su respectivo análisis.

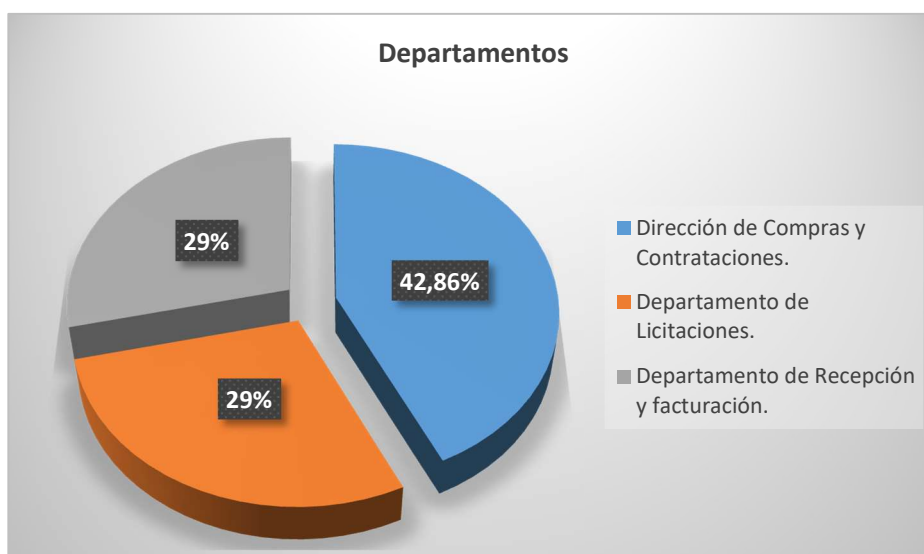
### CUESTIONARIO DIRIGIDO A LA DIRECCIÓN DE COMPRAS Y CONTRATACIONES

Tabla N°1 Departamento y Puesto de trabajo

Cant. de cuestionarios	Departamento	Cant.	%
<b>Cuestionario N° 1-4-5</b>	Dirección de Compras y Contrataciones.	3	42,86%
<b>Cuestionario N° 2-3</b>	Departamento de Licitaciones.	2	29%
<b>Cuestionario N° 6-7</b>	Departamento de Recepción y facturación.	2	29%
<b>Total</b>		7	100%

Fuente: Tabulación de los cuestionarios.

Gráfico N° 1 Departamento y Puesto de trabajo



### Análisis e interpretación

El 42,86% manifiesta que pertenecen al departamento Dirección de compras, el 29% indica que pertenece al departamento de licitaciones y el otro 29% al departamento de recepción y facturación.

Tabla N° 2 Puesto de trabajos

Cant. de cuestionarios	Puesto	Cant.	%
<b>Cuestionario N° 1</b>	Director	1	17%
<b>Cuestionario N° 3</b>	Jefe de Licitaciones	1	17%
<b>Cuestionario N° 7</b>	Jefe de Recepción y facturación	1	17%
<b>Cuestionario N° 2-5-6</b>	Auxiliar administrativo	3	43%
<b>Cuestionario N° 4</b>	Mesa de entrada y Salida de doc.	1	17%
<b>Total</b>		7	100%

Fuente: Tabulación de los cuestionarios.

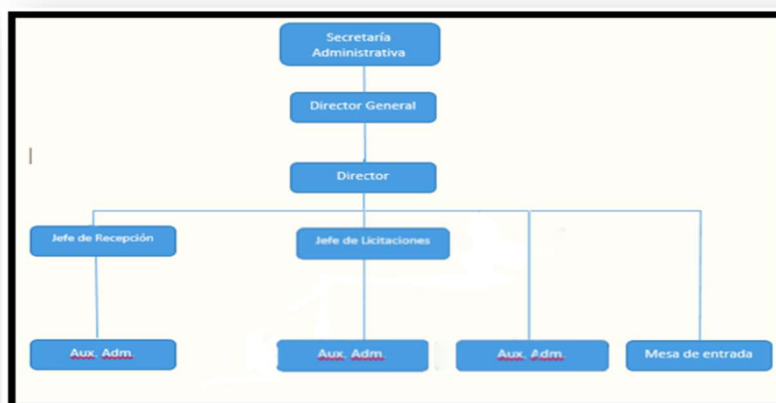
### Análisis e interpretación

De los información obtenida de las tabla N° 1 y 2 se puede decir que la dirección tiene definido sus departamentos y puestos, es decir, cada puesto está incluido en algún departamento o área de la Dirección y de esta forma se puede identificar su posición en el organigrama, en cuanto a su nivel jerárquico, en qué área se encuentra, a quien reporta, a quien supervisa y cuales puestos tienen relaciones laterales, según lo expresado por Chiavenato (2019).

Con respecto al nombre del puesto solo una parte del personal tiene definido el nombre del puesto el cual desempeñan, el resto del personal que representa el 43% no tiene definido el nombre del puesto.

Es de aclarar que la Dirección no tiene establecido una estructura organizacional, se elaboró un tipo de organigrama para representar la ubicación del puesto según la Tabla N° 2.

Grafico N° 2 Organigrama



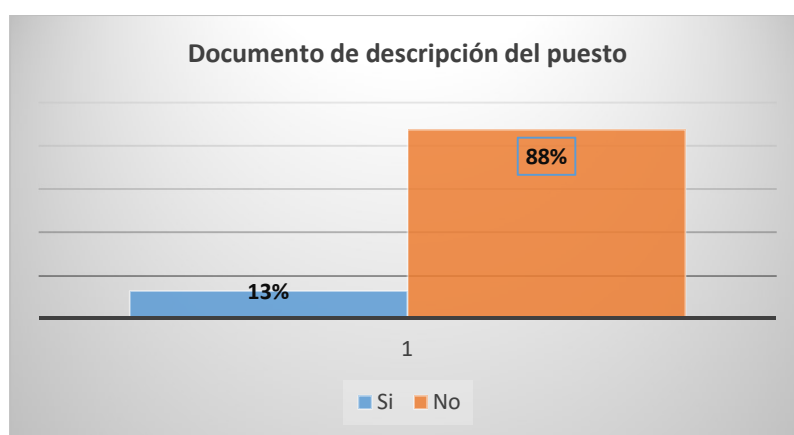
Fuente: tabulación de los Cuestionarios y entrevista- Elaboración de organigrama

Tabla N°3 ¿Conoce si la Dirección tiene algún tipo de documento donde se establezcan los requerimientos a cumplir del puesto?

Opciones	Cant.	%
<b>Si</b>	1	13%
<b>No</b>	7	88%
<b>Total</b>	8	100%

Fuente: tabulación de los cuestionarios y entrevista.

Grafico N°3



### Análisis e interpretación

El 88% de los participantes (Directores, Jefes y Auxiliares) manifestaron que la que desconocen la existencia de un documento que establezca las funciones que deberían cumplir, solo un 13% afirma conocer el documento.

De lo expuesto se puede decir que las funciones del puesto eran indicadas de manera verbal.

Los resultados demuestran la importancia de la descripción de los puestos para lograr una distribución equitativa de las funciones asignadas, lo cual facilita un mayor control. (Chiavenato I, 2019)

Tabla N° 4 En que consiste el trabajo y que tareas realiza.

Puestos	Tareas
<b>Director</b>	1. Procurar un óptimo y eficaz funcionamiento de la Dirección.
	2. Gestionar los procedimientos de compras.
	3. Controlar el agrupamiento de los pedidos de compras de la misma índole o rubro.
	4. Administrar los usuarios del sistema SIU-DIAGUITA (altas y bajas).
	5. Asesorar a los superiores en materia de contrataciones cuando sea requerido.
	<b>Tarea eventuales/ocasionales:</b> 1. Confeccionar informes administrativos.
<b>Jefe de Licitaciones</b>	1. Colaborar en la confección de los pliegos de bases y condiciones de todos los trámites de compras y contrataciones de la Universidad.
	2. Participar conjuntamente con el director en las aperturas de ofertas.
	3. Revisar las notas, resoluciones, actas de aperturas, cuadros comparativos y órdenes de compra de todos los trámites de compras y contrataciones.
	4. Informar las adquisiciones de los bienes a las unidades requirentes.
	5. Operar sistemas informáticos de gestión.
<b>Jefe de Recepción</b>	1. Ejecutar las órdenes de compras emitidas en el departamento de licitación.
	2. Mantener contacto con los proveedores para coordinar la recepción de los bienes.
	<b>Tarea eventuales/ocasionales:</b> 1. Control de archivos de expedientes.
<b>Auxiliar Administrativo 1</b>	1. Brindar asistencia administrativa a la comisión de recepción.
	2. Tramitar el pago de las facturas de proveedores de bienes y servicios.
	3. Elaborar los proyectos de resolución vinculados a los procesos de recepción.
	4. Gestionar las firmas de la comisión de recepción y de las unidades requirentes dando conformidad a las contrataciones.
	5. Entregar los bienes a las áreas solicitantes.
	6. Asistir en las tareas que me sean requeridas por los superiores.
	7. Tramitar las catalogaciones de los bienes y servicios.
	8. Manejar el mail ayuda catalogo para dar respuesta a las consultas de las distintas unidades académicas de la universidad.
<b>Tarea eventuales/ocasionales:</b> 1. Comunicarme con los proveedores. 2. Controlar que la documentación este completa en los expedientes generados en la dirección.	
<b>Auxiliar Administrativo 2</b>	1. Elaboración de pliegos y publicación de las Convocatorias de servicios.
	2. Iniciación de Expedientes.
	3. Llamados a los proveedores.
	4. Seguimiento de los procedimientos.
	5. Iniciar pago de facturas correspondientes a los servicios gestionados.
	6. Asesoramiento en materia de contratación de seguros varios para la Universidad.
<b>Tarea eventuales/ocasionales:</b> 1. Aprobación de reservas de pasajeros aéreos para personal docente y no docente de la Universidad. 2. Participación en las comisiones de recepción cuando se tratan de servicios. 3. Asesorar a las distintas unidades en la elaboración de las solicitudes de bienes y servicios.	
<b>Auxiliar Administrativo 3</b>	1. Armado y publicación de las Convocatorias.
	2. Iniciación de Expedientes.
	3. tramitación de diversos documentos.
	4. llamados a los proveedores
	5. seguimiento de los procedimientos
	6. emisión de órdenes de compras
	7. iniciar pago de facturas correspondientes a las compras gestionadas
	8. Recepción de ofertas.

<b>Mesa de entrada y Salida</b>	<b>9. Tarea eventuales/ocasionales:</b>
	10. Recepción de mercaderías
	1. Atención al público, orientando acerca de los tramites
	2. Recepción de documentación como expedientes, Solicitudes de Bienes y Servicios, notas, memos, facturas, etc.
	3. Controlar y distribuir la documentación registrada para distribuir a quien corresponda.
	4. Controlar documentos que forman parte de expedientes.
	5. Realizar tareas de apoyo en otras áreas cuando me sea requerida
	6. Archivar expedientes finalizados
	<b>Tarea eventuales/ocasionales:</b>
	1. Carga de ofertas en el sistema Siu-diaguita 2. Recepción de Mercadería 3. llamar por teléfono a proveedores para coordinar entrega de la mercadería 4. Contactar a los oferentes para la participación de licitaciones o contrataciones.

### Análisis e interpretación

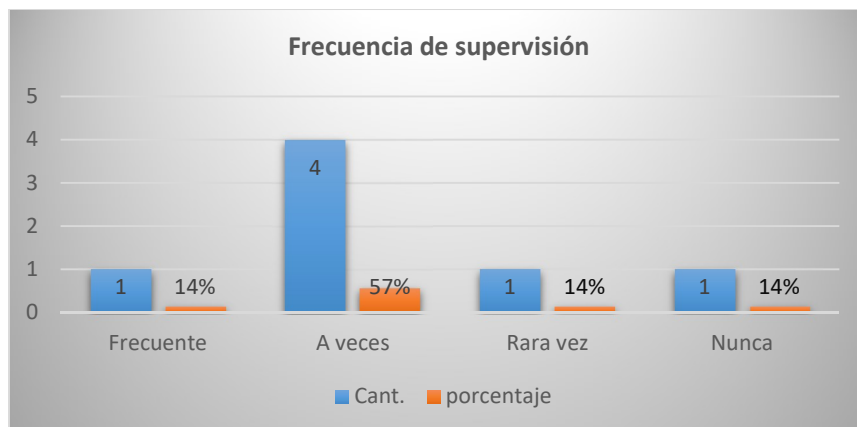
Analizando las respuestas otorgadas en la tabla N° 4, son diversas las tareas que desempeñan cada uno de los integrantes de la dirección, y al no tener una guía de cuáles son las funciones de sus puesto, hay tareas que comparte el nivel operativo (auxiliares administrativos) como, el llamado a oferentes o proveedores, la recepción de mercadería y archivo de expedientes.

Tabla N° 5 Frecuencia de supervisión que recibe.

Opciones	Cant.	%
<b>Frecuente</b>	1	14%
<b>A veces</b>	4	57%
<b>Rara vez</b>	1	14%
<b>Nunca</b>	1	14%
<b>Total</b>	7	100%

Fuente: tabulación de los cuestionarios.

Gráfico N° 4



### Análisis e interpretación

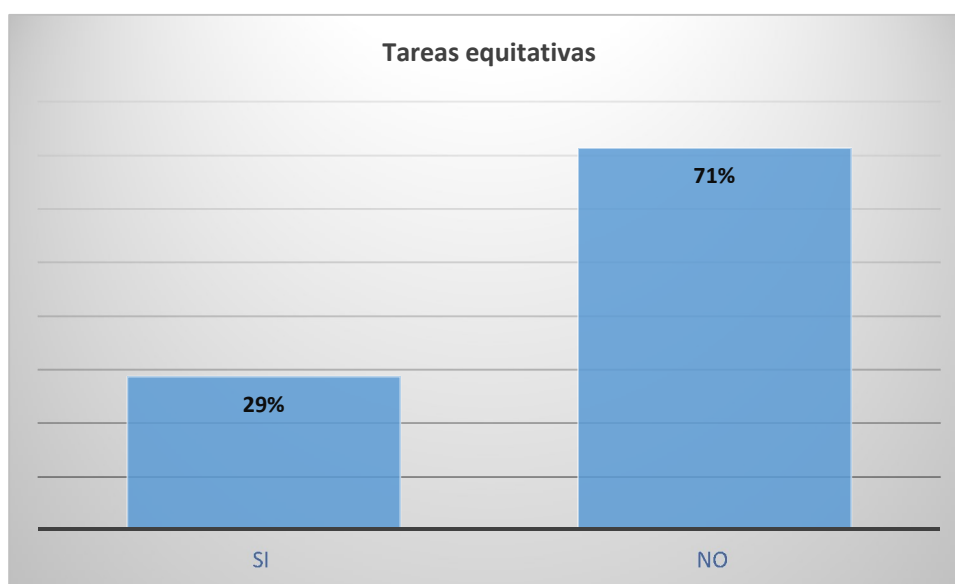
De las respuestas obtenidas, el 57% de los participantes indicaron que a veces reciben supervisión de sus superiores, por lo que se podría decir que el personal es responsable por el trabajo desempeñado, según el concepto de autonomía planteado por los autores Chiavenato y Werther/Davis.

Tabla N° 6 ¿Considera que las tareas asignadas a cada empleado son equitativas para todos?

Opciones	Cant.	%
<b>Si</b>	2	29%
<b>No</b>	5	71%
<b>Total</b>	7	100%

Fuente: tabulación de los cuestionarios.

Grafico N° 5 Tareas equitativas



### Análisis e interpretación

El 71% de participante consideran que las tareas no son distribuidas justamente entre todos, generando en ocasiones sobrecarga de trabajo en ciertas personas, esto se puede visualizar en el detalle de las tareas de la tabla N° 4.

Los empleados comentaron que no conocen las funciones específicas y concretas que tiene cada puesto. Al no estar definidas, no tienen una guía donde poder ver cuáles son sus funciones y en ocasiones se superponen su trabajo con el de otros compañeros.

### Entrevista realizada al Director General Económico Financiero

Para conocer como está conformada la estructura de la Dirección De Compras Y Contrataciones se realizó una entrevista al Sr. Luis Barrios, que según la información proporcionada, la dirección cuenta con 7 puestos, de los cuales solo 3 puestos definidos (corresponden al puestos de altas jerarquías) y 4 puestos de auxiliares administrativos que asisten en la ejecución de las tareas.

De los puestos definidos, las funciones que realizan son: el Director, es quien organiza, asesora, distribuye el trabajo, y efectúa las compras y contrataciones de bienes y servicios. El jefe del departamento de Licitaciones, se encarga de la gestionar las adquisiciones de bienes y contratación de servicios, por último el jefe del departamento de Recepción y facturación, se encarga de la recepción de los bienes y del control de los servicios y tramitación de la facturación.

El diseño de puesto de trabajo resulta indispensable para cualquier organización, ya que gracias a este se logrará con mayor felicidad tener en claro: los objetivos, las funciones, las responsabilidades, las especificaciones y condiciones de un puesto de trabajo. Los puestos de trabajo deben planificarse sobre la base de las necesidades reales, con los objetivos fijados y proporcionándole al ocupante la satisfacción esperada.

El diseño tiene como objetivo principal identificar los puestos de trabajo y delimitar cada una de las funciones correspondientes que debe cumplir el trabajador, es por eso que es necesario que se cumplan con las cuatro condiciones básicas que son, el contenido del puesto, método de trabajo, responsabilidad y autoridad.

Considerando la información obtenida de los cuestionarios y las entrevistas realizadas para este trabajo y haciendo hincapié en las tareas, casi todos participantes respondieron que no cuenta con el detalle de sus funciones, siendo uno de los requisitos fundamentales del diseño detallar todas las actividades a realizar por el ocupante (que debe hacer, como lo debe hacer, donde lo debe hacer y porque lo debe hacer), facilitando el trabajo de la persona.

Con respecto a la información obtenida de las resoluciones rectorales Res/9 N°470/2018 y Res/10 N° 641/2022 en las cuales se detallan solo las funciones específicas del puesto de director (Categoría 2) y de un auxiliar administrativo (categoría 7 según CCT 366/06), las mismas no coinciden en su totalidad con las funciones declaradas en los cuestionarios que completaron los ocupantes del puesto. Comparando las funciones establecidas en la Resolución N° 470 de auxiliar administrativo y las señaladas por el personal operativo, se puede decir que la misma corresponde al puesto de mesa de entrada y salida de documentación.

Por otra parte, sin una estructura adecuada el personal difícilmente podría contribuir al logro de los objetivos de la organización y para el caso de la Dirección de Compras y Contrataciones, la cual no contaba con un diseño de puesto y tampoco con un organigrama definido le resulta difícil funcionar eficientemente, además de esto, algunos cargos contaban con sobrecarga laboral producto de las funciones no definidas; y dado que las deficiencias en el diseño afectan el desempeño y repercuten en toda la organización se requeriría reglamentar un documento que defina todas las funciones para que todos los empleados lo conozcan y sepan cómo actuar.



## Conclusión

En función de todas las respuestas se concluye que para determinar el diseño de puesto en esta circunstancia es necesario que queden bien definidos el título y las especificaciones que deben cumplir los puestos para evitar ciertas complicaciones, ya que el diseño tiene estrecha relación con la productividad de los empleados.

Además considerando que la mayoría de los empleados tiene autonomía y variedad en sus tareas, el tipo de diseño que mejor le quedaría a la Dirección de Compras es el modelo situacional, ya que gracias a este se lograría contar con empleados capaces de autodirigirse, autocontrolarse y se les brindaría oportunidades para satisfacer sus necesidades.

## **Bibliografía:**

Chiavenato, Idalberto (2019) "Administración de Recursos Humanos" el capital humano de las organizaciones, décima edición-Editorial McGraw-Hill, México

Chiavenato, Idalberto (2009). Gestión del talento humano (Vol. 3), Mc-Graw Hill, D. F., México

Werther, W B, Jr. y Davis, K (2008) "Administración de Recursos Humanos", sexta edición- Editorial McGraw-Hill, México.

Alles Martha (2015) "Dirección estratégica de Recursos Humanos", Editorial Granica S.A.

[Objetivo y organigrama \(unp.edu.ar\)](http://unp.edu.ar)

[Decreto 366/06 \(unlp.edu.ar\)](http://unlp.edu.ar)

# **ANEXOS**

## Entrevista

Entrevista realizada al Director General Económico Financiero

Nombre: Luis Barrios

La presente entrevista tiene como finalidad recolectar datos e información importante para realizar el trabajo de campo, en el desarrollo de mi trabajo titulado "Diseño de puestos de trabajo en la Dirección de Compras y Contrataciones".

Se agradece de forma muy especial su colaboración para responder las preguntas que a continuación mencionaremos.

No está demás aclarar que los datos que usted aporte, será tratados con discreción y responsabilidad.

Preguntas:

- 1) ¿Qué áreas dependen de Usted?
- 2) ¿Cómo está organizada la Dirección de Compras?
- 3) ¿Sabe usted si existe una descripción de puestos que permita a los empleados conocer con exactitud cuáles son las tareas que debe desarrollar?
- 4) ¿Podría describir las tareas que realiza cada puesto?

Respuestas:

1. Las áreas que están a mi cargo son: La Dirección de Patrimonio- Dirección de contabilidad- Dirección de presupuesto- Dirección de Compras y contrataciones- Dirección de tesorería y Dirección de impositiva y actividades específicas.
2. Compras está compuesto por el director, dos jefes de áreas y 4 auxiliares administrativos, son 7 personas que forman parte de la misma.
3. Desconozco esa información, la persona indicada para darte esa respuesta es el director de compras.
4. Si bien la Dirección forma parte de las áreas que depende de mi cargo, no sabría decirte con exactitud que tareas realizan cada uno. Mi intervención son en cuestiones de toma de decisiones, que son de urgencias para resolver (por ejemplos: renegociaciones de servicios, pagos o conflicto con el personal) en caso de ausencia del director, de la Secretaría Administrativa o cuando necesitan mi intervención.

Desde hace años la Dirección depende de la Secretaría administrativa, por lo general las decisiones importantes que afecta al sector se tratan directamente con la autoridad de gestión de turno.

De las tareas del personal te puedo decir que, el director es quien organiza y distribuye el trabajo, asesora a las distintas facultades, sedes y secretarías y efectúa las compras y contrataciones de bienes y servicios.

De los jefes departamentales, uno se encarga de la gestionar las adquisiciones de bienes y contratación de servicios, el otro departamento se encarga de la recepción de los bienes y del control de los servicios y tramitación de la facturación. Los auxiliares asisten en las tareas

## Entrevista

Entrevista realizada a la Secretaria Administrativa

Nombre: Vanesa Clar

La presente entrevista tiene como finalidad recolectar datos e información importante para realizar el trabajo de campo, en el desarrollo de mi trabajo titulado "Diseño de puestos de trabajo en la Dirección de Compras y Contrataciones".

Se agradece de forma muy especial su colaboración para responder las preguntas que a continuación mencionaremos.

No está demás aclarar que los datos que usted aporte, será tratados con discreción y responsabilidad.

- 1) ¿Quién realiza el proceso de selección del personal?
- 2) ¿Qué factores son tenidos en cuenta para la selección del personal?  
Por ejemplo: experiencia- recomendación-competencia laboral.
- 3) ¿La Dirección tiene definida la estructura?
- 4) ¿Cuál es el objetivo de la Dirección?

Respuesta:

1. El ingreso y acenso del personal se realizar mediante un llamado a concurso donde el Director arma el perfil requerido para el puesto o en caso de una necesidad inmediata de cubrir las tareas de un puesto por lo general se realiza un contrato de locación de servicio, es la forma inmediata de cubrir un puesto hasta que se gestionen y se autoricen los llamados a concursos.
2. Como dije anteriormente el director es quien arma el perfil y es el quien fija los factores a tener en cuenta en la selección del personal.
3. La estructura de la Dirección no está definida, se está trabajando en eso, se está evaluando unificar la dirección de patrimonio y compras.
4. Coordinar y ejecutar todo lo relativo a las compras y contrataciones de bienes y servicios que sean requeridos por la institución.

## Descripción de puestos de trabajo

El siguiente cuestionario tiene finalidad recolectar información sobre las tareas que realiza en su puesto.

Nombre y Apellido \*

Luciana Heit

Lugar de trabajo \*

Dirección de Compras y Contrataciones

Área o departamento al que pertenece \*

contrataciones y licitaciones

Nombre del Puesto \*

Mesa de entrada y salida de documentación

¿Conoce si la Dirección tiene algún tipo de documento donde se establezcan los requerimientos a cumplir del puesto? \*

- SI
- No

¿En qué consiste su trabajo? \*

Registrar entrada y salida de toda la documentación generada o ingresada que involucre a la dirección

¿Qué tareas realiza? Describa claramente las tareas que realiza diariamente, empezando por las más importantes. \*

atención al público, orientando acerca de los tramites  
Recepción de documentación como expedientes, Solicitudes de Bienes y Servicios, notas, memos, facturas, etc.  
controlar y distribuir la documentación registrada para distribuir a quien corresponda.  
controlar documentos que forman parte de expedientes.  
realizar tareas de apoyo en otras áreas cuando me se requerida  
archivar expedientes finalizados

¿Realiza tareas eventuales y ocasionales? \*

- si
- No

En caso de realizar tareas eventuales y ocasionales indicar cuales

Recepción de Mercadería  
carga de ofertas en el sistema Siu-diaguita  
llamar por telefono a proveedores para coordinar entrega de la mercaderia  
contactar a los oferentes para la participacion de licitaciones o contrataciones.

¿Cómo es el procedimiento para realizar dichas tareas? \*

La documentación recibida se registra en el sistema COMDOC  
los expedientes generados en la dirección se distribuyen en las áreas para continuar el tramite  
llevar el control por el sistema COMDOC de los expedientes que salen de la direccion.  
controlar las solicitudes de bienes y servicios en el sistema SIU-DIAGUITA

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

Al director

¿Cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior? \*

a veces ▼

¿Considera que las tareas asignadas a cada empleado son equitativas para todos? \*

- si  
 no

¿Con quién tiene que mantener comunicación?

Con el área de Licitación y contratación y el área de Recepción y Facturación

¿Tiene personal a cargo? \*

- Sí  
 No

En caso tener personal a cargo, que puestos le reportan directa o indirectamente a usted?

n

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

## Descripción de puestos de trabajo

El siguiente cuestionario tiene finalidad recolectar información sobre las tareas que realiza en su puesto.

Nombre y Apellido \*

Julio Barrionuevo

Lugar de trabajo \*

Dirección de Compras y Contrataciones

Área o departamento al que pertenece \*

Dirección de Compras y Contrataciones

Nombre del Puesto \*

Director de la Dirección de Compras y Contrataciones

¿Conoce si la Dirección tiene algún tipo de documento donde se establezcan los requerimientos a cumplir del puesto? \*

SI

No

¿En qué consiste su trabajo? \*

En planificar, organizar, dirigir y controlar las tareas que se llevan a cabo en la Dirección.

¿Qué tareas realiza? Describa claramente las tareas que realiza diariamente, empezando por las más importantes. \*

Procurar un óptimo y eficaz funcionamiento de la Dirección. Gestionar los procedimientos de compras. Controlar el agrupamiento de los pedidos de compras del mismo índole o rubro. Administrar los usuarios del sistema SIU-DIAGUITA (altas y bajas). Asesorar a los superiores en materia de contrataciones cuando sea requerido.

¿Realiza tareas eventuales y ocasionales? \*

si

No

En caso de realizar tareas eventuales y ocasionales indicar cuáles

confeccionar informes administrativos.



¿Cómo es el procedimiento para realizar dichas tareas? \*

una vez generado el expediente con el objeto de la contratación, reviso que el mismo cumpla con los requisitos exigidos por la ley en cuanto a su confección y documentación, para que la autoridad competente pueda emitir el acto administrativo correspondiente.  
En el sistema Siu-Diaguita realizo todas las autorizaciones correspondientes como la de los pliegos de Bases y Condiciones particulares para cada tipo de contratación, las emisiones de los actos aperturas y las autorizaciones de las ordenes de compras para que se puedan receptionar y controlar los bienes y servicios.  
autorizo mediante nota los pedidos de alta de usuarios en el sistema siu diaguita, recibidos mediante Nota, memorándum o correo electrónico.

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

A la Dirección General Económico financiero y a la Secretaria Administrativa

¿Cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior? \*

a veces ▼

¿Considera que las tareas asignadas a cada empleado son equitativas para todos? \*

- si  
 no

¿Con quién tiene que mantener comunicación?

Con las distintas unidades academicas, secretarías y con la Direccion de Presupuesto y la Direccion de Tesorería

¿Tiene personal a cargo? \*

- Sí  
 No

En caso tener personal a cargo, que puestos le reportan directa o indirectamente a usted?

el Departamento de Licitaciones, el Dto. de Recepción y Facturación y la Mesa de entrada.

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

## Descripción de puestos de trabajo

El siguiente cuestionario tiene finalidad recolectar información sobre las tareas que realiza en su puesto.

Nombre y Apellido \*

Alejandro Escobar

Lugar de trabajo \*

UNPSJB

Área o departamento al que pertenece \*

Dirección de compras y contrataciones

Nombre del Puesto \*

Auxiliar Administrativo

¿Conoce si la Dirección tiene algún tipo de documento donde se establezcan los requerimientos a cumplir del puesto? \*

SI

No

¿En qué consiste su trabajo? \*

Colaborar en el procedimiento de las compras de bienes para la UNPSJB

¿Qué tareas realiza? Describa claramente las tareas que realizada diariamente, empezando por las más importantes. \*

Armado y publicación de las Convocatorias, iniciación de Expedientes, tramitación de diversos documentos, llamados a los proveedores, seguimiento de los procedimientos, emisión de órdenes de compras, iniciar pago de facturas correspondientes a las compras gestionadas. Recepción de ofertas.

¿Realiza tareas eventuales y ocasionales? \*

si

No

En caso de realizar tareas eventuales y ocasionales indicar cuales

Recepción de mercaderías

¿Cómo es el procedimiento para realizar dichas tareas? \*

Cordinar con el transporte la descarga de la mercadería a recibir, contar las cajas o bultos recibidos, verificar los remitos y firmar la conformidad

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

Al director de Compras y Contrataciones

¿Cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior? \*

rara vez ▼

¿Considera que las tareas asignadas a cada empleado son equitativas para todos? \*

sí

no

¿Con quién tiene que mantener comunicación?

Con el Director de Compras y Contrataciones, sector de recepción y mesa de entrada y salidas

¿Tiene personal a cargo? \*

Sí

No

En caso tener personal a cargo, que puestos le reportan directa o indirectamente a usted?

.....

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

## Descripción de puestos de trabajo

El siguiente cuestionario tiene finalidad recolectar información sobre las tareas que realiza en su puesto.

Nombre y Apellido \*

Angela Perez

Lugar de trabajo \*

Dirección de Compras y contrataciones

Área o departamento al que pertenece \*

Departamento de licitaciones

Nombre del Puesto \*

Jefe de Licitaciones y contrataciones

¿Conoce si la Dirección tiene algún tipo de documento donde se establezcan los requerimientos a cumplir del puesto? \*

SI

No

¿En qué consiste su trabajo? \*

Asistir al director en la programación, coordinación, desarrollo y control de las funciones de compras.

¿Qué tareas realiza? Describa claramente las tareas que realizada diariamente, empezando por las más importantes. \*

- Colaborar en la confección de los pliegos de bases y condiciones de todos los tramites de compras y contrataciones de la Universidad.
- Evaluar y controlar las solicitudes de bienes y servicios.
- Participar conjuntamente con el director en las aperturas de ofertas.
- Revisar las notas, resoluciones, actas de aperturas, cuadro comparativos y órdenes de compra de todos los tramites de compras y contrataciones.
- Informar las adquisiciones de los bienes a las unidades requirentes.
- Operar sistemas informáticos de gestión.

¿Realiza tareas eventuales y ocasionales? \*

si

No

En caso de realizar tareas eventuales y ocasionales indicar cuales

ninguna

¿Cómo es el procedimiento para realizar dichas tareas? \*

- Elección del procedimiento a realizar de acuerdo a lo establecido en la ley y controlar los artículos del pliego de bases y condiciones elaborados en el sistema de gestión SIU Diaguita.
- cargar en el sistema las ofertas recepcionadas en el momento del acto de apertura.
- Verificar que los proyectos de resolución cumplan con las normativas establecidas.
- verificar la correcta elaboración de las ordenes de compras generadas en el sistema si diaguita.
- Informar mediante correo electrónico o nota la adquisición de los bienes solicitados por las distintas unidades requirentes.

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

Al director de compras

¿Cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior? \*

a veces ▼

¿Considera que las tareas asignadas a cada empleado son equitativas para todos? \*

- si
- no

¿Con quién tiene que mantener comunicación?

Con el Director y el Jefe de recepción.

¿Tiene personal a cargo? \*

- Sí
- No

En caso tener personal a cargo, que puestos le reportan directa o indirectamente a usted?

un auxiliar administrativo

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

## Descripción de puestos de trabajo

El siguiente cuestionario tiene finalidad recolectar información sobre las tareas que realiza en su puesto.

Nombre y Apellido \*

Jorge Martinez

Lugar de trabajo \*

Dirección Compras y Contrataciones

Área o departamento al que pertenece \*

Departamento de recepción y facturación

Nombre del Puesto \*

Jefe de recepción y facturación

¿Conoce si la Dirección tiene algún tipo de documento donde se establezcan los requerimientos a cumplir del puesto? \*

SI

No

¿En qué consiste su trabajo? \*

Ejecutar las tareas de recepción de los bienes y prestación de servicios

¿Qué tareas realiza? Describa claramente las tareas que realizada diariamente, empezando por las más importantes. \*

ejecutar las ordenes de compras emitidas en el departamento de licitacion-. Mantener contacto con los proveedores para coordinar la recepcion de los bienes.

¿Realiza tareas eventuales y ocasionales? \*

si

No

En caso de realizar tareas eventuales y ocasionales indicar cuales

Control de archivos de expedientes

¿Cómo es el procedimiento para realizar dichas tareas? \*

contactar mediante mail o por telefono a los proveedores para ejecutar las ordenes de compras emitidas en la direccion, teniendo en cuenta los plazos establecidos de entrega.

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

En caso de ser solicitado se informa al director de compras el resultado de las tareas.

¿Cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior? \*

nunca ▼

¿Considera que las tareas asignadas a cada empleado son equitativas para todos? \*

sí

no

¿Con quién tiene que mantener comunicación?

Con el departamento de licitaciones

¿Tiene personal a cargo? \*

Sí

No

En caso tener personal a cargo, que puestos le reportan directa o indirectamente a usted?

un auxiliar administrativo

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

## Descripción de puestos de trabajo

El siguiente cuestionario tiene finalidad recolectar información sobre las tareas que realiza en su puesto.

Nombre y Apellido \*

María Inés Rodríguez

Lugar de trabajo \*

UNPSJB

Área o departamento al que pertenece \*

Departamento de recepcion y facturacion

Nombre del Puesto \*

Auxiliar administrativo

¿Conoce si la Dirección tiene algún tipo de documento donde se establezcan los requerimientos a cumplir del puesto? \*

SI

No

¿En qué consiste su trabajo? \*

Asistir en la ejecución de las tareas y procedimientos necesarios para la recepción y facturación de los bienes y servicios.

¿Qué tareas realiza? Describa claramente las tareas que realizada diariamente, empezando por las más importantes. \*

Brindar asistencia administrativa a la comisión de recepción.

Tramitar el pago de las facturas de proveedores de bienes y servicios.

Elaborar los proyectos de resolución vinculados a los procesos de recepción.

Gestionar las firmas de la comisión de recepción y de las unidades requirentes dando conformidad a las contrataciones.

Entregar los bienes a las áreas solicitantes.

Asistir en las tareas que me sean requeridas por los superiores.

Tramitar las catalogaciones de los bienes y servicios.

Manejar el mail ayuda catalogo para dar respuesta a las consultas de las distintas unidades académicas de la universidad.

¿Realiza tareas eventuales y ocasionales? \*

si

No

En caso de realizar tareas eventuales y ocasionales indicar cuales

Comunicarme con los proveedor.

Controlar que la documentación este completa en los expedientes generados en la dirección.



¿Cómo es el procedimiento para realizar dichas tareas? \*

Recibir los bienes y controlar que el remito coincida con las cantidades y especificaciones que indica en las órdenes de compra correspondiente.  
Generar las actas de recepción provisionarias y definitivas en el sistema siudiaguita.  
preparar los desgloses que incluye las actas firmadas, los remitos de entrega y la factura correspondiente.  
Entregar los bienes a las unidades requirentes según lo indicado en las solicitudes de bienes y servicios.

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

Al Jefe de recepción y facturación

¿Cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior? \*

frecuente ▼

¿Considera que las tareas asignadas a cada empleado son equitativas para todos? \*

- sí
- no

¿Con quién tiene que mantener comunicación?

Con el Departamento de Licitaciones.

¿Tiene personal a cargo? \*

- Sí
- No

En caso tener personal a cargo, que puestos le reportan directa o indirectamente a usted?

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

## Descripción de puestos de trabajo

El siguiente cuestionario tiene finalidad recolectar información sobre las tareas que realiza en su puesto.

Nombre y Apellido \*

Gladys Pecca

Lugar de trabajo \*

Dirección de compras y contrataciones - UNPSJB

Área o departamento al que pertenece \*

Departamento de licitaciones

Nombre del Puesto \*

auxiliar administrativo

¿Conoce si la Dirección tiene algún tipo de documento donde se establezcan los requerimientos a cumplir del puesto? \*

SI

No

¿En qué consiste su trabajo? \*

Colaborar en el procedimiento de contratación de servicios para la UNPSJB

¿Qué tareas realiza? Describa claramente las tareas que realiza diariamente, empezando por las más importantes. \*

Elaboración de pliegos y publicación de las Convocatorias de servicios.  
Iniciación de Expedientes.  
Llamados a los proveedores.  
Seguimiento de los procedimientos.  
Iniciar pago de facturas correspondientes a los servicios gestionados.  
Asesoramiento en materia de contratación de seguros varios para la Universidad.

¿Realiza tareas eventuales y ocasionales? \*

si

No

En caso de realizar tareas eventuales y ocasionales indicar cuales

Aprobación de reservas de pasajeros aéreos para personal docente y no docente de la Universidad.  
Participación en las comisiones de recepción cuando se tratan de servicios.  
Asesorar a las distintas unidades en la elaboración de las solicitudes de bienes y servicios.

¿Cómo es el procedimiento para realizar dichas tareas? \*

Elaborar en el sistema siudiaguita el pliego de bases y condiciones particulares de servicios.  
Crear el expediente en el sistema Comdoc. y agregar toda la documentación correspondiente.

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

Al jefe de licitaciones

¿Cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior? \*

a veces ▼

¿Considera que las tareas asignadas a cada empleado son equitativas para todos? \*

- sí
- no

¿Con quién tiene que mantener comunicación?

con el departamento de recepción y la mesa de entrada.

¿Tiene personal a cargo? \*

- Sí
- No

En caso tener personal a cargo, que puestos le reportan directa o indirectamente a usted?

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios