



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUYO
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES

**“ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE JEFATURAS
DE ÁREAS ESTRATÉGICAS DEL SERVICIO PENITENCIARIO
DE LA PROVINCIA DE SAN JUAN”**

Alumnas:

GÓMEZ FARAVELLI, Paloma Edith

RODRÍGUEZ, María Valentina

2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUYO
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES

**“ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE JEFATURAS
DE LAS ÁREAS ESTRATÉGICAS DEL SERVICIO
PENITENCIARIO DE LA PROVINCIA DE SAN JUAN”**

Trabajo Integrador Final

Alumnas:

GÓMEZ FARAVELLI, Paloma Edith

RODRIGUEZ GALLARDO, María Valentina

Director: Dr. Leonardo Videla

Tutora: Esp. Florencia Guillén

2022

Modelo de página de aprobación

Nota:

Nombres y Firmas de los miembros del Tribunal de Trabajo Final.

Título Nombre Apellido

Título Nombre Apellido

Título Nombre Apellido

FIRMAS DE LAS ALUMNAS

.....

GÓMEZ, Paloma

.....

RODRIGUEZ, Ma. Valentina

CONSIDERACIONES ESPECIALES

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	7
Objetivo General	9
Objetivo Específico	9
Antecedentes	10
II. METODOLOGÍA	32
III. RESULTADOS	38
IV. DISCUSIONES	45
Propuestas	51
V. APÉNDICE	52
VI. BIBLIOGRAFÍA	60

I. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se abordaron los temas tales como descripción de puestos basados en competencias laborales, una herramienta para la correcta gestión de los recursos humanos de una organización.

Desde el principio de la historia de las empresas y organizaciones cada puesto de trabajo ha tenido una función, pero debido a la globalización y a la gran competitividad que existe hoy en día las organizaciones se ven obligadas a especializarse en temas que ayuden al éxito de la organización tales como el análisis, descripción y perfil de puesto. Pero en nuestro trabajo de investigación nos centraremos en los primeros dos, análisis y descripción. Sin embargo, no es suficiente con especializarse en la importancia que tiene una simple descripción de puesto, sino que es importante hacer aún más específico la metodología, y diseñar a través de un profundo estudio de las competencias laborales generales como específicas de cada uno de los puestos.

En la actualidad todas las organizaciones, sin importar su objetivo o el fin que persiguen, necesitan implementar herramientas para un manejo efectivo de su capital humano. Las descripciones de puestos son de suma importancia ya que a través de estos se puede dar a conocer sobre las funciones, tareas, responsabilidades y objetivos para que cada colaborador ayude a la organización a alcanzar las metas.

En estas descripciones se reúne información necesaria para definir funciones, jerarquías, competencias, las cuales logran identificar aquellos requisitos que el colaborador debe cumplir, así se evita que se genere una superposición de tareas y roles.

Consideramos importante detallar la definición de competencias, ya que es un tema fundamental para el desarrollo de la investigación. La misma, ha sido definida por varios autores, pero el concepto más completo es el de la OIT

(organización internacional de trabajo) “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.”

Este proceso debería considerarse importante y básico para cualquier organización, sin embargo, aún se sigue observando que es considerado como un procedimiento no importante o no tan necesario como otras herramientas utilizadas.

La mayoría de las organizaciones se preocupan por cuestiones como promociones, retribución, selección de personal, pero se deja de lado este sistema tan importante, descripción de puestos, que es la base para el buen funcionamiento del operario en su puesto de trabajo.

Sin embargo, en algunas organizaciones la descripción de puestos no se considera un medio para lograr la flexibilidad deseada en los cargos, si no para mecanizar las funciones de cada uno de los puestos.

Una de las razones por la cual las organizaciones deberían considerarlo un proceso fundamental es que permite dotarse de personal capacitado y que reúna aquellos requisitos indispensables para ocupar un puesto.

Tal es el caso del Servicio Penitenciario de la Provincia de San Juan, el cual carece de Descripciones de Puesto, siendo una herramienta fundamental para la eficiencia y eficacia de sus acciones. Ante la situación planteada, esta investigación está orientada a diseñar Perfiles de Puestos por competencias laborales para el SPP, para lograr un mejor desempeño y productividad en dicho servicio.

La falta de esta herramienta , trae como consecuencia diversas situaciones negativas dentro de las organizaciones como la desorientación de los trabajadores , ya que no saben cuáles son sus principales funciones y responsabilidades dentro de su puesto de trabajo, deficiencia en la selección

de candidatos idóneos para cubrir los puestos vacantes y duplicaciones de funciones y tareas por parte de los colaboradores, entre otras, que con el correr del tiempo desgastan las relaciones organizacionales.

Podríamos concluir que una organización como el Servicio Penitenciario de la Provincia, logrará mediante el diseño de descripciones de puesto, incrementar la productividad del talento con el cual cuenta, reforzando todas aquellas competencias que cada uno de sus colaboradores puede demostrar, dando como consecuencias aspectos positivos como motivación, clima laboral favorable, y también pudiendo descubrir al personal clave de la organización, llamado talento humano.

Objetivo General:

- Confeccionar los descriptivos de puestos de jefatura de las áreas estratégicas del Servicio Penitenciario de San Juan.

Objetivo Específico:

- Identificar las responsabilidades y competencias de los puestos de jefatura de las áreas estratégicas de Seguridad.
- Determinar los requisitos técnicos que se requieren para desempeñar el puesto de manera efectiva.
- Reconocer cuales son las intercomunicaciones con las diversas áreas en las que el puesto está en permanente contacto para su desempeño eficaz.

Antecedentes

En la investigación “implementación de un modelo para el análisis y descripción de puestos de una empresa de giro metal- mecánica” (2013) de Padilla, se propuso como objetivo general implementar bajo el modelo de análisis y descripción de cada puesto para una empresa de giro metal- mecánica a fin de delimitar las actividades y responsabilidades, definir los perfiles de puesto y su posición en la organización. En esta investigación de tipo descriptivo se buscó identificar la estructura organizacional para lograr ubicar los puestos y los posicionamientos en el organigrama. Las conclusiones obtenidas fueron, que dichas descripciones sirven de punto de partida para muchos procesos administrativos de una organización, y además orienta a los trabajadores y eficiencia los procesos de operación para un mejor desempeño. Finalmente, expresa que todas las compañías de cualquier rubro deben contar con una descripción, ya que toda empresa que se encuentra bien organizada y con un objetivo bien establecido logrará todas sus metas establecidas.

En la investigación “Análisis y descripción de cargos en la Pyme Mendieta comercial”, Rivera (2016) se propuso como objetivo principal diseñar un manual de análisis y descripción de cargos para la Pyme Mendieta comercial. En esta investigación de tipo descriptiva con enfoque cualitativo se buscó definir los criterios e instrumentos para el análisis y descripción de cargos de la organización. Los resultados obtenidos fueron, para una correcta aplicación del manual de análisis y descripción de cargos es importante difundirlo entre el personal de la empresa con la finalidad de estandarizar las tareas y responsabilidades de sus respectivos cargos e informarle al respecto.

En la investigación “Importancia del diseño de puestos y organigramas en la estructura organizacional” de López (2017), se propuso como objetivo principal conocer la importancia del diseño de puestos y organigramas en la estructura organizacional para tomar decisiones relacionadas a los recursos humanos en la empresa. En esta investigación de tipo descriptiva se buscó conceptualizar aspectos generales de los elementos que conforman una

organización y describir el proceso de diseños de puestos en una organización. Se obtuvo como resultado que, entre los beneficios para los administradores de empresas, al realizar un diseño de puestos y organigramas se tiene que indicar las fortalezas y debilidades que existen en la organización del trabajo de acuerdo a las funciones definidas de los colaboradores, genera un equilibrio y relación de las cargas de trabajo, y a la vez sirve como base para la promoción y ascenso de cargos. En general, ayudan a planificar la conexión y organización de las actividades actualizadas de la empresa y los trabajadores.

Una organización es una entidad o institución conformada por un conjunto de personas unidas para coordinar esfuerzos y alcanzar determinadas metas y objetivos.

La constituyen dos o más individuos que cooperan entre sí para llegar a la meta previamente determinada, y debe tener establecidas políticas que optimicen los procesos llevados a cabo para alcanzar los objetivos planteados por la misma.

Se define como un grupo corporativo que busca lograr un objetivo a través de reglas y órdenes que se llevan a cabo mediante un jefe o grupo administrativo Weber (1922)

Hay diversos tipos de organizaciones que se clasifican según sus objetivos, en el caso de la presente investigación la organización es de tipo formal ya que posee una estructura clara, definida y jerarquizada construyendo un sistema para la toma de decisiones. Debido a esto se evitan errores o falta de claridad en las funciones de cada uno de los puestos.

Luego podemos observar que toda organización tiene estructuras informales que se generan a partir del vínculo formado dentro del trabajo, pero no se hará hincapié en este aspecto.

Desde la época primitiva cuando los hombres empezaron a formar grupos para el alcance de sus objetivos que resultaban inalcanzables de manera individual, la administración ha sido de gran importancia para lograr la coordinación de las acciones humanas. La organización y la división del trabajo generaron una cierta necesidad de diversos modelos para administrar personas.

El Sistema Penitenciario se encarga de vigilar que las personas, que por alguna razón se encuentran privadas de su libertad en los distintos centros de readaptación y reinserción social, establecimientos penitenciarios, separos preventivos y centro de internamiento y atención juvenil del estado, se les garantice y gocen de todos sus derechos fundamentales, a excepción hecha de aquellos que legalmente les han sido limitados.

El mismo se encarga de supervisar que el lugar o la instancia en que se encuentren los internos, estén en condiciones tanto estructurales como funcionales como por ejemplo la iluminación, ventilación, higiene y que se les faciliten aquellos recursos necesarios para vivir dignamente.

También, revisa que se les provea alimentación en calidad y cantidad suficiente, como además atención médica, psicológica, psiquiátrica, educación, actividades laborales, recreativas y deportivas; comunicación telefónica con su familia, defensor e Instituciones, visita conyugal y familiar, entre otros.

Así mismo, observa que se ejerzan de manera correcta los procedimientos penales y que estos sean de forma responsable y adecuadamente.

Esto ayuda a:

- Vigilar que se respeten todos los derechos humanos de las personas privadas de su libertad.
- Acudir a los centros de internamiento y separos preventivos a recabar las quejas por presuntas violaciones a derechos humanos, en contra de autoridades y servidores públicos.

- Otorgar orientación a los internos y familiares.
- Gestionar las peticiones de la población interna, ante la Dirección General de Prevención y Reinserción Social, sobre su situación jurídica, atención médica, beneficios, traslados, entre otras.

El enfoque de la gestión de los recursos humanos ha ido modificándose en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, lo cual se veía influenciado, por sucesos, fenómenos y filosofía como lo es la revolución industrial, la administración científica y la revolución industrial.

Los primeros estudios en el análisis y descripción de puestos de trabajo estos concuerdan con la revolución industrial en Europa y Estados Unidos, Charles Babbage en Europa y Frederick Taylor en la unión americana, fueron los primeros autores que propusieron que el trabajo del hombre debería estudiarse de forma sistemática. Y en relación con algún principio científico.

Paralelamente a la revolución industrial surgió la administración científica el cual fue un intento por indagar métodos de producción y montaje y establecer la forma más eficiente para la ejecución de un trabajo. Se considera que Frederick Taylor es el “padre” de este movimiento.

La administración científica contribuyó a la profesionalización de la gestión de los recursos humanos, se reemplazó el enfoque de la intuición de la gestión por el diseño y planificación basados en técnicas para la administración.

Luego de la segunda guerra mundial las investigaciones y teorías en el campo de la ingeniería del factor humano comenzaron a indagar en el diseño de tecnologías, herramientas y el equipamiento, obteniendo resultados a finales de la década de 1940.

Años después se pudo evidenciar, que la mayoría de las problemáticas administrativas dentro de las organizaciones eran el resultado de fenómenos

humanos en vez de mecánicos. Este reconocimiento impulsó la intervención del psicólogo industrial en el mundo del trabajo. Inculcando la idea de que los colaboradores presentaban necesidades emocionales y psicológicas que debían tenerse en cuenta dentro del trabajo, dando como resultado la satisfacción del trabajador y su compromiso para con el trabajo, mejorando así algunos aspectos relacionados con la gestión de los recursos humanos, como lo es la selección, capacitación entre otros.

Las tendencias actuales de la gestión de Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos y participativos que consideran el Análisis Y Descripción de puestos como una herramienta básica para establecer toda la demás política de Recursos Humanos, casi todas las actividades desarrolladas en el área se basan de una u otra manera en la información que proporciona el análisis y descripción de puestos.

El hombre desde el principio de la historia ha tenido conflictos para comunicarse con los demás por lo que la distribución de tareas buscó sistemáticamente garantizar que cada cual asume voluntaria o contractualmente aquellas para las que parecía estar especialmente capacitados. Probablemente porque resultaba muy útil para que aquel fin, el origen y desarrollo histórico del análisis y descripción puestos de trabajos está vinculado a los intentos de llevar a cabo una selección de personal que redujese al mínimo el riesgo de que una persona ocupara un puesto de trabajo en el que no pudiese lograr o alcanzar los objetivos esperados.

Para que una organización pueda funcionar de manera correcta necesitamos de un organigrama el cual se define como la representación gráfica de la estructura organizacional, que muestra la línea de reporte de todos los puestos, así como la relación entre los diferentes departamentos.

Hay diversos tipos de organigramas para cada tipo de organización, en el caso del Servicio Penitenciario de la Provincia de San Juan utiliza la departamentalización y jerarquización, esto quiere decir que divide a la

organización entre áreas, por ejemplo “infraestructura”, “correccional”, “requisa”, entre diversas áreas, pero a su vez también es de suma importancia la burocracia dentro de esta organización, es decir definir las jerarquías. Es por ello que se ve reflejado en el organigrama quien es “jefe” de quien, para evitar confusiones.

Su objetivo es dar claridad a todos los colaboradores para que tengan un panorama claro de la estructura actual de la organización, permitiendo identificar su rol dentro de la misma y detectando las fortalezas o áreas de oportunidad, como a su vez las diversas intercomunicaciones entre los diferentes puestos de trabajo , definiéndose Según Bohlander y Snell (2008) “un puesto consiste en un grupo de actividades y deberes relacionados de manera ideal; las obligaciones de un puesto deben constituirse por unidades naturales de trabajo similares y relacionadas. Deben ser claras y distintas de la de otros puestos para reducir al mínimo los malos entendidos”

Otro aspecto muy importante son las intercomunicaciones empresariales, se entiende como intercomunicación empresarial al conjunto de procesos que se llevan a cabo en una empresa, organización o una parte de ella con el fin de hacer llegar la información tanto al nivel interno entre las diferentes departamentos o áreas de la empresa como también de la comunicación de la organización con el exterior.

Es importante destacar que dichas comunicaciones no implican solo la capacidad de emitir la información sino también incluiría el hecho de recibirla, es decir, un intercambio mutuo de datos. El objetivo de la comunicación es facilitar que cada uno de los colaboradores pueda comprender lo que se espera de él para lograr una organización coherente y un eficaz alcance de resultados.

Existen diferentes tipos de comunicaciones

- interna y externa, la primera de ellas es aquella que se da entre los diferentes departamentos y trabajadores de una organización, y la segunda la que va dirigida a los stakeholders.

- bidireccional y unidireccional: podemos encontrar diferentes estilos de comunicación con diversos niveles de interactividad donde una comunicación bidireccional en el que el emisor y el receptor interactúa e intercambia información en cambio la monodireccional únicamente se envía un mensaje, esto generalmente ocurre en los puestos de poder en el cual un director o supervisor da órdenes a sus colaboradores.
- Ascendente, descendente u horizontal: podemos encontrar tres tipos en función del punto donde parte la información y la posición en las cuales se encuentra el emisor y el receptor en una comunicación. Cuando hablamos de comunicación descendente es aquella que se da entre un emisor con una jerarquía superior a la del receptor. Cuando es el colaborador quien emite el mensaje a quien lo supervisa hablamos de comunicación ascendente, en estos dos casos nos encontramos ante un tipo de comunicación vertical ya que se da entre sujetos que tienen una relación de desigualdad en cuanto a poder. El otro tipo de comunicación es la que llamamos horizontal que se da entre colaboradores que tienen una misma posición y un mismo nivel de jerarquía.
- Formal e informal: finalmente podemos decir que dentro de las diferentes comunicaciones nombradas anteriormente se pueden hacer presentes las comunicaciones formales e informales. En la comunicación formal es aquella que se suelen tratar de los aspectos técnicos y vinculados con las tareas, siendo un tipo de comunicación respetuosa y centrada en los objetivos de la organización. Y la comunicación informal es aquella que se da entre los colaboradores de manera más flexible, producto de las relaciones interpersonales y siendo la mayoría de las veces la que mayor efecto causa en el bienestar laboral.

Se considera fundamental hacer una diferencia entre “análisis” y “descripción”, en primer lugar, consideramos análisis a la recolección de datos que se debe hacer primeramente para entender el funcionamiento del puesto, para luego plasmarlo en un documento formal al que llamaremos descripción de puestos

Para lograr reunir cuales son las obligaciones de cada puesto de manera sistemática, se requiere de una investigación profunda, de lo cual el Servicio Penitenciario carece en su momento, el concepto de “Análisis de Puesto, se define como “El proceso por el cual la dirección investiga sistemáticamente las tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos dentro de una organización. El proceso incluye la investigación del nivel de toma de decisiones de los empleados pertenecientes a una determinada categoría profesional, las habilidades que los empleados necesitan para ejercer su puesto adecuadamente, la autonomía del trabajo en cuestión y los esfuerzos mentales requeridos para desempeñar el puesto”. (Carrel, Elbert y Hatfield 1995).

Para que el análisis de puesto sea ejecutado requiere de un proceso que consta de diferentes etapas. Chiavenato (1993).

Las mismas son:

Etapas de planeación.

Es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos, es una etapa de trabajo de escritorio. La planeación del análisis de puestos exige los siguientes pasos:

A. Determinar los puestos a describir, analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etcétera.

B. Elaborar el organigrama de los puestos para ubicarlos. Al hacerlo, se tiene la definición de los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.

C. Elaborar el cronograma de trabajo para especificar por donde se empezará con el programa de análisis. Se puede iniciar con los niveles superiores para descender gradualmente a los inferiores, o viceversa, así como en los niveles intermedios, o se puede seguir una secuencia horizontal, por áreas de la empresa.

D. Elegir el o los métodos de análisis a emplear. A partir de la naturaleza y de las características de los puestos a analizar, se eligen los métodos de análisis

adecuados. En general se utilizan varios métodos, pues es difícil que los puestos presenten naturaleza y características similares. El método elegido será el que presente más ventajas, o por lo menos las menores desventajas en función de los puestos a analizar.

Etapa de preparación.

Es la etapa en la que se preparan las personas, los esquemas o los materiales de trabajo, a utilizar:

- A. Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos, que conformarán el equipo de trabajo.
- B. Preparación del material de trabajo (Formularios, impresos, materiales, etcétera).
- C. Preparación del ambiente (aclarar a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal involucrado en el programa de análisis de puestos).
- D. Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos que se van a analizar, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc., utilizados por los ocupantes de los puestos).

La etapa de preparación puede realizarse en forma simultánea a la etapa de planeación.

Etapa de realización.

Es la etapa donde se obtiene los datos respecto a los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis:

- A. Obtención de los datos sobre los puestos mediante el(los) método(s) de análisis elegido(s) (con el ocupante de puesto o con el supervisor inmediato).
- B. Selección de los datos obtenidos.
- C. Redacción provisional del análisis hecha por el analista de puestos.
- D. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
- E. Redacción definitiva del análisis del puesto
- F. Preparación de la redacción definitiva del análisis del puesto, para la aprobación.

Para poder concretar con el análisis necesitamos la información y requisitos necesarios de cada puesto, no se hace hincapié en la persona que ocupa determinado puesto, sino que se centra en el puesto en sí, es decir, en que se debe hacer, cómo sería un puesto ideal. Según Chiavenato (1993) este debe ser diseñado de la siguiente manera

Requisitos Intelectuales: Hace referencia a las exigencias de un puesto en cuanto a los requisitos que el ocupante debe poseer para poder desempeñarse de manera adecuada. Dentro de este requisito se valora:

- a) Instrucción básica;
- b) Experiencia básica anterior;
- c) Adaptabilidad al cargo;
- d) Iniciativa necesaria;
- e) Aptitudes necesarias.

Requisitos físicos: Se refiere a la cantidad, continuidad de energía, esfuerzo físico y mental requerido, así como también la fatiga provocada y la complejidad física que necesita el ocupante para desempeñar el puesto. Incluyen:

- a) Esfuerzo físico necesario;
- b) Capacidad visual;
- c) Destreza o habilidad;
- d) Complejidad física necesaria.

Responsabilidades Implícitas: Plantean responsabilidades del ocupante del puesto que deben ser cumplidas además del trabajo normal. Estas son:

- a) Supervisión del personal;
- b) Material, herramientas o equipos utilizados;
- c) Dinero, títulos o documentos, pérdidas y ganancias;
- d) Contactos internos o externos;
- e) Información confidencial.

Condiciones de trabajo: Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, facilitando su desempeño. Hacen alusión a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento en el desempeño de sus funciones. Incluyen:

- a) Ambiente de trabajo;
- b) Riesgos.

En conclusión, el análisis de puestos es un borrador, es decir una ayuda, para poder recabar información sobre cuál es la necesidad del puesto, para luego poder enfocarnos en la descripción que es punto de referencia de los trabajadores para poder ejecutar efectivamente sus responsabilidades, tanto también si tienen un problema poder saber a quién dirigirse, por ejemplo.

Muchas personas confunden o determinan que un análisis de puesto y descripción de puestos es lo mismo, algunos autores como Cuesta (2005), fusionan ambos términos; pero la mayoría de los autores trata las definiciones por separado para de esta forma definirlos meticulosamente. Existen dos puntos de vista, autores como Chiavenato (1999), opinan que la descripción de puestos es el punto de partida para el análisis de los mismos y la determinación de las especificaciones de los puestos.

Otros como Mondy y Noe (1997), Folch (1997), Cuesta (2000) coinciden en que el análisis de puestos proporciona la información necesaria para la definición de los requisitos o especificaciones de los puestos que se deben recoger con la descripción de puestos.

“La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace)

y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”. Chiavenato, (1999)

Mondy y Noe, (1997) lo definen como: «La especificación del puesto es un documento que contiene las capacidades mínimas aceptables que debe tener una persona a fin de desempeñar un puesto específico. Los aspectos que se suelen incluir en este documento son los requerimientos educacionales, la experiencia, los rasgos de la personalidad y las habilidades físicas».

La estructura de la descripción del puesto consta de:

La descripción de puestos está conformada por aspectos intrínsecos, los cuales son:

- Nombre del puesto
- Posición del cargo en el organigrama:
 - a) Nivel del cargo;
 - b) Subordinación;
 - c) Supervisión;
 - d) Comunicaciones colaterales.
 - Contenido del cargo: Está compuesto por tareas o atribuciones las cuales pueden ser:
 - a) Diarias;
 - b) Semanales;
 - c) Mensuales;
 - d) Anuales;
 - e) Esporádicas. (Gomez, 2019)

En definitiva, no podemos hablar de descripción de puestos sin antes haber procesado un análisis paulatino del puesto, es por ello que lo consideramos un sistema que funciona conjuntamente.

En conclusión, para generar una distinción entre el análisis y descripción de puestos, el primero pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el trabajo exige para desempeñarlo

adecuadamente. En cambio, el segundo se preocupa por el contenido. Se plasma en un escrito las tareas o atribuciones que conforman el puesto, imprimiendo así su carácter distintivo respecto de los demás puestos de la empresa. Ambas herramientas permiten la eficiencia de la administración de personal y la simplificación de otras tareas propias de este sector de toda organización.

El análisis y descripción de puestos aporta una serie de beneficios para las diferentes partes que conforman la organización. Según Pérez Van Morlegan y Ayala (2012) podemos hablar en general de los beneficios que le produce a la empresa, y además en particular a los supervisores, trabajadores y al departamento de RR. HH en caso de existir en la organización. Esto debe ser tenido en cuenta para la realización futura de actividades de análisis y descripción de puestos.

- Beneficios para la empresa: En general el análisis y descripción de puestos produce beneficios con respecto a la coordinación y organización de las actividades de la empresa. Permite establecer y repartir mejor los puestos/cargas de trabajo, fijando responsabilidades en la ejecución de las tareas y marcando lugares vacíos que existen en la organización del trabajo y en el encadenamiento de puestos y funciones. Además, sirve de base para posibles promociones y ascensos en la organización.
- Beneficios para los supervisores: El análisis y descripción de puestos les proporciona a los supervisores un conocimiento amplio y objetivo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo, exigiendo a cada trabajador con mayor conocimiento lo que debe hacer y cómo realizarlo.
- Beneficios para el trabajador: Los beneficios que obtiene el trabajador a partir del análisis y descripción de puestos son varios, entre ellos podemos decir, que les ayuda a conocer las actividades que debe realizar con precisión, señalando cuáles son sus responsabilidades con respecto a su tarea. Además, le posibilita conocer y evaluar de qué

manera está realizando su trabajo, viendo cuales son las fallas y aciertos/logros con respecto a lo que está establecido en el análisis y descripción de puestos.

- Beneficios para el departamento de recursos humanos: Para el departamento de Recursos Humanos, el análisis y descripción de puestos es la base fundamental para la realización de las diversas actividades que posibilitan la gestión del capital humano en la organización, facilitando la aplicación de métodos y técnicas.

En varias ocasiones nos encontramos con descripciones de puestos que carecen de una estructura, en este sentido no significa que el documento no se especifica, sino que es la manera en cómo está construido, resulta tediosa y puede dar lugar a equivocaciones, es decir, no todas las descripciones de puestos son correctas ni deben tomarse de referencia ya que existen algunos errores habituales en los descriptivos de puesto, tales como:

- Redacción genérica y poco informativa: las descripciones que solamente exponen las responsabilidades y los requerimientos del puesto resultan poco claras para los colaboradores. Lo cual puede provocar una repetición de tareas, un incumplimiento o incorrecta ejecución de las metas planteadas, y por ende una mala productividad, que puede causar desmotivación y bajo rendimiento.
- Estancamiento de la descripción: se considera como la necesidad de revisar las descripciones periódicamente ya que tanto las tareas como los objetivos de los diversos puestos varían acorde al transcurso de los años y a los nuevos propósitos de la organización, ya que la misma va necesitando una evolución y crecimiento frente a la competencia.
- Ser idealistas: una descripción de puesto debe estar compuesta por responsabilidades y actividades objetivas y no basándose en deseos futuros o idealizaciones acerca de lo que se debería hacer.
- No implicar a todas las áreas correspondientes: todos los puestos deben tener su respectiva descripción, sin excluir ninguno de ellos, ya que todos se debe lograr una coordinación y cooperación de todos los

miembros para la mejora de la comunicación e interrelación, aunque haya casos donde las áreas no tengan un estrecho contacto.

- Poca especialización en los analistas de descripciones de puestos: muchas veces por falta de recursos económicos o por falta del área de recursos humanos los descriptivos son llevados a cabo por profesionales poco especializados en el análisis exhaustivo que implica un descriptivo de puesto. Y es por ello que en muchos casos la información puede ser confusa.

Es de suma vitalidad para la correcta gestión de la descripción del puesto, definir las responsabilidades de quienes deban llevar a cabo dicha implementación. Es decir, generar un alto rendimiento en el proceso posterior llamado evaluación de desempeño. El área que generalmente es responsable de dicho proceso es al que llamamos recursos humanos, en algunas empresas no toman como necesario que el análisis sea realizado por esta unidad, ya que muchas tienen la posibilidad de contratar medios externos. En otras se crea un equipo interdisciplinario, es decir, miembros de diferentes áreas, para la introducción del proceso. En cualquier caso, lo ideal es que la coordinación y la introducción del proyecto recaiga en el departamento de recursos humanos, para lograr resultados certeros. Gomez (2019)

Fernández-Ríos (1995) explica que en un análisis de puestos suelen intervenir los cuatro factores siguientes: el analista, el titular del puesto, el responsable jerárquico inmediato y el departamento de organización (y/o de personal, de recursos humanos, etcétera).

El rol del analista de recursos humanos interviene en el aspecto técnico en el análisis y descripción. Aporta conocimientos y herramientas específicas, precisión, credibilidad y confianza a todo el proceso. Tiene un papel fundamental y el resultado de su trabajo se debe reflejar tanto cuantitativa como cualitativamente, diferenciándose del trabajo realizado por un colaborador o el supervisor. La persona dedicada a esta tarea debe contar con una capacidad analítica con una correcta redacción, deberá tener

habilidad para entablar relaciones interpersonales, ya que será muy importante lograr la colaboración de gerentes, supervisores y colaboradores para obtener información.

El colaborador que ocupa el puesto debe dar información y conocimientos sobre el contenido de su puesto. Su aporte es de suma importancia, ya que no se cuenta con otras fuentes de información. En algunas ocasiones lo que el colaborador cuenta sobre sus tareas diarias suele ser de manera sistemática, desordenada ya que él mismo relata a medida que va recordando sus funciones principales, pero el analista deberá ser quien gestione la estructura para que la información se ajuste al diseño de descriptivo planteado.

El supervisor es quien debe revisar formalmente que toda aquella información recolectada sobre el puesto, que figura en la descripción es correspondiente estrictamente con las funciones que se cumplen en la realidad del mismo. Esta función del supervisor no se trata de revisar lo inadecuado o adecuado de cada tarea u objetivo, sino de dar garantía que todo aquello recogido en el descriptivo del puesto es un reflejo de la realidad presente.

El área de recursos humanos es quien presenta la responsabilidad de asesorar todo el proceso del análisis y descripción de puestos en nombre de la dirección de la empresa. Toma decisiones acerca de la conveniencia, la correcta implementación y gestión del proceso. Es quien debe coordinar y proveer los recursos necesarios para que la descripción se lleve a cabo en sus diferentes aspectos: técnicos, políticos, económico, comunicacional y sobre todo humano.

Hay que hacer una diferencia de que una descripción de puesto tradicional pregunta, ¿Qué tareas, obligaciones y responsabilidades se requieren para desempeñarse bien en el puesto?, en cambio una descripción de puesto por competencias, se hace la misma pregunta anterior pero esta vez se incluye, ¿Cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto? Con

el fin de que el entrevistado pueda demostrar que entiende el concepto de competencia.

Una de las ventajas de trabajar con esta metodología es que las descripciones pueden realizarse en ocasiones, se puede hacer con diferentes grados de detalle en cuanto a las funciones y debe tener un correcto detalle de las competencias requeridas para cada puesto con el grado de requerimiento necesario. De todas maneras, cada organización deberá decidir cómo describir el puesto, ya que ellos indican las tareas fundamentales enmarcadas en las competencias necesarias y su grado requerido.

Actualmente en la mayoría de organizaciones sanjuaninas se trabaja mediante el análisis y descripción tradicional, esto quiere decir, que observan el desempeño, desarrollo y ejecución de funciones, responsabilidades y tareas de forma técnica sin tener en cuenta habilidades blandas y fehacientemente demostradas como pueden ser liderazgo, gestión, administración entre otras como comunicación. Para tener en cuenta dichas habilidades se utiliza actualmente el análisis y descripción por competencias. Una descripción de puesto por competencias está formada por las habilidades y aptitudes que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo, así como los valores y actitudes que tienen las personas con el mayor desempeño dentro de sus puestos de trabajo.

La estructura de la descripción de puestos por competencias es la siguiente.

- Objetivos del puesto: fines que se quieren perseguir y alcanzar a través de las tareas cotidianas. Representa la finalidad o razón del puesto, de conocimiento del porqué del puesto existente y cuál es el resultado que aporta para el alcance de la misión organizacional. Todo objetivo debe ser medible, alcanzable, y congruente con las funciones del puesto
- Descripción de funciones: en este punto, se establece el marco de actuación y responsabilidades, deberes y obligaciones del puesto determinado, que se deben realizar diariamente, por el ocupante. Existe una diferencia entre tareas primarias y secundarias.

- Estudios requeridos: son todos los conocimientos que se necesitan para poder ejecutar las funciones descritas eficientemente. Estos conocimientos pueden ser, estudios primarios, secundarios, universitarios, formaciones (cursos, capacitaciones, talleres)
- Conocimientos del puesto: compuesto por aquellas habilidades tanto técnicas como específicas para cumplir con el objetivo y desempeño de dicho puesto. Cuando hablamos de habilidades técnicas nos referimos a capacidades asociadas al uso de herramientas que el colaborador necesita para ejercer su trabajo. Y las habilidades específicas imprescindibles para el correcto desempeño del puesto, por ejemplo, autonomía, atención al cliente.
- Experiencia laboral necesaria: es el conjunto de actitudes y conocimientos, previamente adquiridos, por una persona para ocupar un determinado puesto. ya que el transcurso de una persona por diferentes puestos hace que adquiera mayores conocimientos, herramientas, formaciones que le facilitará la ejecución de sus tareas y cumplimiento de sus metas.
- Competencias y sus grados: retomando el concepto de competencias, como la habilidad real y demostrada de poder hacer una actividad laboral, en cuanto a su gradiente hacemos referencia al nivel que la persona debe alcanzar para poder realizar efectivamente su tarea. Usualmente las competencias se abren en cuatro niveles o grados, como se muestra en el gráfico “Ejemplo de una competencia y sus grados”. La apertura en cuatro grados o niveles se estima suficiente; nosotros los denominamos A, B, C y D, siendo el nivel o grado A el superior o superlativo, el grado o nivel Del mínimo de la competencia, y los B y C intermedios entre ambos, considerando el grado B como un nivel suficientemente alto. Pueden utilizarse otras nomenclaturas, también usuales: entre ellas, el lector podrá encontrar la numérica (tanto 1, 2, 3, y 4, como en el sentido inverso, 4, 3, 2 y 1). Alles (2019)

Hay que hacer una diferencia de que una descripción de puesto tradicional pregunta, ¿Qué tareas, obligaciones y responsabilidades se requieren para

desempeñarse bien en el puesto?, en cambio una descripción de puesto por competencias, se hace la misma pregunta anterior pero esta vez se incluye, ¿Cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto? Con el fin de que el entrevistado pueda demostrar que entiende el concepto de competencia.

Una de las ventajas de trabajar con esta metodología es que las descripciones pueden realizarse en ocasiones, se puede hacer con diferentes grados de detalle en cuanto a las funciones y debe tener un correcto detalle de las competencias requeridas para cada puesto con el grado de requerimiento necesario. De todas maneras, cada organización deberá decidir cómo describir el puesto, ya que ellos indican las tareas fundamentales enmarcadas en las competencias necesarias y su grado requerido.

Se considera de suma utilidad el análisis y descripción del puesto ya que tiene una estrecha interrelación y conectividad con el subsistema de los recursos humanos, planteado por la autora Alles, compuesto por, reclutamiento y selección, capacitación, evaluación de desempeño, liquidación y remuneraciones, promoción, rotación las cuales se explicarán a continuación: Las principales utilidades del análisis y descripción de puestos de trabajo:

Son múltiples las aplicaciones que se pueden derivar del análisis y descripción del puesto, fundamentalmente en los diversos subsistemas de los recursos humanos:

- Reclutamiento: es el proceso mediante el cual se lleva a cabo una búsqueda estratégica de capital humano posible para ser ingresado dentro de la organización, generalmente es un conjunto de procedimientos para atraer talentos potencialmente cualificados para desarrollar las funciones en un puesto de trabajo vacante. En este proceso es de suma importancia una descripción de puestos ya que nos proveerá información sobre las características y competencias que deberá poseer el candidato para ocupar dicho puesto.

- Selección de personal: en la selección de personal es cuando se comienza a aplicarse los primeros filtros en el proceso de búsqueda del nuevo personal se hará la elección de aquellos perfiles que se adecuen a las características del puesto solicitado, para luego coordinar un proceso de entrevistas a aquellas personas que cumplan los requisitos de la empresa u organización. En este caso el análisis y descripción de puestos de trabajo nos brindará datos suficientes para elaborar el perfil profesional en el cual se especificarán las características y requisitos profesionales.
- Formación y capacitación: es un proceso en el cual se permite formar a los colaboradores en diversas áreas específicas en relación con su actividad laboral. Existen muchas modalidades de capacitación y formación dentro de la empresa, pero sobre todo se debe tener en cuenta que antes de realizar un plan de capacitación, se debe estudiar previamente cuales son los aspectos que se pueden mejorar y cuáles son las necesidades dentro de la empresa. La descripción de puesto ocupa un papel fundamental dentro de dicho proceso ya que compara el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto que aparecen en dicha descripción y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato podemos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar posibles formaciones.
- Desarrollo de planes de sucesión: es un programa organizacional por el cual se reconocen puestos claves, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para designarlos como posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos claves, si una fecha cierta de sucesión de las nuevas funciones. A la hora de planificar la carrera de un profesional dentro de nuestra organización es necesario conocer las necesidades futuras que tiene nuestra compañía y que requisitos son necesarios para satisfacer y responder a tales necesidades.
- Evaluación de desempeño: es un proceso sistemático y exhaustivo de identificación, cuantitativo y cualitativo del grado de eficacia con el que

las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan. Dado que las descripciones de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable el colaborador que ocupa el cargo como dicha descripción nos servirá para determinar hasta qué grado la persona está desarrollando un rendimiento acorde a los exigido por el puesto.

- Remuneración: es todo tipo de retribución que se ofrece como compensación por la prestación de un servicio. Es habitual que en la actualidad estos sean abonados de diversas maneras. Es necesario estudiar las nóminas de los trabajadores para que no sean solo suficientes para vivir con dignidad sino también para que se conviertan en elementos motivadores para el trabajador dentro de la empresa. Teniendo en cuenta el contenido de la descripción de puestos en el cual se detallan sus responsabilidades, funciones, y su cargo consecuentemente se definirá acorde a estos el salario percibido por el colaborador. Alles (2008)

Todo departamento de recursos humanos debería promover desarrollar e implantar un sistema adecuado de análisis y descripción de puestos. Estos procesos nombrados anteriormente sentarán las bases y en cierta medida determinarán el éxito o fracaso de muchos de los procesos de una organización.

Son múltiples las aplicaciones que se pueden derivar del análisis y descripción de puestos, fundamentalmente en los diversos subsistemas de los Recursos Humanos:

- Reclutamiento, selección y adecuación: es necesaria la utilización de esta herramienta en estos procesos, ya que nos permite definir si las necesidades actuales de los puestos de trabajo que tenemos se encuentran en nuestro personal interno de la organización o si deberíamos acudir al mercado laboral externo.
- Carrera profesional y promociones: permite definir los criterios de promoción, clarificando las necesidades futuras dentro de la empresa,

determinando cuáles serían las aptitudes, destrezas y competencias necesarias de los colaboradores para lograr un plan de carrera.

- Valoración de puestos de trabajo: el Análisis y Descripción de puestos de trabajo nos informa del valor relativo a cada puesto, para definir el contenido concreto de cada función es necesario saber qué hacer en él y en consecuencia definir el valor que este tiene para con la empresa.
- Evaluación de desempeño: Uno de las misiones principales de este proceso es establecer los objetivos de cada puesto y los niveles de eficiencia y eficacia para luego poder evaluarlos. Alles (2008)

Todas las organizaciones requieren de perfiles de puestos ya que estos son de gran importancia para llevar a cabo procesos eficaces de contratación para así asegurar que cada trabajador presente conocimiento acerca de sus funciones acerca de la empresa o también para medir el desempeño de cada colaborador y alentar su crecimiento.

El perfil de puesto es público, a diferencia de la descripción que se mantiene en confidencialidad y se da a conocer una vez que el candidato ya ingresó a la organización. El perfil se utiliza en el proceso de selección de personal, para atraer potencial y capital humano. También es una fuente muy importante para la realización de los anuncios de puestos, es la base de información para la creación del anuncio, este contiene información técnica del puesto, y a su vez también información horarios, forma de trabajo, entre otros.

Los perfiles de puesto son descripciones concretas de aquellas características, tareas o responsabilidades que tiene un puesto dentro de la organización, como así también los conocimientos y competencias que debe tener el colaborador que lo ocupa.

Es importante aclarar que un perfil de puesto no debe ser un manual de operaciones ya que tiene como objetivo principal facilitarle a cualquier persona ya sea interna o externa tener un panorama general de la función del puesto dentro de su empresa y los conocimientos requeridos de quien lo ocupa.

La finalidad de los perfiles es permitirles a las organizaciones ordenar sus procesos como lo son el reclutamiento, capacitaciones, planeaciones entre otras.

Las secciones de un perfil de puesto son:

- Descripción general del puesto
- Perfil del candidato
- Competencias personales y profesionales
- Indicadores de desempeño del puesto
- Compensaciones y beneficios

Es importante definir que es una responsabilidad dentro del puesto, esta se puede conceptualizar como aquellas obligaciones a las cuales los colaboradores deben dar respuesta por la función que estos ocupan. Definen la toma de decisiones y los planes de acciones necesarias para cumplir con los objetivos de la empresa.

Es importante que, para cada responsabilidad mencionada, quede claro cuál es la expectativa a cumplir; la meta, el resultado final a obtener. Y deben definirse los indicadores que medirán esa gestión (unos pocos, no demasiados) y cómo generar la información para construir esos indicadores y dar seguimiento al cumplimiento de las responsabilidades.

Asimismo, también es importante que para cada responsabilidad se establezca el grado de autoridad fijado para dicho puesto. Para la adecuada asunción de una responsabilidad, se vuelve crítico que quede claro cuál es el grado de autoridad que tiene para gestionar cada una de las responsabilidades que le son propias.

Hay elementos fundamentales que se deben observar en cada trabajador sin importar el cargo que ocupa, y estos aspectos están asociados con la responsabilidad. En ciertas ocasiones, la responsabilidad que asumas en cada labor, te ayudará a mejorar tu capacidad como trabajador.

Entre las responsabilidades más comunes están las siguientes:

- Cumplimiento de horarios, puntualidad,
- Tomar decisiones adecuadas a los objetivos
- Mantener la ética laboral en todas las áreas.
- Confiabilidad en los procesos y en las relaciones.
- Cumplir con los objetivos laborales inherentes al cargo.

Estas son algunas responsabilidades básicas que cada trabajador debe cumplir para lograr un propicio clima laboral en la empresa. Sin embargo, siempre existen responsabilidades adicionales, estas pueden presentarse dependiendo del departamento, o tareas extras entregadas por los supervisores.

Una de las más habituales debilidades de las descripciones es que hacen poco hincapié en las responsabilidades, y se centran principalmente en las tareas. Las tareas son las actividades que normalmente se debe ejecutar de manera sistemática y consistente para cumplir apropiadamente con una responsabilidad, y no son exhaustivas, el responsable hará lo que tenga que hacer para cumplir con su compromiso. Para eso tiene el nivel de autoridad adecuado a su responsabilidad.

En una organización, lo importante no es cuánto hagas en acciones dispersas, sino cuánto aportes con lo que haces al cumplimiento de una responsabilidad y a través de ella y a metas y objetivos concretos.

El hacer foco en responsabilidades e indicadores, que no en tareas, le permite a la persona un mayor nivel de autonomía y creatividad a la hora de escoger el “cómo”, teniendo claro el “para qué” y el “cuánto”.

Así, la mejora continua fluye naturalmente y entonces no sólo tenemos mejores logros, sino que también nos sentimos mejor.

Por otro lado, pero no menos importante, un t3pico transversal para la investigaci3n presente son las denominadas "competencias" que muchos autores desarrollaron y estudiaron a lo largo del tiempo. Si bien fue David McClelland el propulsor de estos conceptos comenzaremos por la definici3n de competencias de Spencer y Spencer, competencia es una caracter3stica subyacente en un individuo que est3 causalmente relacionada a un est3ndar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situaci3n.

Caracter3stica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desaf3os laborales.

Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempe1o.

Est3ndar de efectividad significa que la competencia realmente predice qui3n hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o est3ndar. Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en d3lares para vendedores o el n3mero de clientes que compran un servicio.

Siguiendo a Spencer & Spencer, las competencias son, en definitiva, caracter3sticas fundamentales del hombre e indican "formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo per3odo de tiempo".

Podemos diferenciar las competencias en dos tipos, generales o transversales y espec3ficas. Las competencias espec3ficas est3n m3s centradas en el saber profesional, el saber hacer y el saber guiar el hacer de otras personas; mientras que las competencias gen3ricas se sit3an en el saber estar y el saber ser, autores las clasifican como competencias transversales ya que atraviesan a toda la organizaci3n, para poder pertenecer a la misma, el primer paso es poseer en un nivel m3nimo las competencias transversales que la compa1a elija. A veces son comparadas con los valores organizacionales ya que ambos

conceptos traspasan a toda la organización para el cumplimiento de los objetivos.

Cuando hablamos de niveles de competencias nos referimos a

Las competencias están compuestas por varios elementos, tanto internos y externos como componentes visibles y no visibles de la persona.

Los mismos son

- **El conocimiento:** es la información aprendida a través de la experiencia, el estudio o la investigación.
- **Las destrezas:** son el resultado de aplicar el conocimiento varias veces.
- **La habilidad:** es el potencial innato para llevar a cabo tareas físicas o mentales.
- **El comportamiento:** es la reacción observable de un individuo a determinada situación.

Para que exista un desempeño óptimo del trabajador, debe existir una mezcla adecuada de competencias laborales genéricas y las competencias laborales específicas. La combinación exacta entre los dos niveles de competencias es lo que hace la diferencia entre un negocio más y uno exitoso.

Es importante la adaptación y adecuación de las competencias a la organización. Diversas organizaciones pueden tener una misma competencia cuya definición puede ser similar, como también puede suceder que se diferencien en el foco de la misma y el objetivo de dicha competencia sea distinto. Es esa la principal razón por la cual un grupo de especialistas deben analizar y estudiar a la organización para así conocer las necesidades de la misma y aplicar competencias que se adecuen a esas necesidades.

El fin de las mismas para una empresa u organización es de garantizar la gestión no solo de conocimientos y habilidades para el desempeño específico de una profesión en un contexto histórico-social determinado, sino también, y fundamentalmente, la formación de motivaciones, valores, habilidades y recursos personales que le permitan a la persona desempeñarse con eficiencia, autonomía, ética y compromiso social en contextos diferentes, heterogéneos y cambiantes.

Y a su vez formar un profesional capaz de gestionar el conocimiento necesario para el desempeño eficiente de su profesión durante toda la vida a través de la utilización de la tecnología también. De ahí la importancia de que el estudiante “aprenda a aprender” en un proceso de desarrollo profesional permanente.

A su vez, una vez desarrollada la competencia, se le debe asignar un tipo de nivel requerido de la misma. Los autores dividen los niveles en letras o números siendo A el nivel óptimo, y D el nivel más bajo; o números siendo 1 el nivel más bajo y el óptimo 4. Ya que las necesidades varían según el puesto donde se encuentre. Es muy importante tener en cuenta los niveles ya que de esa base parten las evaluaciones que conllevan a diversas capacitaciones y posibles técnicas motivacionales que puedan aplicar los jefes y/o superiores. Si los colaboradores no cumplen con el mínimo requerido será de suma importancia que los superiores realicen tareas, talleres y/o capacitaciones para poder concretar el máximo requerido, debido a que eso llevará al éxito organizacional.

II. METODOLOGÍA

Como consecuencia de lo expuesto y desarrollado en la introducción y, con relación a los objetivos planteados, esta investigación busca describir los perfiles de puestos de jefatura de las áreas estratégicas del Servicio Penitenciario de San Juan. Esto se logra a través del estudio y análisis de los puestos, entrevistando a quienes actualmente son los colaboradores de los mismos.

La temática planteada conlleva a efectuar un estudio que formó parte de una investigación. En esta línea, Tamayo y Tamayo definen que la investigación es “un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento” (1999, p. 21).

Esta investigación es de tipo analítica- descriptiva. Interna y externa, la primera de ellas es aquella que se da entre los diferentes departamentos y trabajadores de una organización, y la segunda la que va dirigida a los stakeholders.

- bidireccional y unidireccional: podemos encontrar diferentes estilos de comunicación con diversos niveles de interactividad donde una comunicación bidireccional en el que el emisor y el receptor interactúa e intercambia información en cambio la monodireccional únicamente se envía un mensaje, esto generalmente ocurre en los puestos de poder en el cual un director o supervisor da órdenes a sus colaboradores.

Ascendente, descendente u horizontal: podemos encontrar tres tipos en función del punto propicia el estudio y la comprensión más profunda del evento en estudio” (2000). Siguiendo a Sabino, en la investigación descriptiva “su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento” (1999).

Inclusive, los autores Gonzales y Salazar exponen que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas,

grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Por ende, miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (2008, p. 39).

A su vez, esta investigación también tiene un enfoque cualitativo. Este enfoque cualitativo recoge información de carácter subjetivo, es decir que no se perciben por los sentidos[...]. Por lo que, sus resultados, siempre se traducen en apreciaciones conceptuales (en ideas o conceptos) pero de la más alta precisión o fidelidad posible con la realidad investigada” Rivero (2008).

Para estudiar y analizar los temas referenciados en esta investigación descriptiva, se seleccionó una unidad de análisis. En este sentido, se entiende por unidad de análisis a “aquellos participantes objetos, sucesos o comunicación de estudio” (Hernández Sampieri et. al, 2010, p. 172). De esta manera, en este estudio, la unidad de análisis seleccionada es una unidad de servicios, la cual está destinada a la custodia y guarda de los procesados, y a la ejecución de las sanciones penales privativas de libertad, de acuerdo con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes como a su vez promover la readaptación social de los condenados a sanciones privativas de libertad. SAIJ. (de justicia y DDHH, M (1983). SAIJ. Recuperado 13 de mayo de 2022, de SAIJ.

Con respecto a la creación de “El Servicio Penitenciario” no existe una fecha exacta del nacimiento de la identidad, pero se estima que fue en la década de los 80 ya que se encontró la necesidad de contar con un espacio dedicado a lograr que las personas privadas de la libertad adquieran pautas de conducta y herramientas para su reinserción en la sociedad.

El área de Recursos Humanos, surge a través de la necesidad de brindar apoyo psicológico al personal, en el año 2017, y luego fueron adquiriendo y desarrollando más responsabilidades cubriendo las necesidades de los

colaboradores y Jefes. Sin embargo, orgánicamente no forma parte de la estructura organizacional.

Actualmente se encuentra en Av. Nazario Benavidez Oeste 6195, J 5413 Chimbab, San Juan, compuesto por 1239 empleados , en diversas áreas, a las cuales se las denomina jefaturas, tales como Dirección, Subdirección, Jefatura de OTC, Jefatura psicológica, Jefatura de operaciones tácticas, Jefatura de tratamiento, jefatura de organismo técnico criminológico, Jefa de sector N° 3, Jefatura de administración, Jefatura de división requisa, Jefa de salud mental, Jefatura de sanidad, Jefatura de infraestructura y laborterapia, Jefatura de correccional, Jefatura de CANES, Jefatura de periodo de prueba, Jefatura del sector 1, Jefatura del sector 2, Jefatura del sector 4, secretaria general.

Su misión establecida en la “LEY DE SERVICIO PENITENCIARIO DE LA PROVINCIA DE SAN JUAN “, define lo siguiente:

Velar por la custodia, seguridad de las personas sometidas a procesos y condena, procurando que el régimen carcelario contribuya a preservar o mejorar sus condiciones morales, su educación y su salud física y mental.

Para la realización y estudio de la presente investigación se tuvo que analizar la técnica de recolección adecuada para la misma. “La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos, entre otros” (Hernández Sampieri et. al, 2010, p. 55). Por lo tanto, cada tipo de investigación está sostenido en distintas técnicas de recolección de datos, que, a su vez, cada técnica utiliza su instrumento determinado.

Asimismo, las técnicas de recolección de datos pueden ser técnicas primarias o técnicas secundarias. Las técnicas primarias se caracterizan porque la investigación la construye y recoge el propio investigador, obtenida a través

del contacto directo con el objeto de estudio. Por otra parte, las técnicas secundarias son aquellas donde el investigador recoge datos de otros estudios realizados anteriormente, por lo que no se establece contacto con los objetos de estudio. En esta línea las técnicas de recolección de datos que se utilizaron para este estudio son primarias. Al respecto, la técnica de estudios que se utilizaron para dicha investigación es la siguiente:

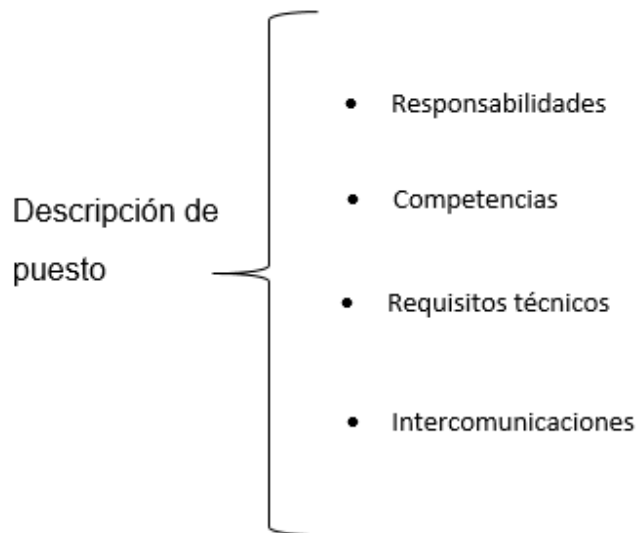
1) La entrevista en profundidad con preguntas abiertas: la entrevista es definida como “la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto” (Canales Cerón, 2006, p. 163-165). En este sentido, la entrevista en profundidad es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportar datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones” (Behar Rivero, 2008, p. 55). A su vez, la entrevista puede contener preguntas abiertas o cerradas. En este caso, la entrevista que se realizó contenía preguntas abiertas. Las preguntas abiertas no ofrecen al entrevistado la posibilidad de elegir entre distintas categorías, sino que puede desarrollar libremente la respuesta.

Retomando la variable de estudio que en esta investigación es la descripción de los perfiles de puestos, se define que una variable es o “aquellos aspectos – características – propiedades que se han seleccionado para examinar o estudiar las unidades de análisis. (Ynoub, 2014, p. 231-232).

A su vez de la variable anteriormente mencionada se desprenden tres subvariables: la responsabilidades y competencias de cada uno de los puestos, requisitos técnicos e intercomunicaciones. Las subvariables constituyen los estados particulares que pueden asumir las variables.

Existen diferentes metodologías para recabar información, según Chiavenato (1993) estas son: marco metodológico

- Entrevistas: es el método que se utiliza para obtener información sobre aspectos extrínsecos como intrínsecos del puesto de trabajo, como también de las tareas que componen el cargo. En esta participan tanto el entrevistador como el ocupante del puesto, donde se realizan preguntas y se obtienen respuestas verbales, antes de llevarla a cabo requiere de una planificación para determinar si esta será una entrevista abierta o no estructurada donde el entrevistador da una pequeña introducción para explicar los objetivos y el contexto necesario para su desarrollo, o realizar una entrevista estructurada la cual consta de preguntas previamente determinadas. Este método tiene una gran ventaja la cual es la posibilidad de dialogar brindando un alto nivel en el rendimiento del análisis, debido a la manera racional en la cual se recolectan los datos.



Para estudiar la unidad de análisis mencionada esta investigación consistió en 4 momentos, en el primer momento se pactó una reunión con el Jefe de Recursos Humanos donde allí mismo se evidenció la necesidad de esta organización de llevar a cabo el descriptivo de puesto de las diversas jefaturas estratégicas del Servicio Penitenciario de San Juan.

El segundo momento consistió en asistir a la organización donde el área de recursos humanos proveyó información sobre el funcionamiento de la misma, brindándonos el organigrama, y contándonos acerca de la historia del Servicio penitenciario y también acerca de las diversas necesidades que diariamente surgen en la estructura.

El tercer momento se compone de la ejecución de las entrevistas con los respectivos colaboradores que se componen los puestos estratégicos que se evaluaron, ya que aquí recolectamos toda la información exhaustiva para el confeccionamiento de los descriptivos de puestos

La entrevista se llevó a cabo con un formulario preestablecido. La cual llamamos “análisis de puesto” donde se entrevista a los ocupantes de los diversos puestos seleccionados, como se mencionó anteriormente, no se analiza al colaborador, sino que es el proceso por el cual se recauda información acerca de sus tareas y funciones específicas del puesto.

La entrevista para la correcta confección de los descriptivos de puestos fue a través de preguntas semiestructuradas, abiertas, brindando la posibilidad al entrevistado de expresar sus conocimientos, percepciones y herramientas con las cuales cuenta para desempeñar sus tareas, y no solo eso, sino que también para poder explicar aquellas observaciones de dichas necesidades con respecto a la descripción de puesto.

En el momento cuatro se compartió la información recolectada en las entrevistas al Jefe de Recursos Humanos del servicio penitenciario y al Director del Proyecto para luego confeccionar correctamente los perfiles de puestos.

El análisis del puesto es la guía compuesta por preguntas, sirviendo ésta como herramienta lineal para no excluir ningún aspecto relevante posterior al diseño de la respectiva descripción de puesto.

Una vez recolectados los datos, y estudiada la información se comienza con la descripción propiamente dicha (ver anexo 1) que consta de un formulario con apartados establecidos y definido teniendo en cuenta la organización.

III. RESULTADOS

En el capítulo que a continuación se presenta se exponen los resultados que fueron obtenidos de los datos arrojados como consecuencia de los instrumentos aplicados (y de sus respectivas técnicas) que se utilizaron en esta investigación. En primer lugar, una entrevista realizada al jefe del área de recursos humanos de la organización en estudio. En segundo lugar, las entrevistas realizadas a los diversos colaboradores de las jefaturas para confeccionar dichas descripciones.

El Jefe del área de Recursos Humanos quien se encuentra desempeñándose en el área hace 6 años, menciona que posee conocimientos básicos acerca del proceso que conlleva la realización de los descriptivos de puestos.

(“...Estoy en segundo año de la tecnicatura de Recursos Humanos y también estoy estudiando Inglés 2, y economía del trabajo. Voy a hacer un año más de la carrera de Recursos Humanos para luego obtener la licenciatura...”)

Sin embargo, se encuentra cursando Segundo Año de la Tecnicatura de Recursos Humanos para tener un conocimiento más amplio sobre el área y poder desempeñar y desarrollar competencias técnicas excluyentes para obtener un resultado efectivo en su labor.

Al respecto, el Jefe del Servicio Penitenciario, define a los **descriptivos de puesto** como un instrumento de alta relevancia para el crecimiento y optimización del desempeño tanto personal como profesional de los penitenciarios. Logrando mayor comunicación vertical y horizontal, redireccionando la visión y el trayecto del mismo. Expresando su deseo en crear un ambiente laboral que no sólo se sustente en el tiempo, sino logrando un desempeño organizacional que supere los límites organizacionales.

(“... Desde mi punto de vista los descriptivos de puesto son un instrumento que permiten lograr optimizar y hacer más eficaces los procesos que deben enfrentar los penitenciarios. Logramos también, mayor comunicación vertical y horizontal, redireccionando la visión y el trayecto del mismo.

Siempre se trabajó mediante metodologías que hacían que solo el trabajo se sustente en el tiempo y no crezca, por ello deseamos sobrepasar los límites...”)

Por consiguiente, manifestó que como organización anteriormente a esta iniciativa de realización de descriptivos de puestos, no contaban con manuales de funciones completos o correctamente definidos. Los colaboradores se guían por la Ley Provincial N. 5154, sancionada en el año 1983 que establece las funciones que deben cumplir las jefaturas, la cual es antigua y no se logra adaptar al contexto actual tanto del servicio penitenciario como de la sociedad.

(...En ningún lado los descriptivos de puestos están completos, o definidos. Estaba iniciado, pero no terminado, lo más parecido es la normativa, que establece las funciones asociadas a las jefaturas.

Pero está totalmente obsoleto porque es una normativa del año 84 -87 que no está vinculada a la realidad de hoy en día, y aparte es para muy pocas áreas. Actualmente hay un proyecto de ley que se desarrolla para cada área, se está intentando organizar cada departamento, hay mucha iniciativa individual....)

Con respecto a los requisitos técnicos, es decir educación mínima y complementaria del colaborador, que forman parte del descriptivo de puesto, el entrevistado expresó que, si presenta conocimiento del tema y las definió cómo, componentes excluyentes que debe poseer un puesto de jefatura para desempeñar correctamente sus tareas y/o funciones. Y para lograr los objetivos específicos de cada uno de los puestos que componen el Servicio Penitenciario es necesario que los colaboradores cuenta con dos formaciones como lo es la Tecnicatura y Diplomatura en Seguridad Penitenciaria, en las

cuales se brinda contenido tal como acondicionamiento físico y defensa personal, instrucción penitenciaria, primeros auxilios, derecho penal y cuenta con un programa de entrenamiento y práctica profesional desarrollada en espacios de simulación y contextos reales de trabajo de integración, con una carga horaria de 100 horas siendo estos los requisitos técnicos principales para ingresar al servicio de la provincia.

(...Los requisitos técnicos los puedo definir cómo, componentes excluyentes que debe poseer un puesto de jefatura para desempeñar correctamente sus tareas y/o funciones. Existe una presunción por parte de los mandos jerárquicos mayores , en donde expresan que los conocimientos de los colaboradores deben ser estudiados en la Diplomatura y/o tecnicatura cómo acondicionamiento físico y defensa personal, instrucción penitenciaria, primeros auxilios, derecho penal y programa de entrenamiento y práctica profesional desarrollada en espacios de simulación y contextos reales de trabajo de integración, dejando de lado la inducción necesaria que debe llevarse a cabo cuando el colaborador ingresa.

Además no existen procedimientos de instrucción y acompañamiento por escrito, siendo necesario para una correcta orientación...)

Por otra parte, en relación a las **responsabilidades** expresó que en diversas áreas existe una presencia de superposición de responsabilidades y sobre todo al momento de tomar decisiones. Existe desconocimiento de la limitación de responsabilidades y es por ello que en algunas situaciones se presenta cierta incertidumbre que obstaculiza al responsable de la toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos por el mero desconocimiento de que esa es su responsabilidad.

(...Si sucede, la falta de claridad en responsabilidades ya que en muchas áreas hay superposición de tareas y más que nada al momento de la toma de decisiones.

Existe un desconocimiento de hasta dónde llega su responsabilidad, el efectivo prefiere no hacerlo por miedo a equivocarse o recibir sanciones. Traen a nuestra oficina problemas que deberían resolver de manera autónoma, pese a esta inseguridad no se logran alcanzar los objetivos de manera óptima....)

Acerca de las competencias, el entrevistado pudo manifestar que no tenía conocimientos previos al análisis, no obstante, al lograr interiorizarse con el manual de competencias, confeccionado por una consultora externa, adaptándolo a las necesidades preexistentes, puede comprenderlas definiéndose como aquellas características visibles que agregan un valor al desempeño diario de un candidato. Identificándose con diversas competencias para desempeñar su rol en el área de Recursos Humanos.

(...Anteriormente no contaba con un conocimiento profundo sobre qué eran las Competencias y cómo implementarlas, es por eso que se tuvo la iniciativa de contratar una consultora externa que nos ayudará a confeccionar un manual de competencias adaptándolo a nuestros puestos.

Definirlas creo que es un poco complejo, pero se podría decir que son características visibles que agregan un valor al colaborador en su desempeño cotidiano...)

Teniendo en cuenta la variable intercomunicaciones, el entrevistado afirmó la importancia de la misma para cualquier tipo de organización, en el marco del Servicio Penitenciario es un elemento fundamental y aún así presenta dificultades ya que cuando algún penitenciario ingresa al sistema no se delimita sus funciones, tareas y responsabilidades, ni tampoco áreas con las que comunicarse. Las instrucciones de los colaboradores no están detalladas por escrito, y la necesidad de incorporar personal es tan urgente que no se apunta a este componente.

(...Yo creo que con respecto a la comunicación dentro del Servicio, es de suma importancia, es un elemento fundamental a pesar de que existen diversas

falencias, como por ejemplo cuando un penitenciario ingresa a nuestra organización, no se le comparten de manera clara sus tareas y funciones, ni tampoco las áreas claves con las cuales se deben comunicar.

Todas las responsabilidades e instrucciones de los penitenciaros deberían estar por escrito, a través de documentos detallados, pero las urgencias y prioridades son otras en este momento determinado, como la incorporación de nuevo personal...)

Concluyendo la entrevista, resultó relevante aquello que fue expresado sobre la decisión del servicio penitenciario de redactar un descriptivo de puestos para la mejora continúa logrando un aporte y calidad en los procedimientos que este conlleva. Definió que el proceso de descripción de puestos presenta grandes ventajas ya que permite una mayor organización que evita la repetición de tareas y errores en cada proceso establecido.

(...Es muy importante la decisión que se tomó acerca de la implementación de descriptivos de puestos, permitiendo una mejora continua y un aporte a cada uno de los procedimientos que componen al Servicio.

El resultado va a tener muchas ventajas como una mayor organización en las tareas de cada colaborador, quizás el obstáculo va a ser la implementación, poder diseñar una estrategia para evitar y sobrepasar las resistencias que tiene que ver con lo nuevo e innovador...)

Por consiguiente, respecto a los datos obtenidos mediante las entrevistas realizadas a cada uno de los colaboradores, de las diversas jefaturas, se determina que:

Jefatura de Seguridad

- ✓ Es Supervisada por el Jefe de Cuerpo.
- ✓ La jerarquía del puesto es "Alcaide".

- ✓ En este puesto es necesario mantener una comunicación con las áreas de sanidad, Organismo técnico criminológico, asistente social, división de Seguridad Interno y Externa.
- ✓ La educación mínima necesaria en esta jefatura es la tecnicatura en seguridad penitenciaria se considera importante contar con formación complementaria en Pena Privativa, liderazgo, tratamientos educativos y deportivos. Para desempeñar dicha jefatura se requiere contar con experiencia en la Supervisión de Diversas Áreas.
- ✓ La misión del puesto es Ejercer el control integral de la seguridad perimetral del sector número 1 del Servicio Penitenciario y de los accesos al Servicio Penitenciario, desarrollando las acciones según sean necesarias, a fin de garantizar la seguridad externa e interna del establecimiento.
- ✓ Las competencias excluyentes para desempeñar el puesto son orientación a la persona, orientación al servicio, comunicación asertiva, inteligencia emocional, trabajo en equipo, ética profesional, coordinación y liderazgo, mediación y resolución de conflicto, toma de decisiones, planificación y organización.
- ✓ Las tareas primarias de este puesto constituyen:
 - Definir lineamientos de trabajo sobre las formas de efectuar controles y acciones de manera precisa para las divisiones que están bajo su órbita, teniendo en cuenta que en el Sector número 1 del Servicio Penitenciario se encuentran personas del género masculino, y que dentro del mismo se encuentran pabellones de máxima seguridad.
 - Asignar los recursos humanos y materiales a fin de lograr los objetivos de seguridad, teniendo en cuenta que dentro del sector correspondiente se encuentran personas que requieren máxima seguridad.

- Evaluar los resultados de las divisiones que están bajo su supervisión, a fin de mantener una constante mejora en los procesos de trabajo.
 - Coordinar con la División Control Central de Sistemas de Seguridad las acciones tendientes al efectivo cumplimiento de los lineamientos de seguridad fijados por la Dirección de Seguridad
 - Realizar tareas de intervención relacionadas a la vigilancia y control de los internos, con los demás labores administrativos
 - Asegurar la seguridad del recinto a través de la vigilancia de los internos
 - Optimizar los roles de seguridad para los diversos casos de emergencia que se pudieran presentar, como así también los medios y sistemas de comunicación.
- ✓ Las tareas secundarias constituyen:
- Proponer y promover actualizaciones e innovaciones en materia normativa y reglamentaria que sean necesarias para una mejor gestión de su dependencia.
 - Organizar las actividades de las divisiones que se encuentran bajo su órbita.
 - Fomentar regularmente la capacitación penitenciaria de los agentes.

Jefe de sector N°1

(...Recibo supervisión del Jefe de Cuerpo, y mantengo una comunicación con las áreas de sanidad, OTC, y divisiones de seguridad interna y externa. A su

vez, yo superviso la división de seguridad externa y la división de seguridad interna también de manera directa

Considero muy importante la relación y comunicación con dichas áreas ya que una de mis responsabilidades es elevar informes, redactar notas sobre internos, brindar informes al área de sanidad, sobre situaciones que puedan presentarse, y que requieran atención.

No son muchas las funciones secundarias, pero surgen de manera ocasional como por ejemplo comunicaciones urgentes con el área de OTC sobre situaciones de internos.

La educación necesaria para ocupar esta jefatura es la tecnicatura en seguridad penitenciaria.

Para mi es muy importante poder implementar capacitaciones cómo en Pena Privativa, liderazgo, tratamientos educativos y deportivos, que permitan un crecimiento y me ayuden a solucionar de manera más efectiva las situaciones que mencionaba anteriormente....)

Jefe sector N°2

(...Recibo supervisión del Jefe de Cuerpo, y mantengo una comunicación con régimen correccional, requisa, sanidad, etc, básicamente me mantengo comunicado con la mayor parte de las áreas, es muy importante la comunicación para mi, ya que así se solucionan problemas más rápido.

También tengo a cargo muchas personas, como 50 personas administrativas, 3 en la jefatura del sector, y 2 entre guardia interna y externa.

Entre mis responsabilidades se encuentra la coordinación y conducción de las tareas del día a día de la seguridad del sector, gestionar a los internos y su tiempo de ocio. Es por ello que me parece importante obtener la la tecnicatura y diplomatura para poder ocupar mi puesto, y así adquirir las herramientas que se requieren. Sin embargo, es importante también estudiar el liderazgo y la inteligencia emocional para poder sobrellevar situaciones inminentes que puedan ocurrir...)

Jefe de sector N° 3

(...Entre en el puesto hace muy poco, es por ello que día a día me mantengo aprendiendo y capacitándome. Recibo supervisión del Jefe de Cuerpo y del subdirector, sin embargo mi relación es más estrecha con el jefe de cuerpo, y en situaciones mayores recurro al subdirector. Mantengo una comunicación con la mayor cantidad de áreas dentro del servicio penitenciario, como por ejemplo sanidad, correccional, requisa, traslado, entre otros. Y con esa relación y comunicación surgen mis responsabilidades como gestionar mi personal, comunicar y notificar sobre aquellas situaciones que ocurrieron durante el periodo nocturno donde no me encuentre presente, y así revelar las novedades a las diferentes áreas.

Cuando hablamos de tareas secundarias podría decir que son arreglos de los diversos establecimientos del servicio, solicitar artículos para efectivos, gestionar solicitudes médicas y otros para las internas, gestionar con el área de requisa ingresos de mercadería y familia al establecimiento.

Creo muy importante ser un buen líder para poder asumir este rol, y el cargo en el que estoy, y también poder gestionar mis emociones y así entender las de los demás. No obstante es también muy importante poder estudiar las leyes que nos rigen para tener un conocimiento más firme a la hora de relevar novedades y hablar con juzgados si así se requiere...)

Jefe sector N° 4

(..Mi jefatura está supervisada por el Jefe de Cuerpo, además me mantengo en permanente comunicación con el Jefe de Seguridad Interna y Externa, Oficiales Alternos , Oficiales y Suboficiales.

La educación mínima que se exige es la Tecnicatura, pero nunca es suficiente , es por eso que considero importante tomar cursos o capacitarse en computación, informática. Es totalmente excluyente contar con experiencia por lo menos en puestos donde se tenga contacto directo con internos.

Mis tareas principales del día a día están relacionadas con recibir novedades, tomar decisiones para derivar a juzgados u OTC, gestionar sucesos diarios, administrar tareas recreativas para internos, carga de novedades, entre otras. Las funciones secundarias dependen del día pero considero que son comunicarse y dialogar en caso de conflicto entre los internos. ...)

Jefatura de División Requisa

- ✓ Es Supervisada por el Jefe de Cuerpo.
- ✓ La jerarquía del puesto es "Alcaide".
- ✓ En este puesto es necesario mantener una comunicación con Oficiales, Auxiliares, Efectivos de Requisas y Administrativos.
- ✓ La educación mínima necesaria en esta jefatura es la tecnicatura, se considera importante contar con formación complementaria en atención al público, oratoria, curso de procedimiento internos. Se considera importante contar con una experiencia mínima de cinco años de experiencia en requisas, y áreas similares.
- ✓ La misión del puesto es prevenir o impedir el ingreso y/o permanencia en el Establecimiento, de elementos que posibiliten la ejecución de actividades ilegales y/o hechos de violencia por parte de los internos alojados en complejos, unidades y servicios.
- ✓ Las competencias excluyentes para desempeñar el puesto son liderazgo, comunicación, comunicación efectiva, negociación, iniciativa.
- ✓ Las tareas secundarias de este puesto constituyen son:
 - Liderar la movilización y seguridad de los internos, el registro y diligenciamiento de las actuaciones administrativas, así como lo concerniente a requisas.

- Autorizar el ingreso de elementos destinados a los internos, en cantidades razonables para uso y consumo personal de los mismos, conforme a la reglamentación en vigencia.
- Controlar y verificar toda la mercadería o efectos que entren o salgan del Establecimiento
- Controlar exhaustivamente la entrada y salida de la Unidad o Servicio, del personal, internos, vehículos, visitantes y particulares que concurran al Establecimiento.
- Registrar y diligenciar lo concerniente a requisas, visitas y correspondencia.
- Autorizar las directivas que sobre el caso particular se dispongan para proceder en consecuencia.
- Definir lineamientos de trabajo sobre las formas de efectuar controles y acciones de manera precisa para las divisiones que están bajo su órbita.

✓ Aquellas tareas secundarias son:

- Controlar el registro de los internos, sus efectos, sectores de alojamiento, sitios donde permanezcan por un tiempo determinado a fin de incautar elementos ilegales.
- Fomentar el buen clima de trabajo, estimulando el trabajo en equipo.
- Organizar y gestionar los diversos roles de seguridad para los diversos casos de emergencia que se pudieran presentar, como así también los medios y sistemas de comunicación.

(..Mi área está supervisada por el Jefe de Cuerpo.

Para mis funciones diarias ,estoy en contacto con diversas personas tales como Oficiales, Auxiliares, Efectivos de Requisas y Administrativos.

La mayoría de las personas que componen al Servicio contamos con la Tecnicatura. Esas herramientas que se proveen durante la carrera no es suficiente, es necesario seguirse formando en oratoria, atención al público y cursos de procedimientos de internos entre otros, para lograr los objetivos que se proponen de manera satisfactoria

Mis tareas primarias las podría resumir en conformar equipos de trabajo, registrar novedades de noche anterior, planificar operativos en los diversos pabellones, supervisar los operativos para evitar disturbios, entre otras.

Tareas secundarias no hay muchas, pero puedo definirlas como encabezar las alteraciones de orden y sobrellevar imprevistos referidos a los internos.

Es importante que para ocupar mi puesto actual se debe contar con una experiencia mínima de cinco años de experiencia en requisas, y áreas similares...)

Jefatura de Operaciones Tácticas

- ✓ Es Supervisada por el Jefe de Cuerpo.
- ✓ La jerarquía del puesto es "Alcaide".
- ✓ En este puesto es necesario mantener una comunicación con Auxiliar, Oficial de Servicios, Jefe de Servicios y Efectivos.
- ✓ La educación mínima necesaria en esta jefatura es la tecnicatura, se considera importante contar con formación complementaria en coaching, trabajo en equipo, liderazgo. Es excluyente contar con experiencia en las cuales se tenga un contacto directo con los internos.
- ✓ La misión del puesto es intervenir en casos de alteración del orden, cuando el hecho exceda la capacidad de la seguridad tanto interna

como externa, según se requiera, con requerimiento explícito de la autoridad superior. También intervenir en los casos de traslados de internos cuando se requiera.

- ✓ Las competencias excluyentes para desempeñar el puesto son liderazgo, comunicación, comunicación efectiva, negociación, iniciativa.
- ✓ Las tareas primarias de este puesto constituyen:
 - Intervenir en los casos de alteración violenta del orden en el Establecimiento, cuando los hechos excedan la capacidad de respuesta inmediata de los servicios ordinarios.
 - Colaborar con el área de seguridad en materia de prevención de fugas, evasiones y motines, como así también brindar la seguridad táctica en traslados de internos de alto riesgo o complejidad; en los casos que se requiera.
 - Promover la permanente capacitación y entrenamiento del personal que integra el grupo.
 - Llevar el control del equipamiento y material asignado, impartiendo directivas respecto a su uso, cuidado y conservación.
- ✓ Las tareas secundarias son:
 - Asumir la conducción a fin de neutralizar cualquier caso de vulnerabilidad de las disposiciones a mantener el orden y la disciplina del establecimiento ante el requerimiento de una autoridad superior.
 - Proponer y promover actualizaciones e innovaciones en materia normativa y reglamentaria que sean necesarias para una mejor gestión de su dependencia

- Optimizar los roles de seguridad para los diversos casos de emergencia que se pudieran presentar, como así también los medios y sistemas de comunicación.
- Organizar las actividades de las divisiones que se encuentran bajo su órbita.
- Procurar el buen clima de trabajo, estimulando el trabajo en equipo.
- Fomentar regularmente la capacitación penitenciaria del personal.

(.. Mis tareas primarias son principalmente acompañar en las diversas situaciones y eventos que se presentan realizando custodias, planificación y ejecución de operativos de seguridad en los eventos que corresponde, recorrer sectores para control y orden, recibir órdenes de situaciones y eventos a abarcar y gestionar el equipo interviniente. Solo puedo comentarte que mis funciones son esas, no considero que tengo funciones extras o secundarias.

Es por ello que estoy en constante comunicación directa con Auxiliares, Oficial de Servicios, Jefe de Servicios y Efectivos, y supervisado por Jefe de Cuerpo.

La tecnicatura es la formación principal para ocupar la jefatura, luego si hablamos de formación complementaria, la respuesta es sí , considero importante contar con formación complementaria en coaching, trabajo en equipo, liderazgo. Es excluyente contar con experiencia en las cuales se tenga un contacto directo con los internos...)

Las habilidades que considero que debe tener una persona para desempeñar este puesto de manera exitosa son resiliencia, trabajo en equipo, liderazgo y proactividad.

Jefatura de Régimen Correccional

- ✓ Está supervisada por Subdirección y Dirección.
- ✓ La jerarquía del puesto es “Alcaide”.
- ✓ En este puesto es necesario mantener una comunicación con Mesa de Entrada, Área de Elevación, Área de Notificación, Área de Estadísticas y Oficiales
- ✓ La educación mínima necesaria en esta jefatura es la tecnicatura, se considera importante contar con formación complementaria en liderazgo, diplomatura en ejecución penal, capacitación del funcionamiento del sistema acusatorio. Se considera importante contar con una experiencia en Subjefaturas de las Áreas de Seguridad.
- ✓ La misión del puesto es actuar de nexo comunicacional entre los juzgados pertinentes a cada caso de los internos, proveyendo de manera sistemática información altamente calificada en función de hechos, amenazas, riesgos o conflictos, a fin de brindar el asesoramiento oportuno para la toma de decisiones sensibles al orden y asegurar a la seguridad institucional. Registrar los antecedentes de la población penal privada de su libertad y generar la estadística relacionada a toda la población penal.
- ✓ Las competencias excluyentes para desempeñar el puesto son liderazgo, comunicación, comunicación efectiva, negociación, iniciativa.
- ✓ Las tareas primarias de este puesto constituyen:
 - Coordinar el intercambio interinstitucional de la información en materia de inteligencia entre el Servicio Penitenciario Federal y organismos afines de jurisdicción federal y provincial, e internacionales

- Producir y reunir información calificada y mecanismos de reaseguro, en el marco de las normas jurídicas que habilitan estas actividades.
- Analizar la información recopilada respecto de hechos, amenazas, riesgos o conflictos que puedan involucrar a la Institución en su quehacer específico.
- Atender los requerimientos especializados, captando las informaciones de las tareas de tipo investigativas desarrolladas en las distintas áreas, de acuerdo a sus áreas de competencia.
- Programar conversatorio con las áreas pertinentes a las tratativas de las diversas situaciones acerca de los internos
- Coordinar el intercambio interinstitucional de la información en materia de inteligencia entre el Servicio Penitenciario Federal y organismos afines de jurisdicción federal y provincial, e internacionales.

✓ Aquellas tareas secundarias pueden desarrollarse como:

- Atender los requerimientos especializados, captando las informaciones de las tareas de tipo investigativas desarrolladas en las distintas áreas, de acuerdo a cada interno que lo requiera.
- Proponer y promover actualizaciones e innovaciones en materia normativa y reglamentaria que sean necesarias para una mejor gestión de su dependencia.
- Procurar el buen clima de trabajo, estimulando el trabajo en equipo.
- Analizar la información recopilada respecto de hechos, amenazas, riesgos o conflictos que puedan involucrar a la Institución en su quehacer específico.

(...Recibo supervisión del Jefe de Cuerpo, y mantengo una comunicación con Mesa de Entrada, Área de Elevación, Área de Notificación, Área de Estadísticas y Oficiales

Considero muy importante las intercomunicaciones con estas áreas ya que mis responsabilidades son: dar conocimiento a los juzgados, fiscalizar, supervisar y proyectar cambios de funcionamiento en la oficina, llevar al día el prontuario del interno, informar movimientos acerca del interno, implementar los cambios necesarios en la gestión del personal para que todo traccione correctamente

Las funciones secundarias surgen de manera eventual como por ejemplo, programar reuniones con la justicia para actualizar novedades y programar conversatorios con las áreas cuando sea necesario.

La educación necesaria e importante para ocupar esta jefatura es la tecnicatura en seguridad penitenciaria.

Para mi es muy importante que se puedan brindar capacitaciones y talleres relacionados con liderazgo, diplomatura en ejecución penal, funcionamiento del sistema acusatorio, para lograr ser más efectivo dentro de mi puesto...)

IV. DISCUSIONES

En este capítulo se exponen las conclusiones obtenidas, en virtud de los datos analizados.

Se puede identificar la similitud de la jerarquía dentro del organigrama con respecto a los puestos estudiados.

En relación a la supervisión que reciben los puestos de jefatura estudiado, siete de ocho puestos son supervisados por el Jefe de Cuerpo, el restante es supervisado por la Subdirección y Dirección sólo en caso de ser necesario.

Para continuar esta investigación en virtud el primer objetivo específico de “Identificar las responsabilidades y competencias de los puestos de Jefatura en las áreas estratégicas de Seguridad”, se evidencia que en todas las Jefaturas con respecto a sus responsabilidades presentan similitud, en que las tareas transversales a las Jefaturas, están relacionadas con la coordinación y preparación de tareas y equipos de trabajo, en casos particulares, que surgen en los diversos sectores para las cuales se debe estar preparado.

Con respecto a sus tareas primarias, se encuentran relacionadas en velar por la seguridad del interno, ya que la jefatura de seguridad es la encargada de mantener el sector bajo condiciones a través de la vigilancia al igual que división requisita, encargado de hacer un control exhaustivo de todos los elementos que ingresan al pabellón para que el interno no se encuentre en peligro. En el caso de operaciones tácticas, se acompaña al interno en diversas situaciones mediante custodias, como operativos de seguridad. El régimen correccional a su vez enmarca dichas situaciones a través de normas jurídicas, para velar por la seguridad del interno.

En relación a las Jefaturas de División Requisa, Jefatura de Operaciones Tácticas y Régimen Correccional, frente a sus tareas primarias, es decir planificar operativos, planificación y ejecución de operativos de seguridad en diversos eventos, informar movimientos de internos, entre otras, requieren una conformación de equipos de trabajo para la supervisión, planificación, ejecución, e implementación de operativos, frente a diversas situaciones que se puede presentar, por ejemplo, disturbios, eventos masivos, traslados de internos ya sea a hospitales, juzgados, provincias, etc., y se llevan a cabo también las requisas internas en los pabellones.

En cuanto a las tareas secundarias en que todas las jefaturas se busca promover y proponer, actualizaciones e innovaciones en materia normativa y reglamentaria, para lograr una mejor gestión del servicio penitenciario. A su

vez, estas mismas consideran de gran importancia fomentar regularmente la capacitación penitenciaria de los agentes.

Podemos encontrar otras similitudes, como mantener estrecha comunicación, reuniones con la justicia para subllevar imprevistos referidos a los internos, programar conversatorios con las áreas de las Jefaturas de División Requisa, Operaciones Tácticas y Régimen Correccional, y tanto sea también actualizaciones necesarias de la ley que se aplica.

Los mismos se encargan a menudo de atender los requerimientos especializados, asumiendo la conducción y los efectos que surgen de emergencias del día a día dentro de la institución.

Con respecto a las competencias se definió las mismas 10 para todos los perfiles, como lo son orientación a la persona, ya que en todos los puestos sin importar el sector, se necesita velar por la persona principalmente, luego, tenemos orientación al servicio, ya que como mencionamos anteriormente se debe estar al tanto de los hechos que ocurren día a día los cuales deben ser atendidos.

La siguiente es comunicación asertiva ya que es necesario mantener una intercomunicación entre los diferentes sectores para llevar a cabo las tareas. Otra competencia relevante es la inteligencia emocional debido a que se deben atender situaciones y personas vulnerables.

El trabajo en equipo es la capacidad requerida para poder lograr los objetivos conjuntos propuestos por los penitenciaros, pudiendo así resolver las problemáticas diarias mediante la comunicación efectiva.

La Ética profesional es una competencia que debe estar presente en todos los colaboradores de la institución en el desarrollo de sus tareas habituales, no debiendo perderse bajo ninguna circunstancia.

El liderazgo dentro de los sectores y jefaturas es una similitud que se encontró, los encargados de las jefaturas coinciden en la importancia de contar con un liderazgo para poder estar al mando del mismo, así pudiendo dividir tareas, a su vez escuchando problemáticas actuales que bloquean posibles objetivos a cumplirse y encontrar una solución. Es por ello que se llegó a la conclusión de que la competencia Coordinación y liderazgo es transversal a todas las jefaturas.

Luego, la mediación y resolución de conflictos es una competencia que se decidió agregar puesto que es de gran relevancia y necesidad que los penitenciarios cuenten con la capacidad de intervenir entre los diversos conflictos que surgen de manera permanente entre internos, familiares de internos y personal externo al servicio.

Otras competencias agregadas que debemos mencionar son la toma de decisiones, necesaria para acertar de manera consciente aquellas determinaciones importantes en diversas situaciones, que se hacen presentes día a día. Además la planificación y organización, otra capacidad requerida en los penitenciarios ya sea para organizar las tareas diarias de manera ordenada cómo estructurar intervenciones y actuaciones en casos de emergencias.

En relación al segundo objetivo específico “Determinar los requisitos técnicos que se requieren para desempeñar el puesto de manera efectiva”. En primera instancia el requisito primordial es la Licenciatura en Seguridad Penitenciaria, es por ello que todas las Jefaturas poseen este requisito encontrándose la primera similitud. Se considera transversal ya que en la Licenciatura se obtienen las nociones básicas para poder desempeñarse en los roles del Servicio Penitenciario de la Provincia de San Juan. Esto es importante porque para poder estar en un puesto de jefatura, es necesario haber pasado por otros puestos en primera instancia.

A su vez se considera de suma importancia contar como requisitos técnico principal, el conocimiento en Windows, Word y Excel, en razón de que son herramientas básicas para llevar a cabo las tareas diarias de la institución como cargar novedades, realizar registros, reportes, entre otras funciones, sin este conocimiento el colaborador no podría alcanzar los objetivos, es por ello que se considera clave para alcanzarlos. Es por ello que aquí encontramos otra similitud, dado que todas las jefaturas requieren de este conocimiento.

Otra similitud que se pudo hallar en la Jefatura de Seguridad, Régimen Correccional y Operaciones tácticas fue la consideración de formación complementaria en la normativa vigente, como consecuencia de la formación básica que se les provee en la Licenciatura de Seguridad Penitenciaria.

También se encontró otra similitud entre la Jefatura de Seguridad y Régimen Correccional con respecto a la formación complementaria en Liderazgo, ya que es una habilidad primordial que se requiere en el funcionamiento diario de estos puestos, por su constante trato con sus colaboradores, internos y el exterior de la Institución.

Sin embargo, teniendo en cuenta los objetivos de cada departamento y por ende distintas responsabilidades no existen mayores similitudes con el resto de los requisitos de formación complementaria en consecuencia de que se considera primordial diferentes capacitaciones, cada departamento tiene objetivos distintos y por ende también responsabilidades. Es así, que se concluye que existen tanto similitudes como diferencias en cuanto a la formación complementaria.

Además, todos consideran, como mencionamos anteriormente, relevante ser capacitados en competencias blandas que los fortalezca al momento de por ejemplo dividir tareas, dar órdenes, planificar objetivos y formar equipos.

Existente similitudes en los canales de comunicación, entre las Jefaturas de Seguridad, ya que estos para el cumplimiento de sus funciones diarias

presentan la necesidad de comunicarse con el área de Seguridad Externa e Interna, ya que deben recibir información sobre las diversas situaciones y estados de los internos, para tomar decisiones con respecto a elevar informes, gestionar tiempo de ocio, llevar a cabo los recuentos de internos, esta comunicación es de suma relevancia para la correcta armonía y simbiosis organizacional dentro de los pabellones, ya que si no existiera podrían ocurrir pleitos, peleas y entre otros, de forma continua.

También, existen similitudes en los canales de comunicación entre el Jefe de División Requisa, Jefatura de Operaciones Tácticas y Jefatura de Régimen Correccional, debido a que, para el cumplimiento de sus objetivos, necesitan estar en permanente contacto con los Oficiales de Servicio, cuyas funciones se encuentran relacionadas al tratamiento, disciplina y seguridad de internos. Las principales tareas de las Jefaturas mencionadas anteriormente, presentan una visión hacia planificar planes operativos en casos de disturbios de los internos, para ello, deberán mantener informado a los oficiales de servicio quienes tomarán decisiones con respecto a la conducción y orientación adecuada frente a cada situación particular.

En relación con el objetivo principal de describir los perfiles de puesto de jefatura de las áreas estratégicas del Servicio Penitenciario de San Juan se comenzó el proceso de descriptivos de puestos conociendo las características del mismo con respecto a las responsabilidades, comunicaciones, habilidades generales como específicas de cada uno de los puestos de jefaturas.

Es importante dentro de este tipo de organización que las jefaturas estén en un permanente contacto por medios de comunicación claros, ya que a pesar de sus diferentes responsabilidades, todas responden al mismo objetivo, relacionado con los internos del Servicio.

Anteriormente a iniciar el proceso de Descriptivos de Puestos, existía una dualidad o repetición de tareas, ya que no existe documentos que plasme las

funciones o responsabilidades de cada una de las Jefaturas, lo cual hacía notorio diversos errores.

De igual manera, es de gran importancia que cada Descriptivo cuente con la formación técnica y complementaria que se requiere, ya que esto ayudara a que cada puesto de jefatura sea ocupado por una persona competente.

Cada área y sector debe respetar y cumplir con sus responsabilidades individuales, sin embargo, dentro del servicio comparten un objetivo transversal a la organización donde todos deben responder independientemente del área en el que se encuentren. Como por ejemplo, comunicar y cargar novedades de cada sector e interno. Responder ante emergencias graves o peligros inminentes.

A pesar del tiempo que conlleva y la disponibilidad de los recursos tantos humanos como técnicos de los cuales se deben disponer.

Frente a este inicio del proceso de descriptivos de puestos está relacionado ampliamente a generar un compromiso entre la misión y objetivos marcados del Servicio Penitenciario con cada uno de los objetivos personales de cada efectivo, logrando calidad en las decisiones que se deben tomar día a día dentro de dicha organización. Mediante este proceso se logrará detectar de manera puntual aquellas necesidades como por ejemplo de capacitación, remuneración, planes de carrera e incentivos de los colaboradores. +

Finalmente, pero no menos importante, en primera instancia, al momento de realización de las entrevistas, se comenzó dividiendo los sectores de seguridad en 4, dividiéndose entre las responsabilidades que tenían. Sector número 1 se encontraban hombres y pabellones de máxima seguridad. Sector número 2, se encuentran personas del género masculino que realizaron delitos sobre la integridad sexual y que dentro del mismo se encuentran pabellones de máxima seguridad, también. Sector número 3, se encuentran internas del género femenino que realizaron delitos de diversas índoles y que dentro del mismo se encuentran pabellones de máxima seguridad. Y por

último el sector número 4, se encuentran personas cuyo delito fue de índole federal.

El conflicto existente en este departamento dividido por diversas áreas fue la repetición de responsabilidades y objetivos. Es por ello que luego de un exhaustivo análisis se concluyó la unificación de los mismos pudiendo adaptarse sus funciones a cualquier tipo de delito, y por ende interno, pero la descripción es adaptable a cualquier área de seguridad. Esto nos permite poder hacer un solo descriptivo generalizado, que se adapte a las cuatro áreas.

Hacer una división de los sectores dio lugar a poder crear una misión específica de cada uno de ellos. Esto permite marcar una manera de ejecutar los objetivos, es decir se determina un “camino” a seguir, con ciertos valores a respetar.

Las misiones que se establecieron fueron las siguientes:

Misión de Jefatura de Seguridad: ejercer el control integral de la seguridad perimetral del sector del Servicio Penitenciario y de los accesos al Servicio Penitenciario, desarrollando las acciones según sean necesarias, a fin de garantizar la seguridad externa e interna del establecimiento.

Misión Régimen Correccional: actuar de nexo comunicacional entre los juzgados pertinentes a cada caso de las personas privadas de la libertad, proveyendo de manera sistemática información altamente calificada en función de hechos, amenazas, riesgos o conflictos, a fin de brindar el asesoramiento oportuno para la toma de decisiones sensibles al orden y asegurar a la seguridad institucional.

Registrar los antecedentes de la población penal privada de su libertad y generar la estadística relacionada a toda la población penal.

Misión Jefe de Operaciones Tácticas: intervenir en casos de alteración del orden, cuando el hecho exceda la capacidad de la seguridad tanto interna como externa, según se requiera, con requerimiento explícito de la autoridad superior. También intervenir en los casos de traslados de internos cuando se requiera.

Misión División Requisa: prevenir o impedir el ingreso y/o permanencia en el Establecimiento, de elementos que posibiliten la ejecución de actividades ilegales y/o hechos de violencia por parte de los internos alojados en complejos, unidades y servicios.

PROPUESTAS

Para concluir este estudio, las investigadoras formulan como propuestas lo siguiente:

El resultado del mismo será una base para la organización, donde los demás sistemas que lo componen podrán adaptarlo y le permitirán mejoras continuas en diversos aspectos del servicio penitenciario.

- 1) Se sugiere que una vez finalizadas las descripciones de puestos de las diversas jefaturas esto logre extenderse a todos los puestos que conforman el Servicio Penitenciario, ya que esto permitirá definir en primera instancia quien toma las decisiones y luego se podrá entender de qué manera son tomadas las mismas y cómo estas influyen a la organización, brindándonos herramientas, recursos para mejorar las líneas de jerarquías y una comunicación eficaz.

- 2)

- Acompañando a la primera propuesta, lo que se sugiere es actualizar de manera permanente las descripciones de puestos en razón de que toda organización cambia de manera constante. Las descripciones nos brindan información más precisa para en determinado momento tomar decisiones de los subsistemas de recursos humanos restantes como lo es por ejemplo las evaluaciones de desempeño basadas en las competencias específicas de cada puesto.
 - Otra sugerencia, parte de utilizar las descripciones de puesto a un programa de incentivos, plan de capacitación y planes de carrera lo cual permite a los colaboradores ascender y cumplir objetivos propuestos dentro de la organización, ya que impacta en la motivación para el colaborador.
- 3) En cuanto al diseño y el contenido de los descriptivos del puesto se recomienda una adaptación recíproca entre los descriptivos de puesto y las normativas preexistentes del Servicio Penitenciario. Es decir, que a la hora de redactar los descriptivos de puestos se tenga en cuenta lo establecido por las normativas sin dejar de lado en algunas ocasiones realizar excepciones. Como a su vez, que la actualización y confección de los descriptivos de puestos sean un punto obligatorio dentro de las normativas del servicio.
- 4) Por parte de los pilares organizacionales se sugiere realizar una actualización y revisión de la misión, visión y valores de la organización, ya que esto nos da un puntapié de hacia dónde vamos, cómo llegaremos y que queremos ser en un futuro. Esto es la base de toda organización permitiéndonos contar con una identidad, para luego adaptarlo a cada uno de los perfiles de puesto que se requiere.

V. APÉNDICE

Anexo 1: GUÍA DE ENTREVISTA PARA DESCRIPCIÓN DE PUESTO

ITEM: descripción del Puesto

1. Nombre del Puesto y horas que trabaja:	
2. Posición del Puesto en el organigrama	
a) Subordinación: (Preguntar si en este Puesto tiene o no personal subordinado, cuántos son y cuál es el nivel del Puesto de los subordinados)	
b) Supervisión: (Preguntar si el Puesto tiene supervisión de alguien, a quién le corresponde este rol indicando el Puesto).	
c) Comunicaciones colaterales: (Preguntar con qué estamentos de la organización se relaciona para que las funciones de este Puesto sean exitosas, detallando el nivel de dependencia y relación).	
3. Contenido del Puesto	

Preguntar las **Principales Tareas** que corresponden a este Puesto y el porcentaje aproximado de tiempo laboral que estima dedica a cada una de ellas.

Tarea Principal	% Tiempo Laboral

Preguntar las **Tareas Secundarias** que corresponden a este Puesto y el porcentaje aproximado de tiempo laboral se estima dedica a cada una de ellas.

Tarea Secundaria	% Tiempo Laboral

ITEM: análisis del Puesto. Consultar al entrevistado cuáles son los requerimientos de formación académica y técnica, así como las habilidades (competencias) que considera necesarios para desempeñar sus funciones.

1. Requisitos técnicos
Formación académica requerida:
Cursos de perfeccionamiento:
Experiencia anterior necesaria (señalar si se requiere, si fuese necesaria especificar de qué tipo)

2. Competencias necesarias

Aptitudes deseables o esenciales para el desempeño del Puesto y en qué grado

	Deseable	Excluyente

¿Qué factores definiría usted como fundamentales para medir el desempeño del puesto?
(indicar conductas observables y medibles)

Anexo 2: Manual de descripción de puesto

1.0 INFORMACIÓN DEL PUESTO

PUESTO	
---------------	--

JERARQUÍA DE CARGO	
---------------------------	--

ÁREA	
-------------	--

SUPERIOR DIRECTO	
-------------------------	--

DEPENDENCIAS DIRECTAS	
------------------------------	--

MISIÓN	
---------------	--

2.0 TAREAS

- **PERIÓDICAS / RUTINARIAS**

1

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

- **NO PERIÓDICAS / EXTRAORDINARIAS / EXCEPCIONALES**

1

1	
2	
3	
4	

5	
6	
7	
8	

3.0 REQUISITOS DE FORMACIÓN MÍNIMA

Educación

Educación	Años	Título o Especialidad

4.0 REQUISITOS DE FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

1	
2	
3	
4	

5.0 REQUISITOS DE EXPERIENCIA

Considerando los requisitos de educación especificados, señale los trabajos o actividades anteriores que deben desarrollarse y la experiencia mínima en cada uno de ellos para el desempeño satisfactorio en el cargo actual.

Trabajo o Actividades Anteriores	
1	

6.0 REQUISITOS DE COMPETENCIAS

Definir competencias y nivel esperado del titular, que le permitan desempeñar con eficiencia el cargo.

	COMPETENCIAS	NIVEL MÍNIMO ESPERADO
1	ORIENTACIÓN A LA PERSONA	
2	ORIENTACIÓN AL SERVICIO	
3	COMUNICACIÓN ASERTIVA	
4	INTELIGENCIA EMOCIONAL	
5	TRABAJO EN EQUIPO	

6	ETICA PROFESIONAL	
7	COORDINACIÓN Y LIDERAZGO	
8	MEDIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	
9	TOMA DE DECISIONES	
10	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	

Condiciones:

- La entrevista será grabada con el consentimiento del entrevistado con el objetivo de poder hacer una transcripción y recolección de datos exhaustiva.

Preguntas:

- Edad
 - Puesto
 - Funciones
 - Antigüedad en el puesto
 - Antigüedad en la organización
- 1) ¿Cuál fue la fecha de fundación del servicio penitenciario?
 - 2) Cuando se creó el área de RRHH
 - 3) Cuáles son las funciones del área de RRHH
 - 4) ¿Cómo estaban definidos los puestos, sus funciones y responsabilidades?
 - 5) ¿Cuál es el principal objetivo por el cual se inclinó en la realización y creación de un manual de descripción de puesto?
 - 6) ¿Tenían un manual de descripción antes?
 - 7) ¿Cómo sabían conocen los colaboradores sus tareas, responsabilidades y roles?

- 8) ¿Considera usted, que hay repetición superposición? de tareas al no estar claras y definidas?
- 9) ¿Tiene conocimientos acerca del proceso de descriptivo de puesto?
Estudios técnicos universitarios y/o terciarios
- 10) ¿Considera importante el manual y descripción de puesto? Explique
- 11) ¿Cuál cree que puede ser una desventaja del proceso de análisis de descripción?

VI. BIBLIOGRAFÍA

<http://psitareas.blogspot.com/2019/03/origen-del-analisis-de-puestos.html>

Alles, M. (2006). Selección por competencias

Chiavenato, I. (2009) Gestión del Talento Humano.

“IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE UNA EMPRESA DE GIRO METAL-MECÁNICA” <http://eprints.uanl.mx/7264/1/1080259469.pdf>

Blog People Next ¿Qué es la descripción de puestos y qué beneficios trae a tu empresa?

<https://blog.peoplenext.com/descripcion-de-puestos-talento-humano>

Revista Electrónica CEMSI “ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL”

<https://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pdf>

Aulafácil “Conceptualización del análisis de puestos de trabajo.”

<https://www.aulafacil.com/cursos/recursos-humanos/gestion-de-recursos-humanos/concepto-de-analisis-de-puestos-de-trabajo-conceptualizacion-l22416>

Enciclopedia Economica “Organización”

<https://enciclopediaeconomica.com/organizacion/#:~:text=Una%20organizacion%20constituyen%20dos,objetivos%20planteados%20por%20la%20misma.>

A.Ribeira “Introducción a la Metodología de la Investigación”

<https://es.slideshare.net/ceferinacabrera/libro-metodologia-investigacion-behar-rivero-1>

http://www.saij.gob.ar/legislacion/ley-san_juan-5154-servicio_penitenciario_provincial.htm