



**TECNICATURA EN GESTIÓN UNIVERSITARIA  
TRABAJO INTEGRADOR FINAL**

**Integrante del Grupo:**

**Puertas, Juan José**

**Directora de Trabajo Final Integrador**

**Mantek, Patricia**

**Licenciada en Administración**

**TÍTULO DEL TRABAJO:**

Descripción de puestos de trabajo en el Servicio Universitario de Salud de la Universidad Nacional de Mar del Plata, en el año 2022..

## **Resumen:**

El siguiente trabajo está centrado en definir algunos de los puestos de trabajo del Servicio Universitario de Salud, en la actualidad no se cuenta con dicha información en casi ninguno de los estamentos de la Universidad y es de relevante importancia tanto para la Gestión Universitaria, como para el colectivo Nodocente conocer estas definiciones. Son de gran utilidad al momento de necesitar definir los requisitos que debe poseer un aspirante al puesto de trabajo, para definir un concurso para ocupar un cargo y también para poder calificar al Agente en la evaluación de desempeño.

**Palabras Claves:** Puesto de Trabajo, Universidad, Servicio de Salud.

## Summary:

The following work is focused on defining some of the jobs of the University Health Service, currently there is no such information in almost any of the University's estates and it is of relevant importance both for University Management and for the No-teacher collective know these definitions. They are very useful when needing to define the requirements that a job applicant must have, to define a contest to fill a position and also to be able to qualify the Agent in the performance evaluation.

**Keywords:** Job, University, Health Service.

<b>Definición del tema de investigación</b>	<b>3</b>
<b>Justificación</b>	<b>4</b>
<b>Antecedentes</b>	<b>5</b>
<b>Otras investigaciones:</b>	<b>5</b>
<b>Objetivos de investigación</b>	<b>7</b>
<b>Marco Teórico</b>	<b>7</b>
<b>Definición de las variables</b>	<b>14</b>
<b>Aspectos metodológicos de la investigación</b>	<b>14</b>
<b>Tipo de investigación</b>	<b>16</b>
<b>Fuentes, método y técnicas de recolección y análisis de la Información</b>	<b>16</b>
<b>Desarrollo de la investigación:</b>	<b>18</b>
<b>Análisis del puesto de Personal Administrativo:</b>	<b>21</b>
<b>Análisis del puesto de Personal médico</b>	<b>22</b>
<b>Análisis del puesto de la Dirección General del Servicio de Salud</b>	<b>24</b>
<b>Análisis del puesto de los Licenciados en Psicología:</b>	<b>25</b>
<b>Datos obtenidos de la encuesta</b>	<b>26</b>
<b>Propuesta de Puestos de trabajo</b>	<b>28</b>
<b>Conclusiones:</b>	<b>43</b>
<b>Bibliografía:</b>	<b>45</b>
<b>Anexo I (Guía de entrevistas, Guía de Observación Directa, Encuesta)</b>	<b>46</b>

## **Definición del tema de investigación**

Descripción de algunos de los puestos de trabajo en el Servicio Universitario de Salud de la Universidad Nacional de Mar del Plata, en el año 2022. La investigación propone analizar los puestos de Dirección General, de Médico Clínico, de Psicólogo y de Personal Administrativo.

Esta definición propone realizar una evaluación de los puestos de trabajo, considerando aquellos que permitan realizar una rápida y exhaustiva

determinación de misiones y funciones de acuerdo a la línea investigativa seleccionada.

## **Justificación**

En los años de vida de nuestra Universidad, no se ha realizado una propuesta definitiva respecto del organigrama, puestos de trabajo, manuales de procedimientos, entre otras cuestiones importantes de la organización. En el Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector de trabajadores Nodocentes, Decreto 366/2006, se estipula que para poder incorporar un nuevo trabajador Nodocente, es necesario determinar si la persona cumple con los requisitos necesarios para el puesto de trabajo. Esto dificulta sobremanera la tarea, si no disponemos de un perfil con los requisitos necesarios para el puesto a cubrir.

También es importante contar con esta información al momento de realizar un concurso, donde se debe definir fehacientemente el perfil del puesto a concursar y las tareas que debe desempeñar el personal en ese cargo, así como la formación previa que se requiere para el desempeño del mismo. Esto también se encuentra definido en el CCT 366/06 en el título 4 Régimen de concursos, artículo 28 inciso C, en el cual se indica: “Requisitos, condiciones generales y particulares exigibles para cubrir el cargo, con indicación del lugar donde se podrá obtener mayor información”

Considerando la cantidad de Agentes Nodocentes que se desempeñan en la Universidad, más de 850, y la gran variedad de puestos de trabajo que existen en ella, decidí enfocarme en el lugar donde desempeño mis tareas. El Servicio Universitario de Salud. Esta determinación se toma considerando el acceso directo al personal, predisposición del mismo a colaborar en la investigación y el conocimiento

## **Antecedentes**

El único antecedente que se encontró respecto a la investigación sobre los puestos de trabajo en una Universidad es el de una ponencia presentada por la Lic. Sandra Fabiana Arònica. El trabajo muestra cómo se relevaron y analizaron los puestos de trabajo, estructuras organizacionales y procesos clave en algunas áreas comunes a todas las dependencias universitarias en la Universidad Nacional de Córdoba.

Si bien es una descripción somera de los métodos utilizados y las estrategias implementadas, permite avizorar un trabajo de equipo en el que se logró involucrar al personal Nodocente, en la realización y puesta en práctica del mismo.

## **Otras investigaciones:**

En los trabajos encontrados en el repositorio del sistema SIU, BDU, no se encontró nada similar a lo que se quiere investigar, no a nivel universitario, estos se refieren a pequeñas empresas y con una mirada puesta en mejorar la productividad y las remuneraciones de los empleados.

Ejemplo de ello son las investigaciones realizadas por Castro en 2020 y Pérez en 2019. De la lectura y análisis de estos trabajos se observa la necesidad de determinar los distintos puestos de trabajo, las tareas que deben realizarse en cada caso, y realizar la estructura organizativa de la empresa para definir las jerarquías. Es importante no sólo definir los puestos de trabajo y las funciones de cada empleado, se deben asignar las tareas a cumplir de modo que la responsabilidad esté bien definida para cada individuo que conforme la fuerza laboral de la empresa analizada.

Lo que tienen en común estos trabajos con la investigación a realizar, es que se parte de una Empresa o Institución que ya posee empleados, tareas y ciertas normas (no escritas en su mayoría).

Esto nos obliga a adoptar una visión diferente a la planteada por los autores consultados; ya que no se define primeramente cual es el perfil del trabajador requerido para un determinado puesto de trabajo, sino que se evalúa quién/es hace/n que tarea, qué conocimientos y habilidades poseen.

Sería muy importante tanto para una empresa como para una Institución Estatal, poder generar un resumen de Procedimientos que plasme las tareas realizadas por el personal y que éstas sean evaluadas por personal idóneo para ver de optimizar las tareas y finalmente llegar a la concreción de un Manual de Procedimientos de la Empresa/ Institución.

## **Objetivos de investigación**

### **Objetivo General:**

Elaborar análisis y descripción de puestos de trabajo del Servicio de Salud en 2022

### **Objetivos específicos:**

- ✓ Determinar cuáles son los puestos de trabajo en el Servicio de Salud y describirlos.
- ✓ Describir las funciones de cada puesto de trabajo y definir las tareas asociadas a su desempeño.

## **Marco Teórico**

### *La Organización*

Una organización como la universidad, es definitivamente de una gran complejidad, ésta presenta diferentes fines y objetivos, la cual contempla actividades diversas, y cuenta con un permanente crecimiento de quienes demandan sus servicios, con un desarrollo constante de sus conocimientos, con formas de gobierno diferentes a la mayoría de las organizaciones y con conceptos de autoridad y jerarquía particulares, esto lleva a que tenga una estructura donde la coordinación de sus partes toman diferentes formas según la actividad y/o trabajo que se realice. Entonces, es fundamental el conocimiento por parte de los que conforman la Comunidad Universitaria de la importancia que la gestión tiene para la organización.

Es importante entender la necesidad de una constante revisión de sus estructuras dado el permanente cambio de las necesidades que la sociedad le exige a la Universidad.

Los nuevos paradigmas tales como la igualdad de género, el respeto por la diversidad, la inclusión, son y siempre deben ser conceptualizados desde el

seno de la Universidad, siendo ésta un modelo a seguir y tiene la importante misión de formar en este sentido a los profesionales que egresan de esta casa de altos estudios, así como también a los agentes Nodocentes y Docentes que se desempeñan en ella.

#### *Modelo de funcionamiento del Servicio Universitario de Salud*

El Servicio Universitario de Salud (SUS), depende de la Secretaría de Bienestar de la Comunidad Universitaria, quien depende directamente del Vicerrector.

Las misiones y funciones del SUS son:

En cuanto a los estudiantes:

- Revisación médica a los ingresantes a la Universidad
- Atención Primaria de la Salud.
- Derivación en caso que se encuentre alguna patología que lo amerite.
- Vacunación, en los casos que lo dispongan las cátedras, a estudiantes de Carreras que lo requieran para sus prácticas.

En cuanto al Personal Universitario:

- Realizar las justificaciones de falta al trabajo por motivos de salud
- Realizar el examen pre ocupacional a los aspirantes a ingresar a trabajar en la Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Asesoramiento médico en caso que el Departamento de Asuntos Legales lo requiera.
- Convocar juntas médicas multidisciplinarias a los efectos de evaluar problemáticas inherentes a la justificación de inasistencias por motivos de salud del personal.

#### *Puesto de trabajo*



Lo primero a determinar es la definición de puesto de trabajo a los efectos de especificar qué es lo que vamos a estudiar.

De lo leído en las distintas publicaciones consultadas, puedo inferir dos grandes grupos de definiciones respecto a lo que el puesto de trabajo se refiere.

Por un lado están aquellos autores que definen el análisis de Puesto Tradicional y por el otro, aquellos que definen el puesto de trabajo por Competencias.

Las diferencias son notorias y cada uno presenta una forma específica de definirlo y es dable de aplicar en distintos tipos de Puesto de Trabajo.

#### **Puesto de Trabajo Tradicional:**

Generalmente para referirse a una persona que trabaja en una organización, se hace referencia al puesto que tiene en la misma y se presume la importancia o nivel jerárquico que la misma ocupa en la organización.

Según describe Chiavenato (2001), el concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

- a) Tarea: es toda actividad individualizada y ejecutada por el ocupante de un puesto.
- b) Obligación: Actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo.
- c) Función: Es un conjunto de tareas o de obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto.

Por lo tanto el puesto es un conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición dentro de la mencionada estructura, define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización.

Bajo este concepto, un puesto representa un componente de la organización y radica en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo hacen diferente de los demás puestos.

En la lectura del libro de Martha Alles (2010) se observa que, como la gran mayoría de los autores sobre este tema, lo hace respecto de una organización con perfil empresario, y que los métodos de investigación planteados se corresponden con el elegido para este trabajo.

Dicha autora plantea la descripción del puesto de trabajo a partir de una secuencia de tres momentos:

⇒ **Momento 1: Relevamiento**

⇒ **Momento 2: Confirmación**

⇒ **Momento 3: Descripción**

**Relevamiento:** Este es un proceso sistemático para reunir información sobre el contenido del puesto, las tareas implícitas y los requerimientos específicos para cumplirla. Esto se logra a través de las entrevistas, la observación directa y las encuestas.

**Confirmación:** Mediante la observación directa, puedo confirmar la veracidad de la información reunida e inclusive mejorar la información con algún dato omitido involuntariamente.

**Descripción:** Finalmente estoy en condiciones de definir el puesto de trabajo con los datos obtenidos en el relevamiento y la confirmación.

Luego destaca que se deben indicar las tareas, responsabilidades y deberes del puesto e identificar los siguientes interrogantes

- ✓ ¿Quién lo hace?
- ✓ ¿Qué se hace?
- ✓ ¿Cómo se hace?

Según se desprende de lo expresado en la compilación de Mattio, G. V.(2016), se puede observar cómo se debe realizar el análisis de un puesto de trabajo, como analizar los aspecto intrínsecos y extrínsecos del mismo tal como se detalla a continuación:

### Análisis de puestos: Descripción y especificaciones

#### Aspectos intrínsecos de la descripción de puestos de trabajo:

##### 1) Título del Puesto:

##### 2) Ubicación del puesto en el organigrama:

- Nivel del puesto:
- Reporta a:
- Supervisa a:
- Relaciones colaterales:

##### 3) Contenido del Puesto:

- Tareas o responsabilidades (diarias, semanales, mensuales, anuales, esporádicas).

#### Aspectos extrínsecos

##### 1) Requisitos Intelectuales:

- Educación necesaria
- Experiencia necesaria
- Adaptabilidad al puesto
- Iniciativa necesaria
- Aptitudes necesarias

## 2) Requisitos físicos:

- Esfuerzo físico necesario
- Concentración visual
- Destrezas o habilidades.
- Complejidad física requerida

## 3) Responsabilidades:

- Por supervisión de personal
- Por materiales y equipo
- Por métodos y procesos
- Por documentos
- Por información confidencial

## 4) Condiciones de trabajo:

- Ambiente de trabajo
- Riesgos de trabajo
- Accidentes de trabajo
- Enfermedades profesionales

## Análisis de Puestos por Competencias:

Algunos autores definen el término competencia como sinónimo de los conocimientos, habilidades o las destrezas que una persona necesita para hacer el trabajo. Otros las definen en términos de conductas medibles.

De manera formal, es posible decir que el análisis de puestos basado en competencias significa describir el puesto en términos de competencias conductuales medibles y observables (conocimientos, habilidades y/o

conductas) que el empleado que ocupa el puesto debe mostrar para desempeñar bien el trabajo. Esto difiere de la forma tradicional que describe el puesto en términos de tareas y responsabilidades, el cual se enfoca en el "qué". Mientras que el análisis de puestos basado en competencias se enfoca en cómo el trabajador cumple los objetivos del puesto o desempeña en realidad el trabajo. Por lo tanto, el análisis tradicional de puestos se enfoca en el trabajo, mientras que el análisis basado en competencias se orienta al trabajador, es específico en lo que es capaz de hacer.

La gestión por competencias nació en 1973, con McClelland. Esta metodología se centra en el estudio de las características comunes de quienes desarrollan determinados tipos de tareas; no centra su análisis en el contenido de los puestos de trabajo. Este tipo de gestión se diferencia de la gestión tradicional en que no solo considera la parte de los conocimientos que una persona puede tener y las habilidades que haya demostrado, sino también la actitud o predisposición para la tarea que posee.

El concepto de competencia pone énfasis en la idea que la experiencia profesional es el único medio de adquirir competencias no reconocidas por títulos.


Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.

El Análisis de Puestos por Competencias es más adecuado de implementar en puestos de trabajo de primera línea, es decir en los niveles más altos del Organigrama de la Institución, mientras que el Análisis de Puestos tradicional es más viable para puestos donde las tareas son más repetitivas y pueden ser

**ejecutadas por cualquiera de los profesionales que ostenten el mismo puesto de trabajo**

## **Definición de las variables**

Las variables que se analizarán en los puestos de trabajo son:

- ⇒ ¿Quién lo hace 
- ⇒ Tipo de tareas:
  - ¿Qué se hace?
  - ¿Cómo se hace?
  - ¿Dónde se hace?
- ⇒ Frecuencia de las tareas.
- ⇒ Nivel de conocimientos de tareas desarrolladas.
- ⇒ Formación.
- ⇒ Experiencia.
- ⇒ Habilidades:
  - Trabajo en equipo
  - polifuncionalidad
  - capacidad para adaptarse a los cambios
  - autonomía.

## **Aspectos metodológicos de la investigación**

### *Determinación del universo o población*

La población sujeta a análisis comprende a parte del personal Nodocente que desempeña sus labores en el Servicio Universitario de Salud de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

### *Determinación de la muestra*

El motivo de entrevistar a solo parte del personal del Servicio de Salud está fundamentado por la cantidad de trabajadores con las mismas funciones, lo que me permite comparar las respuestas y así realizar una determinación precisa de las labores que desempeñan. Si bien se puede

realizar igualmente al personal en general, elegí una muestra más pequeña con el fin de agilizar la investigación.

Se tiene previsto entrevistar a dos directores, dos médicos, dos administrativos y dos psicólogos.

Directores: Son médicos, categoría 1, que por su posición conocen fehacientemente las misiones y funciones del personal a su cargo

Médicos: Se desempeñan como profesionales de la salud desde hace ya muchos años y conocen bien los pormenores de sus misiones y funciones

Administrativos: uno de ellos realizó la TGU en la anterior cohorte y está a cargo del área administrativa, el otro es Ingeniero Industrial y está sobre calificado para la tarea.

Psicólogos: Realizan evaluaciones de alumnos y a aspirantes a ingresar a trabajar a la Universidad en la parte laboral.

Se contactará vía telefónica para coordinar las entrevistas y voy a concurrir en sus horarios de trabajo para realizar la observación directa. Además vía WhatsApp podré distribuir una encuesta corta generada con Google Forms.

Por lo tanto el tamaño de la muestra será de 8 personas, sobre un total de 15.

#### *Determinación de la unidad de observación*

La unidad de observación, será cada uno de los empleados a los que se les hará entrevista, observación directa y contesten la encuesta.



### **Tipo de investigación**

La naturaleza de la investigación es mixta y descriptiva, ya que, en la misma se analizan y describen en detalle los puestos de trabajo del área analizada. Sin embargo, para llevar a cabo este trabajo se pretende combinar por un lado, métodos de Investigación cualitativa: observación, entrevistas y cuestionarios cualitativos; y por otro lado, método de investigación cuantitativa: cuestionario o encuesta. Esto se debe a que, las técnicas cualitativas y cuantitativas resultan complementarias y mediante su combinación se obtienen resultados representativos y detallados.

El tipo de enfoque es transversal, ya que se realiza en el tiempo presente y el tipo de conocimiento que se obtiene según el objetivo es descriptivo, pues nos proporciona una descripción de los puestos de trabajo

### **Fuentes, método y técnicas de recolección y análisis de la Información**

Se utilizan fuentes de datos primarias, entrevistas en profundidad, observación directa y encuestas cortas.

Las fuentes de datos primarias surgen de las entrevistas y la observación directa, se refieren a los datos cualitativos que se obtienen sobre las distintas actividades que desarrollan los individuos analizados, su clasificación y definición; convirtiendo los relatos y la observación en datos que determinan los distintos tipos de actividades que deben realizarse en el puesto de trabajo y el alcance que deben tener.

Al seleccionar los individuos para realizar las entrevistas, se tomó en cuenta la antigüedad en el puesto de trabajo, la máxima posible, a los efectos de obtener

la mayor cantidad de datos disponible, dada la experiencia y conocimientos en la ejecución de las tareas.

En cuanto a la encuesta, se optó por este método para conseguir datos cuantitativos respecto de los conocimientos que deben poseer antes de aspirar al puesto y los que deben adquirir posteriormente para ejercer el cargo, además, si tal capacitación necesaria es provista por parte de la Universidad.

***Guía de entrevistas:***

Se realizan las guías a fin de poder orientar la entrevista y sacar el mejor provecho del tiempo dispensado por el entrevistado, además se evita una excesiva derivación en los temas que no interesan a la investigación

***Guía de Observación Directa:***

La observación directa le permite al investigador corroborar los dichos y descripciones hechas por el entrevistado. Es importante no interactuar con los empleados en esta instancia a los efectos de lograr la mayor independencia en los resultados.

Al observar la tarea que desarrolla el Agente, constatar primero que se encuentra descrita en la entrevista, verificar que su implementación y desarrollo coincide con sus dichos.

De no encontrarse descrita, tomar nota de qué tarea se trata y cómo la realiza. Debe ser incluida en la descripción del puesto.

***Encuesta:***

La finalidad de la encuesta es permitir al investigador recolectar y procesar los datos cuantitativos y así expresarlos mediante gráficos y/o tablas que permitan una rápida lectura de los valores hallados. La herramienta Google Forms es la

más indicada. Para ello se solicita en la entrevista la dirección de correo electrónico del Agente.

Las herramientas que se utilizaron en la investigación, están desarrolladas en el Anexo I.

### **Desarrollo de la investigación:**

El primer paso es plantear la investigación teóricamente, es decir planificar los sucesos que deben acontecer para llevar a cabo dicha investigación y generar el planteo de los pasos a seguir para su consecución.

Es importante analizar el organigrama del SUS Figura 1 (anexo I)

Si bien en este momento se está haciendo, por parte de la Gestión y el Sindicato, una revisión interna dentro de la Universidad a este respecto, voy a tomar el que actualmente está en vigencia.

Al definir el universo y la forma de realizar la investigación, decidí que para poder realizar un análisis correcto, debía entrevistar por lo menos dos personas que realicen tareas similares a los efectos de comparar las respuestas y obtener una definición más completa del puesto de trabajo.

En el caso de la Dirección General, solo se cuenta con un sujeto, la actual Directora; por lo que decidí consultar a la anterior Directora, recientemente jubilada, la que accedió a cooperar con esta investigación.

Es entonces que se determinan cuatro grupos distintos a analizar.

Grupo Empleados Administrativos.

Grupo de Médicos.

Grupo de Psicólogos.

Grupo de Directores Generales.

Una vez planteada la investigación, en forma teórica, lo siguiente es realizar una entrevista con la Directora General del Servicio Universitario de Salud para ver la factibilidad de realización, esto es obtener su permiso para concretarla y disponer de tiempo del personal dentro de su jornada laboral.

Una vez concertada la viabilidad, se procede a contarles personalmente a los agentes involucrados las características y desarrollo de la investigación, luego se acuerdan las entrevistas correspondientes.

Se realizan entrevistas a los agentes en forma individual, más tarde se procede a ordenar la información, luego se arriba a la comparación de las respuestas por pares, de manera que al cotejarlas se pudo determinar las coincidencias o no, en cuanto a sus dichos.

Del análisis de las entrevistas se consigue una primera descripción de las tareas que desempeñan los agentes en sus puestos de trabajo.

Estas tareas y su realización se constataron mediante la observación directa y si bien puede haber diferencias en cuanto al orden de ejecución, se comprobó que al finalizar éstas, estaban completas en su totalidad.

Dado que todos y cada uno de ellos tienen una antigüedad considerable en el Servicio Universitario de Salud, es personal que debería conocer muy bien las tareas que debe realizar.

Finalmente, a través de la encuesta (diseñada en Google Forms), se recaban datos sobre la formación académica de los agentes, requisitos de conocimientos deseables para ejercer el cargo que ocupan.

También se les pregunta si la Universidad les ha provisto de accesibilidad a la capacitación. Si han hecho estas capacitaciones y cuales; y por último cuáles de ellas son necesarias para el puesto de trabajo.

### **Análisis del puesto de Personal Administrativo:**

El análisis del puesto de trabajo del personal administrativo muestra las diversas tareas que se desarrollan y quienes están a cargo de ellas.

Existe una serie de trabajos que son llevados a cabo por todos los administrativos por igual, los que defino como: “Tareas comunes a realizar por todo Administrativo”, luego a medida que se desarrolla la entrevista, se puede ver que también están distribuidas otras tareas que son específicas y son llevadas a cabo por un agente en particular.

Igualmente se evidencia, que todo el personal administrativo está al corriente de la tarea y cómo debe realizarse.

.En la observación directa se pudo comprobar que las tareas descriptas coincidían con lo expuesto en la entrevista.

El personal administrativo del Servicio Universitario de Salud debe cumplir con la consigna del secreto profesional, tal como lo hacen los profesionales a los que asisten. Nunca se debe comentar el estado de salud de cualquier agente o estudiante, fuera del Servicio, dado que se vulnera el derecho de privacidad de la persona y puede acarrear serios problemas legales al profesional y/o a la Institución.

## **Análisis del puesto de Personal médico**

El análisis del puesto de trabajo del Personal médico se basa exclusivamente en los dichos de los profesionales, dado que por no ser profesional de la salud no me es posible realizar la observación directa durante los actos médicos, dada la privacidad de los mismos.

Sin embargo, la coincidencia en cuanto a los actos médicos descritos por los profesionales, no dejan lugar a dudas respecto a cómo es la tarea que desempeñan.

En cuanto a la revisión médica de los estudiantes, el médico debe realizar una completa revisión de su estado de salud. Esto es evaluar la agudeza visual, tomar peso, talla, medir la tensión arterial, pulsaciones, auscultar corazón, pulmones, palpación de órganos internos del sistema digestivo, evaluar el esqueleto, patologías del sistema reproductor, existencia de problemas circulatorios. Al momento de presentar el estudiante los estudios requeridos (análisis de sangre y Radiografía de Tórax) el médico debe evaluar los resultados y cargarlos a la Historia Clínica del Estudiante.

En el caso que un estudiante presente algún tipo de problema de salud o sospecha de ello, se lo cita para tener una entrevista adicional con el profesional que corresponda a los efectos de poner en conocimiento de la novedad respecto de su estado de salud e informarle como se debe continuar a partir de informarle el diagnóstico.

Respecto de la justificación de inasistencias de los agentes deben conocer y ceñirse a las disposiciones dictadas en el Convenio Colectivo de Trabajo 366/06 y lo dictaminado por las paritarias particulares para desempeñar sus funciones en cuanto a lo que se refiere a la justificación de inasistencias laborales del personal Nodocente. Respecto de la justificación de inasistencias

Tecnicatura en Gestión Universitaria – Facultad de Cs. Económicas y Sociales  
Trabajo Integrador Final – Puertas, Juan José

del Personal Docente, esto se encuentra reglamentado por el Convenio Colectivo de Docentes Universitarios de la CONADU (2014).



## **Análisis del puesto de la Dirección General del Servicio de Salud**

En ambas entrevistas, se pone de manifiesto la complejidad del cargo y la larga lista de tareas y responsabilidades que conlleva el mismo.

Fundamentalmente el Director General es quien debe establecer de que forma se implementan las políticas de salud que determina la Gestión Universitaria, a través de la Secretaría de Bienestar de la Comunidad Universitaria (SBCU); debe asesorar a las Autoridades de la Universidad respecto a las indicaciones o medidas sanitarias que se deben observar por parte de la Comunidad Universitaria, elevar informes anuales del funcionamiento del Servicio de Salud a la SBCU, supervisar a los agentes que cumplen funciones a su cargo, coordinar las campañas de vacunación para la Comunidad y/o estudiantes de una determinada carrera que así lo requiera.

Debe organizar y encabezar las Juntas Médicas realizadas a los Agentes cuyas patologías lo ameriten.

Estas son las conexiones internas que debe implementar durante el ejercicio de la Dirección General.

En cuanto a las relaciones externas se traducen a la Región Sanitaria VIII, Dirección del Hospital Interzonal General de Agudos (H.I.G.A.), Secretario de Salud de la Municipalidad de Gral. Pueyrredón, Dirección del Centro de Especialidades Médicas Ambulatorias (C.E.M.A.) etc. Todos actores importantes de la Salud municipal y provincial con los cuales la Universidad posee convenios o se generan estos, a medida que la comunidad lo requiera.

### **Análisis del puesto de los Licenciados en Psicología:**

La tarea de los psicólogos consiste en evaluar el estado de salud mental de los estudiantes, aspirantes a ingresar a trabajar en la Universidad o agentes que se desempeñan en la misma.

Los métodos de evaluación varían según la población a analizar.

En el caso de los estudiantes universitarios y dado el volumen que representan, se realiza la evaluación con un instrumento determinado, que permite ser tomado por grupos de 20 o más personas (con respuestas individuales). De la respuesta de dicho instrumento se obtiene una valoración del estado del estudiante. Si este valor consignado denota algún tipo de alteración, se concierta una entrevista del Psicólogo con el estudiante con el fin de constatar la alteración o no de su estado de equilibrio. En caso de ser meritorio se aconseja al estudiante la consulta con un terapeuta, de lo contrario se le agradece la concurrencia.

En cuanto a los estudiantes ingresantes del colegio Dr. Arturo Illia, la evaluación se realiza con un instrumento distinto, adecuado a la edad de los adolescentes (11 o 12 años). Luego el proceso es similar al de los estudiantes universitarios, salvo que en caso de encontrar alguna alteración, se cita al estudiante con los padres para hacer una entrevista personal.

Respecto de los aspirantes a ingresar como agentes de la Universidad, cuando concurren al turno con el Psicólogo para ser evaluados, se les pide que completen otro instrumento y/o test para evaluar su estado de salud mental y rasgos personales. El psicólogo luego informa al médico laboral para su evaluación final.

En el caso que alguno de los agentes Docentes o Nodocentes tengan algún conflicto interno que requiera un cambio de lugar de trabajo, los psicólogos

pueden evaluar la situación, mediar en el conflicto o cooperar con la inserción del agente en el nuevo destino de trabajo.

También pueden ser convocados a las Juntas Médicas para la evaluación del Agente.

## **Datos obtenidos de la encuesta**

La función de la encuesta es la de relevar datos cuantitativos, la descripción de los resultados determinan cuáles son los conocimientos que poseen los agentes encuestados y cuales son los requisitos mínimos esperables según los mismos.

Como primera pregunta se solicita responder cuál es el grado de estudios alcanzado por los agentes. El 87,5% de los encuestados tiene realizada una carrera de grado, mientras el 12,5 % ha hecho una tecnicatura Universitaria.

En la segunda pregunta se solicita al personal que responda si posee alguna especialización o posgrado. En general las respuestas son afirmativas, los profesionales, excepto uno, han completado una especialización y/o un posgrado, ello indica el alto grado de especialización de los agentes que se desempeñan en el SUS.

En la siguiente pregunta de la encuesta se le solicita que respondan cuál es, según su consideración, el nivel de estudios que debe poseer un agente que desempeñe el mismo cargo. Según las respuestas el 25% declara que deben tener el secundario completo. Esto es para el personal administrativo. Otro 25% define una necesidad de poseer un título de grado, esto es para los Lic. en Psicología, y por último tanto el personal médico como la Dirección general, 50%, opinan que se debe tener un título posgrado o especialización para ocupar el cargo.

Luego, se les pregunta si han recibido alguna oferta, por parte de la Universidad, para realizar cursos de capacitación inherentes o necesarios para permitir o mejorar su desempeño laboral. El 87,5% de los encuestados confirman que sí, mientras que el 12,5% responde no tener conocimiento de ello.

En la quinta pregunta se les solicita que respondan si han tomado o no dichos cursos. El 50% afirma haber hecho cursos ofrecidos por la Universidad

A continuación se les pide que consignen los cursos ofrecidos por la Universidad que han realizado. Del 50% de la muestra que sí realizó los cursos, el total (4) tiene completado los cursos de paquete Office, Windows, Google Drive, entre los más elegidos.

Al finalizar la encuesta, la última pregunta es que respondan cuales, según su criterio, son los cursos que debería conocer el personal para desempeñar su cargo con eficiencia.

Las respuestas más frecuentes fueron:

- ◆ Paquete Office (Word, Excell, etc.)
- ◆ Windows
- ◆ Herramientas de Google (Google Forms, Drive, etc.)

Cabe aclarar que el Software propio del Servicio Universitario de Salud (Carpetas Médicas e Historia Clínica de los Estudiantes), fueron desarrollados por el Centro de Cómputos de la Universidad y el uso del mismo se accede a través de una contraseña personal. Es un software bastante intuitivo, por lo que el uso se aprende fácilmente y no es necesario realizar un curso específico. Es suficiente conocer el entorno Windows.

## Propuesta de Puestos de trabajo

Es importante analizar en cada uno de los puestos, la dependencia de los cargos respecto de los rangos superiores e inferiores de la estructura, para definir la ubicación e injerencia de los mismos.

Asimismo corresponde determinar la coordinación tanto interna como externa que se llevan a cabo desde el puesto considerado para determinar el alcance del mismo.


Respecto de la designación del agrupamiento se establece el mismo dentro de la normativa del Convenio Colectivo de trabajo, al agrupamiento es el Asistencial, tal como se describe en el Artículo 51

Titulo 5 - Agrupamientos y Retribuciones -

“Art. 51°. Agrupamiento Asistencial: Este agrupamiento incluirá a los trabajadores que presten servicio en unidades hospitalarias, académicas-asistenciales, y laboratorios que contribuyan al tratamiento de la salud.” (CCT 366/06)

En cuanto a la designación de categorías se toma como referencia lo expresado en el mismo Convenio Colectivo de Trabajo que implementa un Tipificador de Funciones como referencia para el encasillamiento de los agentes. Este instrumento se encuentra en un anexo del CCT 366/06.

Se analiza luego, los requisitos indispensables para ocupar el puesto de trabajo, tanto los conocimientos profesionales como los específicos necesarios, experiencia anterior y finalmente se determina qué cursos de especialización o capacitación han tomado o consideran que son necesarios para desempeñar sus funciones correctamente.

Cabe destacar que según dichos de los agentes, la Universidad Nacional de Mar del Plata se ha encargado periódicamente, de ofrecer cursos para su formación. 

Luego de analizar y cotejar los datos obtenidos durante la investigación se llega a las siguientes propuestas respecto a los perfiles de los puestos de trabajo descritos a continuación:

**Perfil de puesto de trabajo**  
**Servicio Universitario de Salud**  
**Dirección General**  
Personal Nodocente Categoría 1

Depende directamente de la Secretaría de Bienestar de la Comunidad Universitaria.

**Dirección y coordinación Interna:** Todas las áreas del Servicio Universitario de Salud

**Coordinación externa:** Diferentes áreas del Rectorado, todas las Unidades Académicas, Colegio Universitario Dr. Arturo Illia, Jardines maternos de la Universidad (Mar del Plata y Balcarce), Servicio Social Universitario, que requieran asesoramiento médico.

Además, la coordinación con distintas áreas municipales o provinciales a los efectos de realizar distintas cooperaciones que beneficien a la Universidad y a los estudiantes de la misma.

**Descripción de funciones:**

- ✓ Organizar las tareas para el personal y supervisar la realización de las mismas con el personal responsable de cada área.
- ✓ Colaborar y asesorar a la Gestión de la Universidad en todo lo referente a la Salud
- ✓ Asesorar a la Secretaría De Bienestar de la Comunidad Universitaria respecto a situaciones referentes a patologías emergentes y coordinación de las políticas a implementar respecto de ellas.

- ✓ Elaborar y concretar los planes preventivos de salud según las patologías emergentes.
- ✓ Programar y coordinar las diferentes campañas preventivas de vacunación para toda la población Universitaria y en particular para las carreras que por su campo de acción (prácticas) requieren que el estudiante cuente como requisito, con una determinada inmunización para llevarlas a cabo.
- ✓ Colaborar con las distintas Unidades Académicas en el desarrollo de proyectos y/o actividades informativas de promoción de la salud y prevención de enfermedades.
- ✓ Elaborar y coordinar Talleres de Primeros Auxilios según demanda de las distintas Unidades Académicas, Personal del Colegio Universitario Dr. Arturo Illia o de los Jardines Maternales.
- ✓ Resolución de conflictos con o entre empleados del SUS, y con quienes concurren a él (Estudiantes, Personal Docente o Nodocente).
- ✓ Evaluar los presupuestos correspondientes a compras de material específico, contratación de vehículos y otros gastos que surjan, para el correcto funcionamiento del Servicio Universitario de Salud, los que son elevados a la Secretaría de Bienestar de la Comunidad Universitaria para su posterior elevación.
- ✓ Promover la capacitación continua de todo el personal del Servicio Universitario de Salud. (cursos, Seminarios, Congresos, etc.).



- ✓ Solicitar al personal administrativo la presentación de datos estadísticos sobre la población asistente al SUS, para determinar las estrategias de intervención sanitaria.
- ✓ Confeccionar Dictámenes de los exámenes pre ocupacionales de los aspirantes a empleados que serán informados, e informar personalmente a aquellos que tuvieron un resultado de No Apto.
- ✓ Solicitar al personal administrativo anualmente, el control de inventario y de seguros de los bienes a su cargo.
- ✓ Conformación de Juntas médicas a los efectos de justificar inasistencias cuando se requiera, incluso convocando profesionales médicos ajenos a la Institución.

### **Requisitos indispensables para desempeñar el puesto**

#### **Formación Académica:**

Título de médico, con preferencia de especialización en Medicina Laboral

#### **Experiencia:**

No se requiere experiencia

#### **Conocimientos específicos:**

Es deseable que posea conocimientos sobre Legislación Laboral y reglamentación vigente propia de la Universidad, simulación de enfermedades, Selección y Manejo de Personal, cuando se hacen los exámenes de ingreso a la planta permanente es conveniente conocer los riesgos que involucran cada puesto de trabajo para así evaluar si el postulante es apto.

Tecnicatura en Gestión Universitaria – Facultad de Cs. Económicas y Sociales  
Trabajo Integrador Final – Puertas, Juan José

Debe manejar herramientas de informática (Paquete Office, software propio del Servicio de Salud).

**Perfil de puesto de trabajo**  
**Servicio Universitario de Salud**  
**Médico**

Personal Nodocente Categoría 4 o 5, Asistencial

Depende directamente de la Dirección General y Dirección del Servicio Universitario de Salud

**Dirección y coordinación Interna:** Todas las áreas del Servicio Universitario de Salud

**Coordinación externa:** Con Estudiantes, Docentes y Nodocentes de las distintas Unidades Académicas

**Descripción de funciones:**

- ✓ Examen físico a los estudiantes ingresantes que asisten al Servicio Universitario de Salud a los efectos de cumplimentar el Examen de salud obligatorio (Estudiantes Universitarios y del Colegio Universitario Dr. Arturo Illia).
- ✓ Justificar las inasistencias del personal Docente y Nodocente que concurren al Servicio Universitario de Salud con certificado del médico tratante.
- ✓ Cargar los resultados del examen físico de los estudiantes al software propio del Servicio Universitario de Salud.
- ✓ Cargar las justificaciones de ausentismo laboral de agentes universitarios en el software propio del Servicio Universitario de Salud.
- ✓ A requerimiento de la Dirección General, formular cursos o charlas informativas destinadas a toda la Comunidad Universitaria.

- ✓ A requerimiento de la Dirección General formar parte de las Juntas Médicas conformadas por la misma.

### **Requisitos indispensables para desempeñar el puesto**

#### **Formación Académica:**

Título de médico

#### **Experiencia:**

No se requiere experiencia

#### **Conocimientos específicos:**

Debe poseer conocimientos sobre Legislación Laboral y reglamentación vigente propia de la Universidad y simulación de enfermedades.

Debe manejar herramientas de informática (Paquete Office, software propio del Servicio de Salud).

**Perfil de puesto de trabajo**  
**Servicio Universitario de Salud**  
**Psicólogo/a**

Personal Nodocente Categoría 5, Asistencial

Depende directamente de la Dirección General y Dirección del Servicio Universitario de Salud

**Dirección y coordinación Interna:** Todas las áreas del Servicio Universitario de Salud

**Coordinación externa:** Con Estudiantes, Docentes y Nodocentes de las distintas Unidades Académicas

**Descripción de funciones:**

- ✓ Realizar el examen Psicológico a los estudiantes ingresantes que asisten al Servicio Universitario de Salud a los efectos de cumplimentar el Examen de salud obligatorio (Estudiantes Universitarios y del Colegio Universitario Dr. Arturo Illia).
- ✓ Cuando la evaluación del estudiante deje dudas respecto de su salud emocional, se lo convoca para una evaluación más completa; y en caso que se confirme, se le sugiere la consulta con un profesional de su Obra Social, para su tratamiento, Interconsultas de la especialidad y/o medidas preventivas a implementar.
- ✓ Cargar los resultados del examen Psicológico de los estudiantes al software propio del Servicio Universitario de Salud.
- ✓ Realizar evaluación psicológica a las personas que aspiran a ingresar a trabajar en la Universidad.

- ✓ Realizar informe sobre el perfil del aspirante para que sea evaluado por el médico laboral.
- ✓ Atención en urgencia para brindar contención y orientación a estudiantes que lo requieran.
- ✓ Orientación para resolver conflictos laborales en diferentes áreas de la universidad.
- ✓ El profesional Psicológico puede contar con la colaboración del Psiquiatra del Servicio Universitario de Salud para realizar un trabajo interdisciplinario que complemente sus comprensiones sobre el paciente evaluado.
- ✓ En el caso de Docentes o Nodocentes que se encuentren con licencias de largo tratamiento psicológico, se entrevistan con el objetivo de dilucidar si están en condiciones de retornar a sus tareas, y en caso que así fuera evaluar si es necesario realizar algún tipo de acompañamiento para una adecuada reinserción laboral.
- ✓ Actuar como nexo para la reubicación de personal universitario que requiera realizar el desempeño de sus funciones en un sector diferente al actual, entre las partes involucradas, es decir entre el empleado, la Dependencia en que se desempeña y la futura.

### **Requisitos indispensables para desempeñar el puesto**

#### **Formación Académica:**

Título de Lic. en Psicología

#### **Experiencia:**

Descripción de puestos de trabajo en el Servicio Universitario de Salud de la Universidad Nacional de Mar del Plata, en el año 2022.

No se requiere experiencia

**Conocimientos específicos:**

Conocimientos en Psicología Clínica y Psicología Laboral

Manejo de los siguientes instrumentos de evaluación:

Inventario de Personalidad y de Síntomas, Test Proyectivos, Escalas para evaluar recursos psíquicos y de resolución de problemas.

Ejemplo de ellos son:

MMCI-III (preocupacional); Dibujo de Persona bajo la lluvia y MMPI-2 (preocupacional optativos), SCL-90-R (ingresantes universitarios), SA-45 (optativo); ACS Escala de Afrontamiento para Adolescentes (ingreso Illia, evaluación).

Debe manejar herramientas de informática (Paquete Office, software propio del Servicio de Salud).

**Perfil de puesto de trabajo**  
**Servicio Universitario de Salud**  
**Empleado Administrativo**

Personal Nodocente Categoría 4 o 5, Asistencial

Depende directamente de la Dirección General y Dirección del Servicio Universitario de Salud

**Dirección y coordinación Interna:** Todas las áreas del Servicio Universitario de Salud

**Coordinación externa:** Con Estudiantes, Docentes y Nodocentes de las distintas Unidades Académicas, Rectorado, Colegio Universitario Dr. Arturo Illia, Jardines Maternales. Trato con Proveedores de insumos médicos.

**Descripción de funciones:**

**Funciones Generales:**

Hacia los estudiantes:

- ✓ Confeccionar la tarjeta de identificación a los estudiantes ingresantes que asisten al Servicio Universitario de Salud a los efectos de cumplimentar el Examen de salud obligatorio (Estudiantes Universitarios y del Colegio Universitario Dr. Arturo Illia). Previamente se debe constatar que el estudiante es ingresante y está inscripto a una carrera de la UNMdP, mediante presentación de su certificado de alumno regular emitido por el sistema SIU Guaraní.
- ✓ Abrir la Historia Clínica correspondiente, solicitar los datos personales al estudiante, otorgar todos los turnos necesarios para la concreción de la Revisación Médica.
- ✓ En caso que el estudiante perdiese el turno, brindarle uno nuevo en el caso que sea posible.



- ✓ Recibir y anunciar a los estudiantes que concurren a los turnos con los profesionales.
- ✓ Al finalizar la Revisación Médica, entregar al estudiante la tarjeta de identificación firmada para presentarla a División Estudiantes.
- ✓ Si el estudiante ha presentado alguna novedad en su Revisación Médica, se le da un turno con el profesional correspondiente a los efectos que le comunique dicha novedad y le entregue la Tarjeta de Identificación.
- ✓ Si alguno de los profesionales se ausenta, se contacta a los estudiantes telefónicamente a los efectos de anular el turno y de ser posible se lo re programa.

#### Hacia los Agentes de la Universidad (Docentes y Nodocentes)

- ✓ Anunciar a los profesionales la llegada del Agente y cuál es su necesidad (realizar una Justificación de Ausentismo, concurre a un turno pactado, Concorre a una Junta Médica, Etc.).
- ✓ Si el profesional requerido no se encuentra en ese momento, se le brinda un turno a los efectos de no tener demoras cuando concurra nuevamente.

#### Hacia los aspirantes a ocupar puestos de trabajo en la Universidad

- ✓ Recibir a los aspirantes, identificarlos con su DNI
- ✓ Iniciar la Historia Clínica y explicarles en qué consiste el examen

- ✓ Brindarles los turnos para llevar a cabo el examen preocupacional.
- ✓ Confección del Dictamen elevado por la Dirección General
- ✓ Elevación del Dictamen firmado por el aspirante al Ministerio de Educación, a la Oficina de Asuntos Laborales y una copia se archiva en el Servicio Universitario de Salud junto con la información médica.

Hacia los Profesionales de la Salud.(Médicos, Odontólogos, Fonoaudiólogos, Psicólogos)

- ✓ Anunciar a los estudiantes que concurren a los turnos o a los agentes que concurren a justificar una inasistencia.
- ✓ Proveerles las historias clínicas correspondientes.

Otras tareas comunes:

- ✓ Gestionar la entrada y salida de Notas, expedientes, e-mails, correspondencia, etc.
- ✓ A solicitud de la Dirección confeccionar informes y estadísticas respecto del Ausentismo General de los Agentes Universitarios.

Tareas específicas del Encargado del Personal Administrativo

- ✓ Solicitud de presupuestos a los proveedores de insumos necesarios para la ejecución de las tareas del Servicio Universitario de Salud.
- ✓ Informes dirigidos a SBCU (Servicios, Licencias del personal del SUS)

- ✓ Elevar notas a demanda de la Dirección, sin acceso al SUDOKU.
- ✓ Control de seguros de los bienes del SUS
- ✓ Relevamiento de los bienes del Servicio a petición de Patrimonios.
- ✓ Informe de las Revisaciones Médicas finalizadas por los estudiantes a las Direcciones de Estudiantes de cada Facultad y Colegio Illia.
- ✓ Organizar los cronogramas de fechas de concurrencia de los estudiantes a iniciar las Revisaciones Médicas correspondientes a cada Unidad Académica.
- ✓ Organizar la implementación de lugares y fechas para la realización de charlas y talleres de Promoción de la Salud
- ✓ Ingreso de novedades al sistema de mantenimiento (SIMAP)

### **Requisitos indispensables para desempeñar el puesto**

#### **Formación Académica:**

Título de Secundario Completo.

#### **Experiencia:**

No requiere experiencia

#### **Conocimientos específicos:**

Se requiere conocimientos de estadísticas básicas, conocimiento de reglamentaciones propias de la Universidad, redacción y es deseable que pueda leer datos médicos.

Debe manejar herramientas de informática (Paquete Office, software propio del Servicio de Salud).

## **Conclusiones:**

La investigación desarrollada permite definir los puestos de trabajo evaluados, esto nos lleva a determinar las funciones que deben ser capaces de desarrollar los agentes que ocupan un puesto de trabajo en el Servicio Universitario de Salud de la UNMdP.

Así, la implementación del tipo de investigación seleccionada, genera la posibilidad de hacer un listado de tareas que desempeñan en cada puesto, evaluarlos y compararlos entre sujetos que desempeñan la misma función.

Es importante destacar que igualmente se puede evaluar cada puesto de trabajo sin necesidad de compararlos por pares, la tarea requiere una mayor minuciosidad por parte del investigador debido a que debe ser exhaustivo a la hora de realizar la entrevista y estar más atento a los dichos del agente.

La tarea se desarrolló sin inconvenientes dada la excelente disposición del personal y la Dirección del Servicio.

Es muy importante tener en cuenta que al momento de iniciar la investigación se debe poner en conocimiento a la persona a cargo de la dependencia, explicar por completo en qué consiste, cuáles son los beneficios y necesidad de llevar adelante esta tarea.

Luego se requiere la autorización de la Dirección General para llevarla a cabo y organizar una reunión de presentación del equipo de investigación con los agentes que van a cooperar en el desarrollo del trabajo.

El desarrollo de la investigación, proporciona una mirada global sobre las tareas que se desarrollan en el SUS, invitando a reflexionar sobre las formas de realizarlas y de esta forma se abre la posibilidad de generar propuestas para simplificarlas o nuevas opciones que contemplen la implementación de tecnologías actuales aplicadas a las tareas.

Esto es el inicio de un camino que se debe repetir en todo el ámbito de la Institución Universitaria.

Otra fase importante sobre la que explorar, constituye la realización del Manual de Procedimientos, de forma de reglamentar las labores de cada departamento.

Es importante calificar el impacto que esta investigación puede generar en la gestión universitaria. La contribución que ella hace sobre el conocimiento concreto de los puestos de trabajo y su reglamentación con los fines de un correcto y cabal conocimiento de los saberes y habilidades que deben poseer a priori los aspirantes a dichos puestos, ya sea por concurso o en el caso de una solicitud de cambio de puesto de trabajo.

Este ordenamiento se verá reflejado en una mayor eficiencia a la hora de ejecutar las tareas, además de una mayor eficacia dado que no será necesario un control exhaustivo sobre la tarea, ya que el personal está debidamente cualificado.

Quien más se ve beneficiado es el Departamento de Relaciones Laborales, dado que la Universidad es una institución muy compleja en cuanto a la gran cantidad de puestos de trabajo de distinta índole, ya sean trabajadores Docentes o Nodocentes. La normalización de los puestos de trabajo hace que el encargado de Relaciones Laborales pueda concretar efectivamente los concursos respectivos de cualesquiera de los cargos que se necesiten cubrir.

Tan importante como la definición de las tareas que se desarrollan en un determinado puesto de trabajo, es el encasillamiento en la categoría que corresponde a dicha función, lo que permite encaillar al puesto de trabajo de forma que encaje en el organigrama de la organización.

## **Bibliografía:**

- Alles, M. (2010). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Arónica, S. (2018). *Análisis de estructuras y procesos clave en áreas comunes a todas las dependencias de la UNC*. Mendoza, Argentina: Ponencia Congreso.
- Castro, C. N. (2020). Propuesta de análisis y descripción de puestos de trabajo para una empresa paraguaya en expansión. Córdoba, Argentina: Tesis de Maestría.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill / Interamericana de Editores, S.A. de C.V.
- Conadu. (2014). *Convenio Colectivo de Trabajo de Docentes Universitarios*.
- Mattio, G. V.(2016). Análisis de Puestos. Documento de Cátedra. Compilación.**
- Pérez, A. V. (2019). Análisis y descripción de los puestos de trabajo en la Revista ABC de Salta Capital para formalizar los procesos y ordenar las actividades operativas en el año 2019. Salta, Argentina: Tesis de Grado de Licenciatura en Administración de Empresas.
- Poder Ejecutivo Nacional. (31 de 03 de 2006). *Decreto 366/06 Convenio Colectivo de Trabajo para el sector Nodocente de las UUNN*. Argentina: Boletín Oficial.

## **Anexo I (Guía de entrevistas, Guía de Observación Directa, Encuesta)**

### **Guía de entrevista para el análisis del Puesto de trabajo**

Entrevistador

Lugar y Fecha

Persona entrevistada

Dirección de correo electrónico

Lugar de desempeño de las tareas

Puesto de trabajo

Antigüedad en el puesto de trabajo

Cantidad de empleados con el mismo puesto

Experiencia anterior al ingreso a la Universidad

Descripción de Tareas Principales

(Enumerar)

Frecuencia con que realiza la tarea

Descripción de Tareas Secundarias

(Enumerar)

Frecuencia con que realiza la tarea

Descripción de equipos de computación y/o software que se requiere para la  
tarea

Descripción de máquinas o aparatos que se requieren para la tarea

¿Se realiza trabajo en equipo en la tarea?

¿Su puesto de trabajo contempla la polifuncionalidad en la tarea?

¿Posee capacidad de adaptarse a los cambios en la tarea?

¿Qué grado de autonomía percibe en su puesto de trabajo?



### **Guía de Observación Directa del puesto de trabajo**

Observador:

Puesto de trabajo Observado:

Lugar y Fecha

Tarea # (Según corresponda en la entrevista)

Descripción de los pasos seguidos

Tarea # (Según corresponda en la entrevista)

Descripción de los pasos seguidos

Tarea # (Según corresponda en la entrevista)

Descripción de los pasos seguidos

Tarea # (Según corresponda en la entrevista)

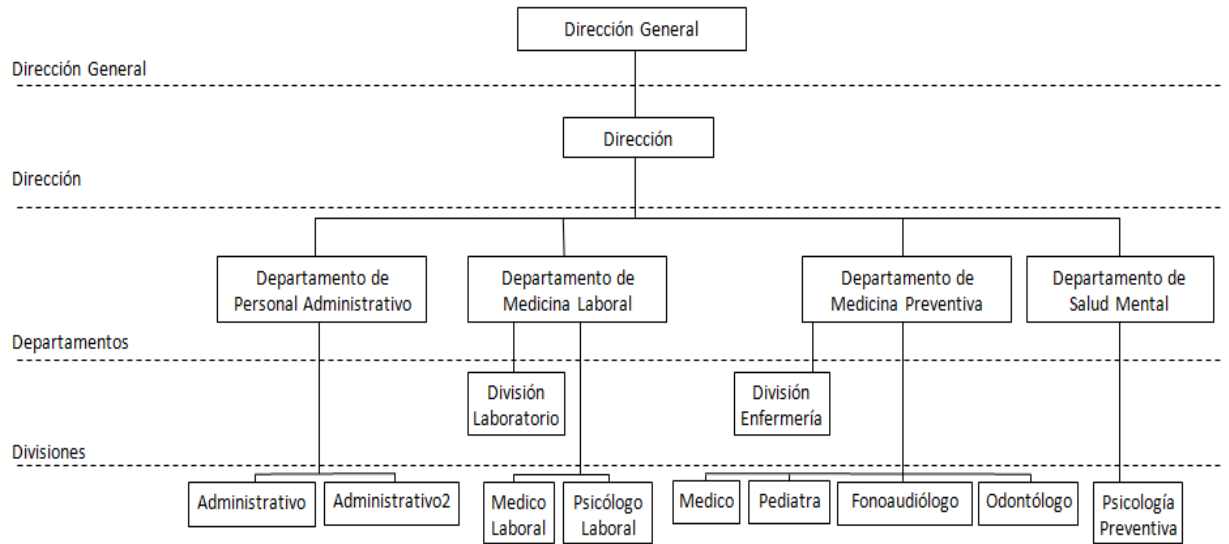
Descripción de los pasos seguidos

Tarea # (Según corresponda en la entrevista)

Descripción de los pasos seguidos

### **Encuesta del puesto de trabajo**

- ✓ Nivel de estudios
  - Primario
  - Secundario
  - Completo Incompleto
  - Terciario
  - Completo Incompleto
  - Universitario
  - Completo Incompleto
- ✓ Nivel mínimo de estudios necesarios para el puesto de trabajo
  - Primario
  - Secundario
  - Completo Incompleto
  - Terciario
  - Completo Incompleto
  - Universitario
  - Completo Incompleto
- ✓ ¿La Universidad le ha ofrecido cursos de capacitación inherentes y necesarios para permitir o mejorar su desempeño?  
Sí No
- ✓ ¿Ha tomado dichos cursos?  
Sí No
- ✓ ¿Cuál o cuáles de los siguientes cursos ha realizado?  
(Listado de cursos ofrecidos por la UNMdP se podrá elegir más de uno)
- ✓ ¿Cuáles de los siguientes cursos son imprescindibles para poder desempeñarse en su puesto de trabajo?  
(Listado de cursos ofrecidos por la UNMdP se podrá elegir más de uno)



|

Figura 1 : Organigrama del Servicio Universitario de Salud actual (2022) Fuente propia