

9020

CATACUADO



PLAN PILOTO PARA IMPLANTAR EN LA ADMINISTRACION  
PROVINCIAL UN SISTEMA INTEGRAL DE REMUNERACIONES

PROVINCIA DE SALTA

*Subinforme n° 1*

INDICE

	<u>Página</u>
MANUAL DE DESCRIPCION DE FUNCIONES	
INTRODUCCION	1
CAPITULO I: Procedimiento	2
ANEXO I/1 - Formulario Recopilación de Informa- ción para Descripción de tareas (FR-1)	4
ANEXO I/2 - Instrucciones para el llenado del for- mulario FR-1	5
ANEXO I/3 - Formulario descripción de tareas con funciones de supervisión (FR-2)	7
ANEXO I/4 - Instrucciones para el llenado del for- mulario FR-2	9
ANEXO I/5 - Formulario descripción de tareas sin funciones de supervisión (FR-3)	10
ANEXO I/6 - Instrucciones para el llenado del for- mulario FR-3	12
ANEXO I/7 - Organización del equipo de analistas	13
CAPITULO II: Definición de factores para tareas con y sin funciones de supervisión	
A. DEFINICION DE FACTORES PARA TAREAS CON FUNCIONES DE SUPERVISION	14
B. DEFINICION DE FACTORES PARA TAREAS SIN FUNCIONES DE SUPERVISION	20

①  
K. 310  
H 11  
II

*Buenos Aires  
30 junio 1970*

## MANUAL DE DESCRIPCION DE FUNCIONES

### INTRODUCCION

El objeto de este manual es proveer a la Provincia de Salta de un sistema adecuado para la obtención de descripciones de funciones sobre cuya base pueda desarrollarse un Plan Integral de Remuneraciones tendiente al desarrollo pleno del potencial humano de esta Administración Pública.

La apertura del manual en capítulos diferentes referidos a tareas con y sin funciones de supervisión obedece a que la naturaleza distinta de dichas tareas impone el uso de algunos factores distintivos. En general, nuestra experiencia en la materia, indica la bondad de tal diferenciación.

Hemos optado, a efectos del desarrollo de las Descripciones, por el procedimiento de entrevistas personales, que en la circunstancia juzgamos el más efectivo.

La metodología aquí expuesta fue sometida a una prueba preliminar durante el relevamiento con fines informativos efectuado a través de 27 reparticiones entrevistando aproximadamente 450 agentes.

## CAPITULO I

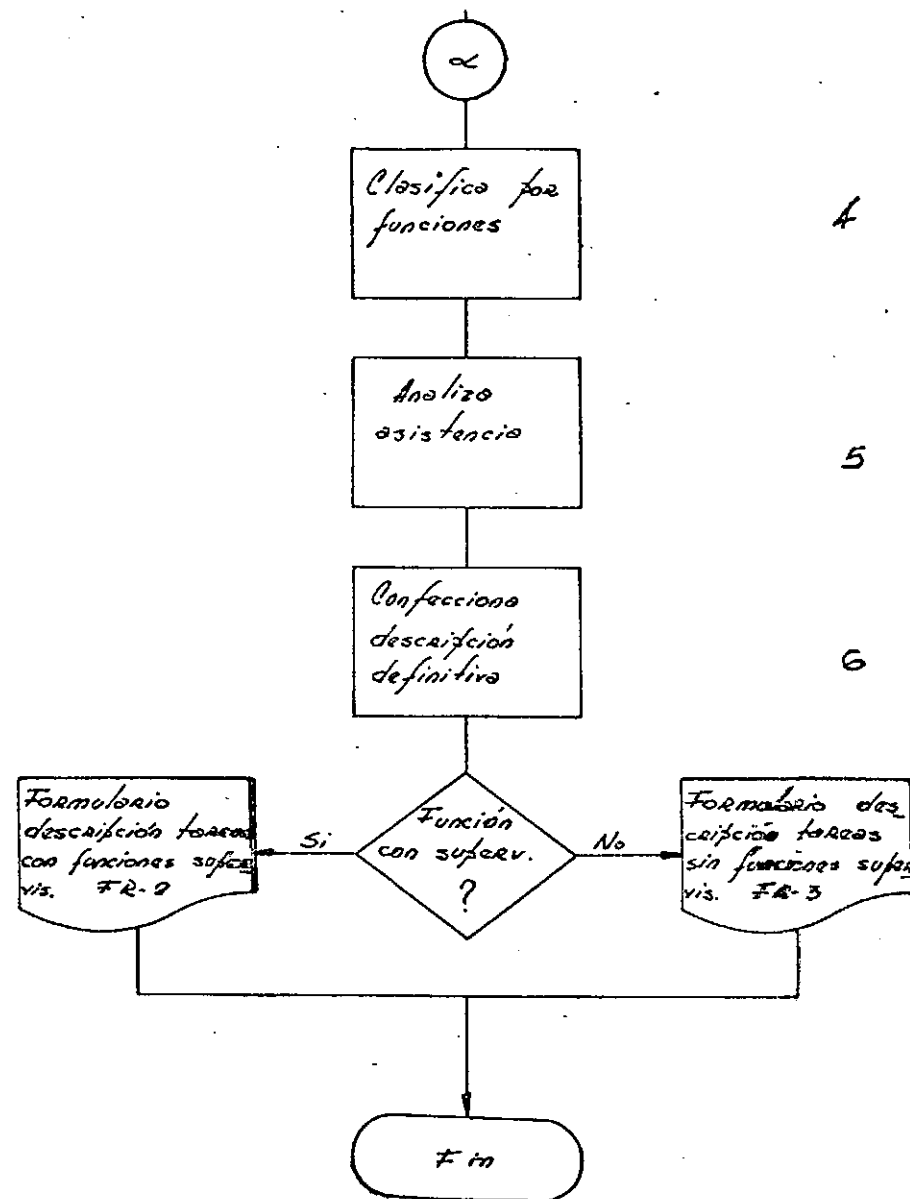
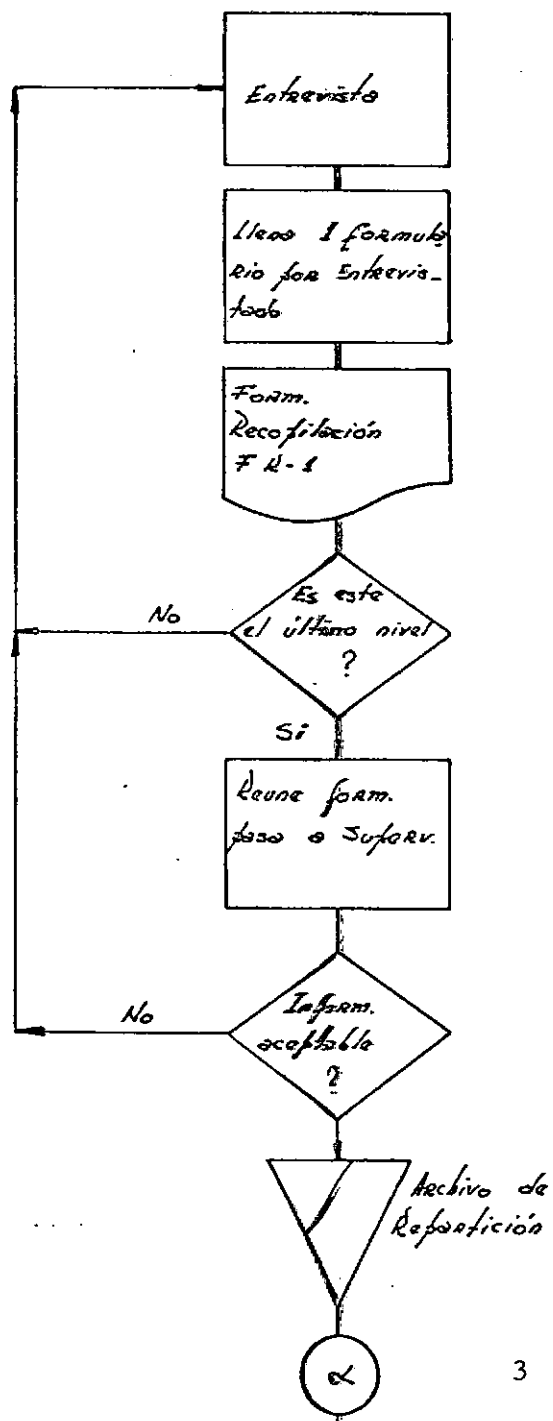
### Procedimiento

1. Se asignará a cada analista (o a un grupo) una Repartición determinada donde procederá al relevamiento de la información necesaria.

Comenzará la tarea entrevistando a la máxima jerarquía de la dependencia (desde Dirección General) a quien requerirá, además de la descripción de tareas de su función en el FR-1, toda la información general relativa a la Repartición que podrá volcar en un organigrama. Asimismo este funcionario le indicará el personal a su cargo a ser entrevistado que cumpla diferentes funciones, cubriendo con estas encuestas todas las funciones de la dependencia hasta el último nivel y confeccionado para cada una de ellas un FR-1.

2. Una vez recogida toda la información de una Repartición, el Supervisor del Equipo analizará la razonabilidad del trabajo realizado, si no se considera aceptable se efectuarán nuevamente las entrevistas.
3. Se procederá a archivar provisoriamente los antecedentes de cada dependencia a la espera del próximo paso.
4. Cuando se haya completado la recopilación de la información en todas las Reparticiones que intervienen en el estudio se clasificará los FR-1 por función.
5. Se analizará la consistencia de los antecedentes relevados de una misma función en las Reparticiones -se tendrá como máximo tantas descripciones como el número de dependencias visitadas y como mínimo una descripción, en este último caso si los datos que se poseen no se consideran suficientes se procederá a entrevistar al Superior inmediato a fin de que complete convenientemente esta descripción.
6. Una vez analizada exhaustivamente la función se confeccionará la descripción definitiva que será volcada en el FR-2 o FR-3, según se trate de tarea con funciones de supervisión o sin funciones de supervisión.
7. Se procederá en forma análoga hasta agotar todas las funciones relevadas; completando de esta forma las descripciones de tareas de la Administración Pública Provincial de Salta.

# PROCEDIMIENTO — SECUENCIA DE OPERACION



2

3

PROVINCIA DE SALTA		RECOPILACION DE INFORMACION PARA DESCRIPCION DE TAREAS			HOJA. . . DE . . .	
Ministerio (1)	Secretario de Estado (2)	Repartición (3)	Departamento (4)	Denominación del cargo (5)		
NOMBRE Y APELLIDO DEL INFORMANTE (6)			Fecha confección (7)	Ambilista (8)	Supervisor (9)	
Función			Específica (10)			
Responsabilidad material o monetaria (11)						
Supervisión Ejercida (12)		Educación (13)		Experiencia (14)		Ambiente y condiciones de trabajo (15)
		4				

## ANEXO I/2

### Instrucciones para el llenado del formulario FR-1 para Recopilación de Información para Descripción de Tareas

Para cada tarea a describir se usará un formulario.

- (1) Colocar el nombre del Ministerio a que pertenece la función a describir. En caso de que se trate de una función de repartición descentralizada o asesoría Gubernamental se colocará el nombre de esta en dicho casillero.
- (2) Colocar el nombre de la Secretaría de Estado a que pertenece la función a describir. En caso de que se trate de una función de repartición descentralizada o asesoría Gubernamental, este casillero deberá dejarse en blanco.
- (3) Colocar el nombre de la Repartición (ej.: Dirección General de ...) a que pertenece la función a describir. En el caso de que se trate de una función de repartición descentralizada o asesoría Gubernamental, se colocará el nombre de la repartición a nivel de Dirección (ej.: Dirección General de Administración de Personal).
- (4) Colocar el nombre del Departamento a que pertenece la función a describir (cualquiera sea el organismo de que se trate).
- (5) Colocar el nombre de la función a describir.
- (6) Colocar el nombre y apellido de la persona entrevistada que desempeña la función.
- (7) No requiere explicación adicional.
- (8) Firma del analista que efectuó la entrevista y el llenado del presente formulario.
- (9) Firma del supervisor de analistas que aprobó el contenido del formulario.
- (10) Describir en forma narrativa las tareas y responsabilidades de la función, comenzando por las más importantes. Comenzar con verbo en infinitivo. Indicar la periodicidad.
- (11) Lo consignado en este punto se relaciona con "Errores que puedan cometerse" - Manual de Descripción de Tareas - Capítulo II - Definición de Factores.

- (12) Ver Manual de Descripción de Funciones - Capítulo II - Definición de Factores.
- (13) Idem.
- (14) Idem.
- (15) Idem.

FORMULARIO DE DESCRIPCION DE TAREAS  
PARA POSICIONES CON FUNCIONES DE SUPERVISION

Denominación del Cargo: (1)

Confeccionado: ..../../19..

Código:

---

1. OBJETIVO DEL CARGO O FUNCION (2)

2. PRINCIPALES DEBERES U OBLIGACIONES (3)



DATOS QUE RESPALDAN LA EVALUACION DEL CARGO

DETALLE DE FACTORES	PUNTOS (4)
1. <u>CONOCIMIENTOS</u>	
a) Educación (5)	
b) Experiencia (6)	
2. <u>COMPLEJIDAD Y RESPONSABILIDAD DE LA TAREA</u> (7)	
3. <u>SUPERVISION EJERCIDA</u> (8)	
4. <u>ERRORES QUE PUEDEN COMETERSE</u> (9)	
5. <u>RELACIONES INTERPERSONALES</u> (10)	
6. <u>AMBIENTE Y CONDICIONES DE TRABAJO</u> (11)	
TOTAL PUNTOS (12)	

GRADO: (13)

Aprobado por (14)		
Fechas (15)		

ANEXO I/4

Instrucciones para el llenado del Formulario FR-2 de Descripción de Tareas para posiciones con funciones de supervisión

Frente: (1) No requiere explicación adicional

(2) Describir brevemente los objetivos generales del cargo

(3) Corresponde a la llamada (1) de las instrucciones para el llenado del FR-1.

Dorso: (4) En este casillero se colocará el puntaje para cada factor según el Manual de Evaluación de Tareas para el personal con funciones de supervisión.

(5), (6), (7), (8), (9), (10) y (11) No requieren explicación adicional - Ver el concepto en el Manual de Descripción de Tareas - Capítulo II - Definición de Factores.

(12) Sumar los puntajes de todos los factores, obteniendo así el total de puntos de la función.

(13) Una vez obtenido el puntaje total, se consignará el grado a que corresponde, según una escala a determinarse.

(14) Una vez llenado el presente formulario se girará a las instancias superiores que se designen para su aprobación.

(15) Se colocará la fecha de aprobación.

FORMULARIO DE DESCRIPCION DE TAREAS  
PARA POSICIONES SIN FUNCIONES DE SUPERVISION

Denominación del Cargo: (1)

Confeccionado: ..../../19..

Código:

---

1. OBJETIVO DEL CARGO O FUNCION (2)

2. PRINCIPALES DEBERES U OBLIGACIONES (3)

DATOS QUE RESPALDAN LA EVALUACION DEL CARGO

DETALLE DE FACTORES	PUNTOS (4)
1. <u>CONOCIMIENTOS</u>	
a) Educación (5)	
b) Experiencia (6)	
2. <u>COMPLEJIDAD Y RESPONSABILIDAD DE LA TAREA</u> (7)	
3. <u>SUPERVISION A QUE ESTA SUJETO</u> (8)	
4. <u>RELACIONES INTERPERSONALES</u> (9)	
5. <u>ESFUERZO FISICO REQUERIDO</u> (10)	
6. <u>CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO</u> (11)	
TOTAL PUNTOS (12)	

Aprobado por (14)		
Fechas (15)		

GRADO: (13)

## ANEXO I/6

### Instrucciones para el llenado del Formulario FR-3 de Descripción de Tareas para posiciones sin funciones de supervisión

Frente: (1) No requiere explicación adicional.

(2) y (3) idem instrucciones llenado formulario FR-2.

Dorso: (4) En este casillero se volcará el puntaje para cada factor según el Manual de Evaluación de Tareas para el personal sin funciones de supervisión.

(5), (6), (7), (8), (9), (10) y (11) no requiere explicación adicional. Ver el concepto en el Manual de Descripción de Tareas - Capítulo II - Definición de factores.

(12), (13), (14) y (15) idem instrucciones para el llenado del formulario FR-2.

## ANEXO 1/7

### ORGANIZACION DEL EQUIPO DE ANALISTAS

El equipo de analistas será encabezado por un supervisor que, además de ejercer autoridad de línea sobre el resto del plantel, será el responsable de la calidad técnica de los trabajos desarrollados por el equipo.

Este sector funcionará como dependencia de la Dirección General de Administración de Personal de la Provincia de Salta.

## CAPITULO II

### DEFINICION DE FACTORES Y ENUNCIACION DE NIVELES

#### A. DEFINICION DE FACTORES PARA TAREAS CON FUNCIONES DE SUPERVISION

##### 1. Conocimientos

Los conocimientos son el producto de la formación educacional adquirida y de la experiencia laboral necesaria para alcanzar un nivel satisfactorio de habilidad para desempeñarse en el cargo o función.

##### a) Educación

Mide el nivel de conocimientos obtenidos a través de estudios cursados (cualquiera sea la forma en que se hayan realizado dichos estudios), que constituyen un requisito esencial para aprender las tareas del cargo. Las siguientes clasificaciones están expresadas en términos de educación formal con el fin de mostrar que ciertos conocimientos específicos o generales son necesarios y que dicha formación educacional se adquiere generalmente como resultado de un determinado período de estudios en escuelas y/o universidades.

Al evaluar el cargo, analizar las necesidades del mismo, sin tomar en cuenta la educación formal de la persona que lo desempeña.

1. Estudios primarios completos.
2. Estudios secundarios hasta 3º año, o instrucción equivalente.
3. Estudios secundarios completos o instrucción equivalente (comercial, industrial, normal, nacional, etc.) Este nivel incluye cursos especializados relacionados con el cargo, inferiores a un año.
4. Estudios secundarios completos, más 2 ó 3 años de estudios universitarios o formación equivalente.
5. Estudios universitarios completos.



6. Estudios universitarios completos, más cursos especializados de post-graduados superiores a un año.

b) Experiencia

Mide el lapso mínimo que normalmente se requiere de una persona, con la formación educacional adecuada, para aprender a desarrollar sus tareas eficientemente. Este factor incluye la experiencia previa en trabajos similares o afines, que hayan contribuido a proporcionarle conocimientos esenciales para un adecuado desempeño en el cargo en cuestión.

1. De 3 a 6 meses
2. Más de 6 meses y hasta 9 meses
3. Más de 9 meses y hasta 1 año
4. Más de 1 año y hasta 2 años
5. Más de 2 años y hasta 3 años
6. Más de 3 años y hasta 4 años
7. Más de 4 años

2. Complejidad y Responsabilidad de la Tarea

Este factor mide las dificultades relativas a las tareas del cargo y las responsabilidades inherentes a las mismas. La "complejidad" del trabajo se considerará en la medida en que este sea de tipo rutinario, estandarizado, semi-rutinario, etc.; o en cuanto a la relativa complejidad de informes, cálculos y la iniciativa personal que requiera el desempeño del mismo. La "responsabilidad" se considerará de acuerdo al grado en que el juicio o buen criterio personales sean necesarios para el cargo y teniendo en cuenta las clases de decisiones que deben ser tomadas en el desempeño del mismo, incluyendo el grado de libertad de acción inherente al cargo en cuestión.

- a) Las tareas son de naturaleza simple y requieren poca iniciativa o criterio propio, pues los procedimientos están estandarizados y la supervisión es muy directa.
- b) Las tareas en general no son complejas. Los problemas pueden involucrar alguna complejidad, pero las decisiones no son difíciles pues los procedimientos están estandarizados y las alternativas son limitadas.



- c) Las tareas, involucran algunas funciones de tipo semi-rutinario o son relativamente complejas en cuanto a cálculos, informes requeridos y ciertas prestaciones de servicios que involucren situaciones complejas. Aunque en su mayor parte los procedimientos están estandarizados, en algunos casos se requiere cierta iniciativa o criterio.
- d) Las tareas son normalmente de naturaleza algo difícil por la complejidad de los informes y cálculos requeridos, por la iniciativa y criterio a emplear en el planeamiento de cursos de acción o en la determinación del grado de flexibilidad de las normas "standard". El trabajo puede realizarse sólo dentro de procedimientos hasta cierto punto estandarizados o generalmente aceptados.
- e) Las tareas requieren considerable iniciativa y criterio personal en el planeamiento y la realización de funciones, dentro de "standards" sólo generalmente definidos, en el análisis de información o informes complejos, diseños de nuevos procedimientos, o en el manejo de situaciones no rutinarias. El nivel de eficacia de su desempeño puede tener gravitación significativa en el normal desenvolvimiento de tareas afines.

### 3. Supervisión Ejercida

Este factor mide el grado de complejidad, naturaleza y alcance de las responsabilidades de supervisión.

#### a) Naturaleza y Complejidad

Mide el grado o tipo de supervisión ejercida en términos de nivel del cargo en la organización y el grado de responsabilidad en cuanto a los resultados inherentes al ejercicio del cargo, medido en términos de responsabilidad sobre costos, métodos, personal, etc.

1. Supervisión directa sobre un grupo pequeño de personas.  
Todas las tareas las dirige y controla paso a paso, ocasionalmente ejecuta alguna de ellas (ante casos de reemplazo) Independientemente de la supervisión directa que implica, las tareas se verifican a través de otros controles en pasos sucesivos.

2. Supervisión directa sobre la totalidad de las tareas de una Sección o Departamento, siendo las mismas de carácter rutinario.
3. Supervisión de una Sección o Departamento con ingerencia sobre la designación de trabajo y responsabilidades. La naturaleza de las tareas que supervisa son de tipo semi-rutinario.
4. Supervisión de una Repartición (Direcciones) con responsabilidades que involucren costos, personal, métodos y materiales. La Dirección de la Repartición comprende la supervisión de tareas complejas y nada rutinarias (en sus niveles superiores) siendo éstas en su mayoría técnicas.
5. Las tareas requieren considerable iniciativa y criterio personal en el planeamiento y la realización de funciones, dentro de "standards" solo generalmente definidos en el análisis de información e informes complejos, diseño de nuevos procedimientos o en el manejo de situaciones no rutinarias. El nivel de eficacia de su desempeño, puede tener gravitación significativa en el normal desenvolvimiento de tareas afines.

b) Alcance de la supervisión

Mide el grado de responsabilidad por el ejercicio de la supervisión en función del número de empleados incluidos en su área de supervisión.

1. Supervisa hasta 3 empleados.
2. Supervisa entre 4 y 8 empleados.
3. Supervisa entre 8 y 18 empleados.
4. Supervisa entre 19 y 40 empleados.
5. Supervisa más de 40 empleados.

4. Errores que puedan cometerse

Este factor mide las consecuencias negativas que se derivan de los errores involuntarios en que se incurre en el desenvolvimiento normal de las tareas.

- a) Errores fácilmente detectables y rápidamente corregibles, que no traban el normal desenvolvimiento de las tareas de la sección.

- b) Errores de importancia relativa que pueden ser corregidos en procesos siguientes, pero ocasionando demoras e inconvenientes, incidiendo en costos y/o pérdidas materiales.
- c) Errores de importancia que no son fácilmente detectables pueden incidir en demoras o pérdidas en otras secciones. Errores de esta naturaleza pueden acarrear consecuencias graves dentro de la Sección o Departamento.
- d) Este nivel incluye errores que pueden escapar a los controles normales de la Dirección, ocasionando perjuicios de cierta consideración en otras secciones.

## 5. Relaciones Interpersonales

Este factor mide la responsabilidad de trabajar, con o a través de otras personas: telefónicamente, por correspondencia, o contacto personal. Se considera en este caso, la naturaleza y el objeto de los contactos requeridos y si la tarea incluye contacto con empleados de otras dependencias o reparticiones, proveedores y el público, en general.

- a) Responsable en primer lugar por tener una relación efectiva con sus compañeros más próximos, aunque podría tener ciertos contactos con personal de otras secciones en problemas menores de tipo rutinario.
- b) Responsable por contacto con empleados de otras secciones, principalmente para proveer u obtener información de tipo rutinario o realizar contactos externos ocasionales principalmente con el objeto de intercambiar información de carácter rutinario. Para llegar a una comprensión o entendimiento con estos contactos no se requieren demasiadas discusiones o argumentos.
- c) Responsable por contactos regulares con empleados de otras secciones o reparticiones para obtener o proveer información frecuente, algo compleja y fuera de rutina y que normalmente requiere cierta argumentación y conversación para llegar a su entendimiento o clarificación; o frecuentes contactos con personas ajenas a la Administración que requieren principalmente, tacto y cortesía para crear una impresión favorable.
- d) Responsable por contactos regulares con empleados de otros Ministerios, agencias externas, proveedores, etc. que requie-

ran tacto, discreción y/o criterio o cierta habilidad de persuasión para obtener la buena voluntad o asentimiento del contacto y donde cualquier acto impropio podría repercutir en los resultados de su gestión. Esta categoría incluiría cargos que tuvieran, por su naturaleza, contacto constante con proveedores, donde el mismo puede tener influencia en pérdidas de tipo material o monetaria.

## 6. Ambiente y Condiciones de trabajo

Este factor mide las exigencias del cargo en lo que respecta a los elementos circundantes que demanden fatiga física, mental o incomodidad. Se considera "esfuerzo mental" todo lo referente a la cantidad y calidad de concentración requerida para el cargo; "esfuerzo físico" a todo lo relativo a la demanda de movimientos físicos, tales como levantar pesos, estar parado, u otros movimientos monótonos de naturaleza repetitiva; y "elementos circundantes" a todo lo atinente a la medida en que elementos desagradables tales como: estar expuesto a ruidos fuertes, suciedad, temperaturas extremas, peligros, etc., influyan o estén presentes regularmente en sus condiciones de trabajo.

- a) El flujo de trabajo y la naturaleza de las tareas involucran una concentración normal y poco esfuerzo físico.
  - A. Condiciones de trabajo y elementos circundantes normales.
  - B. Condiciones de trabajo desagradables a causa de elementos tales como exposición frecuente a ruidos molestos, temperaturas extremas, suciedad o peligro, etc.
- b) El flujo de trabajo y la naturaleza de las tareas involucra niveles de concentración mental y visual superiores a los normales, por prolongados períodos de tiempo; o las tareas involucran esfuerzos o fatiga superiores a los normales debido a la necesidad de permanecer parado o de caminar o de repetir movimientos monótonos durante una gran parte del tiempo.
  - A. Condiciones de trabajo normales
  - B. Condiciones de trabajo desagradables a causa de elementos tales como exposición frecuente a ruidos molestos, temperaturas extremas, suciedad o peligro, etc.
- c) El flujo de trabajo y la naturaleza de las tareas involucra concentración mental y visual por largos y sostenidos períodos de

tiempo; o las tareas son físicamente fatigosas debido a la necesidad de estar continuamente parado, o la necesidad de levantar ocasionalmente cargas pesadas, etc.

- A. Condiciones de trabajo normales.
- B. Condiciones de trabajo desagradables.

## B. DEFINICION DE FACTORES, PARA TAREAS SIN FUNCIONES DE SUPERVISION

Son aplicables los siguientes factores enunciados en el acápite A. precedente:

### 1. Conocimientos

Idem anterior A.1. con el agregado en Educación como primer concepto "estudios primarios incompletos".

### 2. Complejidad y responsabilidad de la tarea

Idem anterior A.2.

### 3. Relaciones interpersonales

Idem anterior A.5.

Adicionalmente se incorporan los siguientes factores de exclusiva aplicación a las tareas sin funciones de supervisión.

### 4. Supervisión a que está sujeto

Considera el grado hasta donde se requiere acción independiente y la cantidad de supervisión a que está sujeta la libertad de acción.

- a) Trabaja bajo supervisión muy directa o sujeto a tareas altamente repetitivas delimitadas por normas en vigencia, procedimiento y precedentes establecidos, consultando con la supervisión cualquier caso cuestionable.
- b) Trabajo sujeto a supervisión ocasional, planea su propia tarea y procede sólo cuando los objetivos están claramente establecidos y las tareas en su mayor parte siguen normas en vigencia, consultando a su supervisor sólo en casos especiales.
- c) Trabaja bajo directivas generales cuyos objetivos son el cumplimiento de determinadas metas, planea -aunque elemental-

mente- procedimientos y métodos para alcanzar objetivos definidos.

- d) Trabaja en forma independiente, consultando a sus superiores en casos de tratarse de compromisos mayores que los de costumbre.

#### 5. Esfuerzo físico requerido

Este factor mide todo lo relativo al esfuerzo que demandan los distintos movimientos y otras actividades físicas tales como: levantar y/o empujar elementos pesados, estar parado u otra acción de naturaleza repetitiva.

- a) Actividad normal que no requiere esfuerzo físico particular.
- b) Tareas sujetas ocasionalmente a realizar esfuerzo que requieren una concentración especial. Se incluyen las tareas rutinarias que impliquen cierto desgaste físico.
- c) Tareas que periódicamente exijan una concentración elevada, ocasionando asimismo un desgaste físico importante.
- d) Tareas que normalmente, además de exigir una elevada concentración, están rodeadas de exigencias físicas importantes que hacen al desempeño de la misma.

#### 6. Condiciones Ambientales de Trabajo

Este factor mide las condiciones circundantes del trabajo a las que está sujeto el cargo.

- a) Condiciones ambientales de trabajo normales.
- b) Condiciones ambientales de trabajo buenas.  
Ocasionalmente expuesto a ruidos, suciedad, calor, etc. cualquier factor desagradable que afecte las condiciones de trabajo.
- c) Algunas condiciones desagradables, como por ejemplo: ruidos, gases, calor, suciedad, etc., aunque sin estar expuesto a ellas permanentemente.
- d) Permanente exposición a diferentes factores desagradables.
- e) Frecuente exposición a condiciones de trabajo peligrosas.