



Análisis y Diseño de puesto de trabajo para el subproceso Servicio de Tesorería en la ONAT Matanzas.

Autora:

Lic. Amarilis Hernández López

Dpto. Control Inventario, Universidad de Matanzas

INTRODUCCION

Desde inicios de los años 90, nuestro país se ha visto enfrascado en un proceso de transformaciones económicas, tanto estructural como institucional, impuesto por una sucesión de acontecimientos principalmente de índole externo, en especial el impacto de la desaparición del campo socialista.

Para poner orden a las finanzas públicas, se aprueba en abril de 1999 el Decreto-Ley No.192, De la Administración Financiera del Estado, cuyo objetivo principal es imprimir un mayor grado de transparencia, ordenamiento y de organicidad a todo el proceso de planificación, ejecución y control de los recursos financieros públicos, en función de las metas y políticas trazadas por el Estado.

En el se define a la Administración Financiera del Estado como el conjunto de principios, normas, sistemas, instituciones y procedimientos administrativos que hacen posible la obtención de los recursos públicos y su aplicación a los objetivos estatales, procurando la satisfacción de las necesidades colectivas de la sociedad.

Está integrado por los siguientes Sistemas:

- Presupuestario
- Tributario
- De Tesorería
- De Crédito Público
- De Contabilidad Gubernamental

Vale Aclara que el Sistema Tributario no está expresamente regulado por el Decreto-Ley 192, sino en legislaciones especiales, siendo la rectora la Ley N° 73 del Sistema Tributario, de fecha 4 de agosto de 1994, que es el régimen general tributario.

La institución encargada de los arreglos administrativos del Sistema Tributario es la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT) hasta 2006 que se autoriza con carácter definitivo que asuma determinadas funciones del Sistema de Tesorería entre las que se hallan:

1. Elaborar, actualizar y controlar la ejecución del Programa Anual de Caja en los tres niveles presupuestarios.
2. Administrar y controlar los flujos de fondos y la situación de la Caja de acuerdo con las obligaciones de pago y otros compromisos presupuestarios y las disponibilidades de recursos financieros existentes.
3. Administrar las cuentas bancarias correspondientes al Sistema de Tesorería.
4. Realizar el registro y la información de las operaciones realizadas en las áreas de Tesorería, la conciliación bancaria de las cuentas de Tesorería y las operaciones asociadas al control interno y la contabilidad.

La asimilación por la ONAT de las funciones de Tesorería descritas anteriormente da lugar a que la Administración Tributaria se transforme en una Administración Fiscal, cambie su objeto social y que su misión sea modificada

quedando como sigue: “Garantizamos el cumplimiento de las responsabilidades tributarias y de tesorería, con un servicio de calidad en beneficio de la sociedad”.

Igualmente se hace necesario lograr la identificación plena con el nuevo proceso de Tesorería. De aquí surgen nuevas necesidades dadas por la implementación acelerada del Sistema de Tesorería, siendo una de ellas que en la actualidad se cuente con información dispersa contenida en los procedimientos que regulan algunos de los subprocesos de este proceso, siendo el de Servicio de Tesorería el que carece totalmente de información reguladora del proceso de trabajo, constituyendo la situación que da lugar al problema científico que impulsa a realizar esta investigación.

PROBLEMA: El subproceso de Servicio de Tesorería de la ONAT de Matanzas no cuenta con un diseño de puesto de trabajo que garantice un Sistema de Tesorería eficaz.

La solución a este problema se acomete con la investigación titulada:

“Análisis y Diseño de puesto de trabajo para el subproceso Servicio de Tesorería en la ONAT Matanzas”.

HIPOTESIS: Sí la ONAT Matanzas realizara el análisis y diseño de puesto de trabajo para el subproceso de Servicio de Tesorería, se lograra un Sistema de Tesorería eficaz.

VARIABLES:

- Independiente: Diseño de puesto de trabajo para el subproceso Servicio de Tesorería.
- Dependiente: Proceso de Tesorería eficaz.

OBJETIVO GENERAL: Lograr un Sistema de Tesorería eficaz sobre bases del análisis y diseño de puesto de trabajo para el subproceso de Servicio de Tesorería.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Realizar un estudio del Estado de Arte y la técnica respecto al objeto de estudio.
2. Analizar y diseñar el puesto de trabajo para el subproceso Servicio de Tesorería y conocer su impacto en el cliente externo.

TECNICAS:

- Análisis-Síntesis
- Inducción – Deducción
- Enfoque en Sistema
- Enfoque de Proceso
- Diagrama de flujo
- Observación
- Método Kendall
- Encuesta

El marco de la población en que se realiza la investigación es el proceso de tesorería de la ONAT municipio Matanzas del que se escoge como muestra para desarrollar el trabajo el subproceso Servicio de Tesorería.

Esta investigación aporta como elemento nuevo un diseño de puesto de trabajo para el subproceso Servicio de Tesorería que contiene elementos tales como: medidas de prevención de riesgo, reglas de seguridad y salud del trabajo, requisitos de seguridad y cultura organizacional que aportan elementos a la mejora continua y el perfeccionamiento institucional, sobre la experiencia de una oficina grande como es el municipio Matanzas.

Este trabajo resume de forma concreta las prácticas realizadas desde hace un

año en el área de Tesorería de la ONAT municipio Matanzas, lo que avala la aplicación práctica del mismo y su actualidad, convirtiendo la investigación de tipo descriptivas ya que trabaja sobre hechos y sus características fundamentales, presentando una representación correcta de la realidad del fenómeno estudiado.

DESARROLLO

ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTO DE TRABAJO

El análisis y diseño del puesto de trabajo es una de las actividades de la Gestión de Recursos Humanos que precede a la selección del personal, vista desde la perspectiva del profesional y no del empleado. Esta estrechamente vinculada con los sistemas y procesos de trabajo, las capacidades y limitaciones del ser humano.

El análisis, descripción y diseño de puestos o cargos de trabajo es una actividad clave de la GRH, que tiene su expresión en documentos conocidos como calificadores o descriptores de puestos o cargos de trabajo, o también denominados perfiles de cargo o profesiogramas. *(Cuesta, 2005)*

2.1 Análisis de Puesto

Realizar el análisis del puesto resulta indispensable para que la alta gerencia pueda actuar de manera proactiva, por la información necesaria sobre los recursos humanos y sus necesidades en la organización que este brinda.

Las principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre el análisis de puestos son:

1. Compensación equitativa y justa.
2. Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
3. Determinación de niveles realistas de desempeño.
4. Creación de canales de capacitación y desarrollo.
5. Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.

6. Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.
7. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
8. Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
9. Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
10. Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.

El diseño o rediseño de procesos de trabajo, concebido como espiral dialéctica de perfeccionamiento empresarial o mejoramiento continuo en aras de la calidad requerida, es determinante en la eficacia de la GRH. *(Cuesta, 2005)*

2.1.1 Obtención de Información

Considerando lo expuesto en los fundamentos conceptuales el análisis de puesto se realiza siguiendo los mismos, como se detalla en los epígrafes siguientes.

2.1.1.1 Estudio de la Organización

La ONAT existe desde su aprobación expresa en el Acuerdo No. 2819 del Consejo de Ministros de la República de Cuba; para que se encargara de la recaudación, control y fiscalización de los tributos (excepto aranceles) e ingresos no tributarios del Estado.

Contando con una fuerte infraestructura donde predomina el uso de una sólida tecnología que se concreta en el Sistema Integral Cubano de Administración Tributaria (SICAT).

El SICAT cuenta con oficinas organizadas por procesos y sub procesos ya sean estratégicos, de realización o apoyo como se muestra seguidamente,

<i>Procesos Estratégicos:</i>	<i>Procesos de Realización:</i>	<i>Procesos de Apoyo:</i>
• Gestión de la Dirección	• Gestión y Servicio Tributario	• Gestión de los RRHH

<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría • Fiscalización 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la Información • Gestión Financiera • Gestión Logística
---	---	--

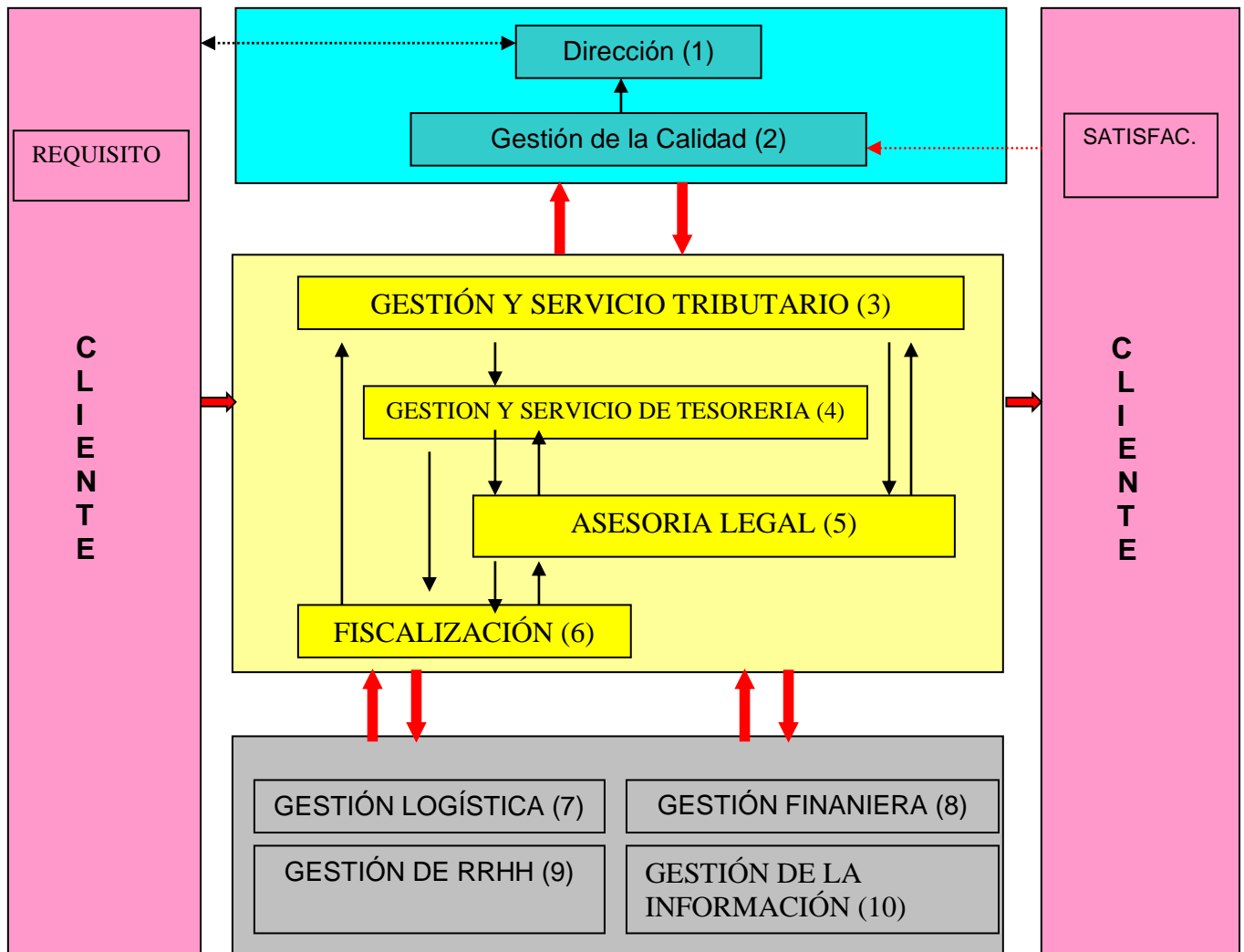
Los procesos de realización se ejecutan en los tres niveles de la organización, los estratégicos y de apoyo en los niveles provinciales y central.

Cuenta además con procedimientos de trabajo o prácticas de trabajo bien estructurados que forman parte de las regulaciones que rigen el actuar de la oficina y estos se denominan Manuales de Normas y Procedimiento Técnicos que abarcan todos los procesos y áreas de la oficina.

Los aspectos anteriores constituyen una de las fortalezas de la organización.

En el 2005 con carácter provisional la ONAT comienza a ejecutar funciones del Sistema de Tesorería en la Oficina de Matanzas y Ciego de Ávila. En el siguiente año son aprobadas con carácter definitivo para toda la organización, dando lugar a cambios en el Mapa de Proceso y la Misión quedando como sigue:

Mapa de Procesos:



Fuente: Manual Sistema Gestión de Calidad. Versión 3. 2008

Misión: “Garantizamos el cumplimiento de las responsabilidades Tributaria y de Tesorería, con un servicio de calidad en beneficio de la sociedad”.

Para 2008 se han definido entre sus áreas claves las de:

- Recursos Humanos
- Tesorería

Y entre sus objetivos estratégicos:

- Fortalecer la Gestión de los Recursos Humanos
- Consolidar el Sistema de Tesorería

El fenómeno de asimilación de funciones del Sistema de Tesorería se ha caracterizado por:

- Funciones vistas como un todo (proceso de Tesorería) y no en sus partes e interacciones diluyendo el enfoque de sistema.
- Funciones que cuenta con Procedimientos Normativos creados por la Dirección General de Tesorería estructurados de manera diferente a la establecida en la ONAT para las Normas y Procedimientos Técnicos, además surgen por la inmediatez de resolver un hecho consumado,
- La ejecución del proceso en su mayoría se realiza por el personal que lo desarrollaba en las Direcciones de Finanzas y Precios en sus tres niveles, premiado por hábitos de trabajo diferentes.
- La Base de Datos se soporta en un software enfocado a la contabilidad fruto de adecuaciones realizadas al sistema informático Versat Sarasola.

En la ONAT del municipio Matanzas las funciones de Tesorería son ejecutadas en condiciones particulares ya que su ubicación geográfica no es la misma del resto de los procesos de realización, o sea, se realizan en una edificación que dista de la primera entre 450mt. y 500mt.

El hecho de que la organización posea la fortaleza definida anteriormente posibilita tener una visión precisa de las necesidades que surgen a partir de este fenómeno. Siendo una de ellas el estudio del proceso; derivando en su resultado sub procesos, áreas, actividades y funciones como se muestra en el esquema que aparece en la introducción de la investigación.

Siendo el sub procesos **Servicio de Tesorería (ST)** donde tiene lugar el primer momento de la verdad del proceso en su universo, como se muestra gráficamente en el diagrama As-Is del proceso de tesorería que se anexa (Anexo No.1).

De él se especifican las actividades a desarrollar sin llegar a las tareas que conforman el puesto, las que quedarán definidas al finalizar la investigación.

2.1.1.2 Identificación y naturaleza del puesto

La información se ha obtenido mediante una investigación directa con los empleados y del estudio precedente, mencionado en la introducción de la investigación, siendo identificando el puesto como **Servicio de Tesorera**, se localiza en el proceso de Tesorería de una oficina municipal y corresponde al sub proceso-áreas del mismo nombre, el tipo de trabajo que se realiza es de nivel técnico, corresponde al grupo escala VIII y en la actualidad se denomina Oficial ``E`` en Gestión y Servicio Tributario según el calificador de cargos de la organización (Descriptor del Contenido de Trabajo) que se caracteriza por su amplitud, con un rango tal que contiene todas las tareas a realizan en el proceso de Gestión y Servicio Tributario de la organización en este nivel, a pesar de lo cual no abarca las tareas propias del puesto que se analiza, o sea, que no hay estudios anteriores con las precisiones requeridas. Por lo que el Nivel Central de la organización mediante la OVJD del 15 de marzo de 2008 hace un llamado a trabajar en esta dirección estratégica por cuanto la integración de los procesos tributarios y de tesorería constituye un objetivo de trabajo priorizado para el presente año de esta. El puesto esta subordinado directamente al subdirector municipal que atiende el proceso.

2.1.1.3 Desarrollo de cuestionarios

Haciendo uso de la fortaleza que posee la organización de contar con procedimientos de trabajo bien estructurados, se ha seleccionado el Procedimiento de Trabajo PT-RH-02 Elaboración y Actualización de los Perfiles de Puesto de Trabajo del 28/9/2004, ya que en el existe el Anexo 1 “ Ejemplo de Cuestionario y Entrevista ”, (Anexo No.2 del presente informe) cuyo contenido es empleado para la obtención de información sobre el puesto objeto de análisis, considerando que posee una entrevista a la que se adiciona la técnica de encuesta, logrando una combinación que recoge los aspectos esenciales para satisfacer la Descripción de Puesto.

Una vez definidos los cuestionarios a emplear se procede a su aplicación y compilación de la información recogida en ellos.

2.1.2 Aplicación de la Información Obtenida

La información obtenida con la aplicación de los cuestionarios como se detalla en el punto anterior se emplea en:

2.1.2.1 Descripción del puesto

Datos Básicos:

- Nombre del Puesto: Oficial ``E`` en Gestión y Servicio Tributario, como ha sido explicado en el punto 2.1.2 no se ajusta a las tareas realmente ejecutadas en él. Proponiendo que se nombre Oficial ``E`` en Servicio de Tesorería.
- Lugar: ONAT municipal Matanzas, Proceso de Tesorería, Sub proceso de Servicio de Tesorería.
- Cantidad de personas: Tres (3)
- Régimen de trabajo: A tiempo
- Grupo Escala: VIII
- Jerarquía: Técnico (Funcionario)
- Fecha: Marzo 2008
- Elaborado por: Amarilis Hernández López (Confeción de Trabajo de Diploma, Carrera de Contabilidad y Finanzas, UMCC, Tutor: MsC María M. Vega Mena)

Resumen de Puesto

❖ Actividades (Qué Hace)

Evacuar las inquietudes de carácter general a las entidades que se encuentran integradas a Cuenta Única u otras y a personas naturales en lo que respecta al proceso de tesorería. Gestionar la solución de inquietudes específicas con otras áreas de la oficina. Elaborar para su posterior aprobación por la autoridad facultada citaciones y requerimientos por incumplimiento de deberes formales. Aplicar y compilar encuestas de satisfacción al cliente. Controlar y distribuir documentos generales. Ejercer la organización, control y supervisión del Archivo del área. Emitir informaciones sobre la atención al Cliente según las regulaciones establecidas. Recepcionar los modelos TP-82. Entregar documentos (documentos

justificantes, modelos TH-71 rechazados, instrumentos de pago (cheques) y estados de disponibilidad) a los solicitantes y recoger acuso de recibo.

❖ *Condiciones de trabajo (Cómo lo Hace)*

El trabajo se ejecuta en interiores, es variado, constante, se realiza en equipo, cerca de otros, sentado y en ocasiones debe caminar, procesa y analizar información, confeccionar informes y decide a su nivel. Cuenta para el desarrollo del mismo con los Flujogramas No.4 Devoluciones de Solicitudes Rechazadas, No. 5 Entrega de cheques de la DGT y Sistema de Gestión de Calidad.

Los riesgos que generan las actuales condiciones de trabajo en el puesto:

- Ergonómico.
- Iluminación inadecuada (insuficiente-Inadecuada).
- Microclima inadecuado (Calor ambiental, cambios bruscos de temperatura, escasa ventilación).

Los riesgos potenciales del puesto:

- Tropezón en superficie lisa.
- Caída a diferentes nivel.
- Caída a igual nivel.
- Incendios.
- Colisión vial.

❖ *Objetivos (Por qué lo hace)*

- Evacuar la mayor cantidad de inquietudes que manifiesten los clientes externos
- Facilitar el flujo de trabajo durante la ejecución del proceso
- Controlar y facilitar la entrega de documentación a los clientes externos
- Gestionar los procesos de comunicación de la oficina
- Controlar y responder a los planteamiento y quejas formuladas por los clientes externos

2.1.2.2 Especificaciones del puesto

- Capacidad intelectual: Pensar, calcular, dominio de la computación y del manejo de archivos.
- Habilidades físicas: Destreza de los dedos, coordinación mano vista, sentido estético y memoria para detalles.
- Habilidades gerenciales: Tona de decisiones, trabajo en grupo, empleo de tiempo, relaciones interpersonales, aptitud para el cambio, formación técnica, capacidad para escuchar y capacidad para comunicarse.
- Cualidades personales: Creativo, emocionalmente estable, sociable, seguro, disciplinado, organizado, honesto, cumplidor, inteligente, preocupado, decidido, precavido e independiente.
- Instrucción: Nivel medio superior.
- Responsabilidades: Métodos, documentos, registros, información confidencial, atención al público, materiales de trabajo y activos fijos.

2.1.2.3 Nivel de desempeño

Los resultados del desempeño son medidos mediante un sistema de indicadores con una estructura genérica donde se agrupan estos en dos grupos teniendo en cuenta sus características para lograr una puntuación más equitativa como se muestra seguidamente;

A. Cumplimiento de los objetivos , tareas y normas

1. Sobre cumple en el plazo establecido los objetivos o tareas de su plan de trabajo que adicionalmente se le asignan. Se realiza el trabajo con el máximo de calidad.
2. Cumple en el plazo establecido los objetivos o tareas de su plan de trabajo. La calidad del trabajo realizado es la requerida.
3. Cumple entre un 75 y 94% los objetivos o tareas de su plan de trabajo. La calidad del trabajo realizado es aceptable.
4. Cumple en menos del 75% los objetivos o tareas de su plan de trabajo. La calidad de su trabajo no es aceptable.

B. Disciplina laboral

1. No ha presentado problema de disciplina laboral.

2. Ha tenido señalamientos por problemas de disciplina, que no han conllevado a la aplicación de ningún tipo de medida disciplinaria.
3. Ha presentado problemas leves de disciplina, que han conllevado a la aplicación de un tipo de medidas disciplinarias.
4. Ha presentado problemas graves de disciplina, que han conllevado a la aplicación de medidas disciplinarias.

De esta manera se logra conocer el nivel de desempeño en el cumplimiento de las tareas asignadas al puesto de forma lineal sin establecer jerarquía entre las tareas del proceso de trabajo, dándole la misma importancia a todas, así como del elemento disciplina laboral; aplicándose un método relacionado con indicadores tangibles que tiene como objetivo el Sistema de Retribución de la organización.

2.1.3 Organización de la información

A partir de poseer información elemental sobre el puesto de trabajo obtenida de una forma científicamente organizada, surge la necesidad de crear una base de datos con ella, en la que la unidad básica sea el puesto que puede agruparse por puestos tipos aspecto que se tomara como recomendación en el informe de investigación.

2.2 Diseño de puesto

Considerando que los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización, estos deben abarcar la mayor información referida a los mismos como se muestra en el presente trabajo.

2.2.1 Elementos Organizativos

En presencia de una organización dedicada al servicio como la ONAT se selecciona para el diseño una óptica enfocada al **flujo de trabajo** y **las practicas laborales**; teniendo en cuenta la reflexión anterior se ha indagado sobre los procedimientos existentes para el desempeño del trabajo, tanto conocidos en el área como en otras áreas similares los que se agrupan en el Cuadro 2.1 donde se relacionan las regulaciones definidas por los niveles

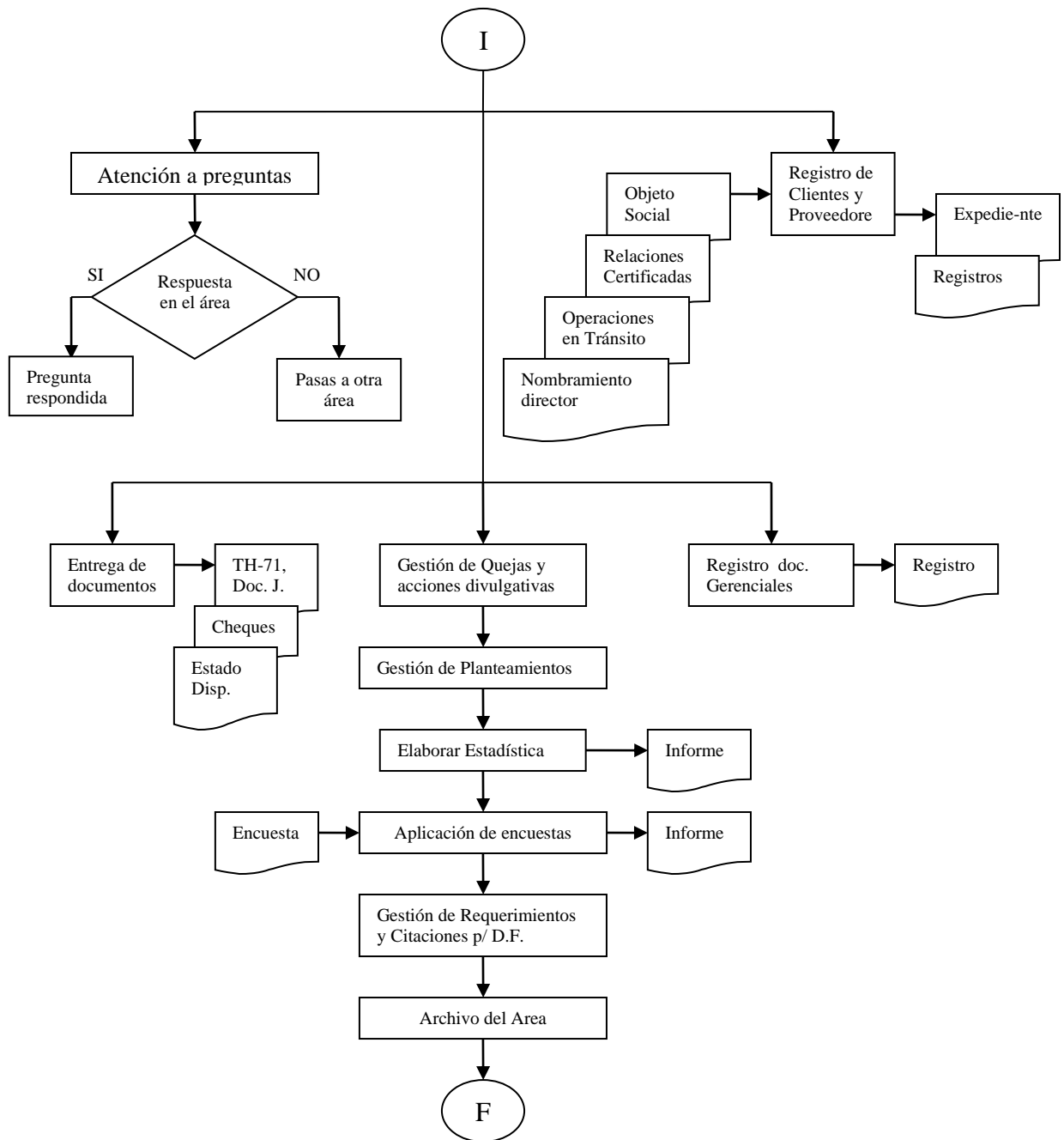
superiores y que se corresponden con las tareas a realizar en el puesto de trabajo que se diseña, lo que facilita la integración de funciones cuando sea conveniente.

Cuadro 2.1 Regulaciones y Normativas Técnicas de Trabajo relacionadas con el puesto Servicio de Tesorería

REGULACIÓN Y NORMATIVA DE TRABAJO	EMISOR
Procedimiento Normativo No. 3 /2006 Unidades presupuestadas provinciales y nacionales que efectúan pagos de salarios y otros similares en varios municipios de una provincia.	Dirección General de Tesorería (DGT)
Procedimiento Normativo No. 5/2007 Resolución No.18 de fecha 23 de enero del 2007 del Ministerio de Finanzas y Precios	DGT
Flujograma No. 4 Devolución de Solicitudes Rechazadas	DGT
Flujograma No. 5 Entrega de Cheques	DGT
PT-ST-01 Atención al Contribuyente	ONAT
PT-ST-02 Calidad	ONAT
PT-ST-07 Servicios y Facilidades	ONAT
Fichas de Proceso SGC	ONAT

Así mismo se determina la línea ideal de flujo para el trabajo sin influencias de hábitos anteriores. Se representa mediante un diagrama de flujo tomando criterios del análisis de puesto realizado anteriormente, las regulaciones técnicas de trabajo que se relacionan en el Cuadro 2.1 e investigaciones precedentes.

Fig. 2.1 Diagrama de flujo del proceso de trabajo Servicio de Tesorería



2.2.2 Elementos del entorno

Los elementos del entorno al puesto se han identificado en interno y externos para su mejor comprensión.

Encontrándose dentro de los internos los relacionados a las habilidades y disposición de los empleados que se encuentran en el inventario de personal de la organización, que además cuentan con un diagnóstico obtenido del análisis que se realiza periódicamente de los elementos del Clima Laboral, el que se logra mediante el proyecto de Clima Organizacional elaborado en 04/2003 y reevaluado en 8/2004, quedando establecido ejecutar la

reevaluación anualmente siempre que las condiciones sean las establecidas, de lo contrario se definen nuevos períodos para ello.

Como elemento externo está la demanda y la expectativa del entorno social que se refleja en aspectos de la propia organización o dado por otras organizaciones las que se ponen de manifiesto en:

- condiciones de trabajo,
- sistemas de remuneración,
- intensidad del trabajo,
- atención al hombre,
- organización de sus procesos de trabajo,
- liderazgo,
- percepción de la imagen corporativa.

El análisis de estos elementos permite determinar fortalezas y amenazas que son tenidas en cuenta para el diseño de puesto:

Amenazas:

- Surgimiento de competidores fuertes (Agencias de Seguridad y Protección, Agencias Bancarias, Sociedades Anónimas, empresas en perfeccionamiento empresarial y el Sector Turístico).
- Cambios en los sistemas empleados por los colaboradores (Sistema de Liquidación Bruta en tiempo Real del Sistema Bancario).
- Fluctuación de fuerza de trabajo en los clientes del servicio prestado.
- Cambios en la estructura económica del país.

Fortalezas:

- Imagen corporativa alcanzada.
- Liderazgo.
- Prácticas de trabajo bien estructuradas para realizar el proceso de trabajo
- Voluntad gerencial para desarrollar la capacitación.

2.2.3 Elementos conductuales

Al definir las tareas a ejecutar en el puesto se consideran como elemento fundamental el resultado obtenido del análisis de puesto ya que este incluye elementos conductuales. También se empleo el análisis realizado de la fuente constituida por los clasificadores de cargo vigentes y proyectos de ficha de profeciogramas elaborados por el nivel central (Anexo No 3, 4 y 5) cuyo resultado se muestra en el Cuadro 2.2 **Correlación entre las tareas del puesto Servicio de Tesorería y los diferentes documentos consultados.**

Con el análisis de este cuadro se puede establecer las relaciones entre las características comunes de las distintas fuentes empleadas y las Tareas de Servicio de Tesorería, dando la posibilidad de identificar aquellas que son tan particulares del proceso de trabajo que no tienen semejanza en otra fuente.

Cuadro 2.2 Correlación entre las tareas del puesto Servicio de Tesorería y los diferentes documentos consultados.

Tareas de Servicio de Tesorería	Clasificador Cargos Técnicos Comunes	Clasificados Cargos Propios ONAT	Proyecto de Profeciograma
1. Evacuación de inquietudes de carácter general a las entidades que se encuentran integradas a Cuenta Unica u otras y a personas naturales en lo que respecta al proceso de tesorería.	Controla, analiza y brinda informaciones de las principales tendencias a partir del criterio del interesado.	Asiste directamente a los contribuyentes utilizando múltiples canales de comunicación con la finalidad de crear y consolidar una cultura tributaria.	Ofrece explicaciones de índole general a los contribuyentes sobre la legislación tributaria; cuando las dudas de estos requieren interpretar la legislación.
2. Gestionar la solución de inquietudes específicas con otras áreas de la oficina.			Coordina el encuentro del contribuyente con un especialista. Coordina la atención a los contribuyentes

			por las áreas de registro de contribuyentes y servicios jurídicos.
3. Revisión de la documentación entregada para conformar el expediente “ Cliente de Tesorería”, si no reúne los requisitos establecidos (P N- No. 5/07 DGT u otras instrucciones de la oficina), devuelve e indica los errores u omisiones para garantizar una correcta presentación posterior.			Recepciona la documentación presentada por el contribuyente y la envía al área correspondiente para su tramitación; de ser necesario revisa si los documentos contienen la información imprescindible para ser aceptados.
4. Conformación del expediente, inscribe, actualiza y mantiene el Registro de Clientes (se incluye también en BD).	Atiende y mantiene la organización de los registros y estadísticas de los usuarios.	Desarrolla el proceso de inscripción, actualización y mantenimiento del registro de contribuyentes, incluyendo la asignación del NIT y las certificaciones, así como emitir su información estadística.	Desarrolla el Proceso de Inscripción, Actualización y Mantenimiento de Registro de Contribuyentes, incluyendo la asignación del Número de Identificación Tributaria.
5. Inscribe, actualiza y mantiene el Registro de Proveedores (se incluye también BD).	Atiende y mantiene la organización de los registros y Estadísticas de los usuarios.		
6. Elabora para su posterior aprobación por la autoridad			Elabora para su posterior aprobación por la autoridad

facultada citaciones y requerimientos por incumplimiento de deberes formales.			facultada, resoluciones, así como citaciones, requerimientos y providencias.
7. Aplicación de encuestas de satisfacción al cliente, que posibilitan evaluar la calidad del servicio y su validación.		Aplica estudios y encuestas sobre la calidad del servicio y la legislación tributaria y su aplicación. Controla el cumplimiento de la calidad del servicio; recopila información periódica del estado de las facilidades de pago y analiza su comportamiento.	Realiza investigaciones que permiten conocer las necesidades de los contribuyentes y establecer nuevos servicios que los satisfagan. Supervisa el funcionamiento de la asistencia al contribuyente y la calidad del servicio.
8. Emisión de Aval de Tesorería.		Desarrolla el proceso de inscripción, actualización y mantenimiento del registro de contribuyentes, incluyendo la asignación del NIT y las certificaciones, así como emitir su información estadística.	Certificaciones de no adeudos.
9. Control y distribución de documentos generales.	Organiza sistemas de distribución y control de correspondencia.		
10. Ejerce la organización, control y supervisión del Archivo del área.	Ejerce la organización, control y supervisión del Archivo de Gestión.		
11. Organiza sistemas de distribución y	Organiza sistemas de distribución y control de		

control de correspondencia.	correspondencia.		
12. Recibe, clasifica, investiga, analiza y valora todo lo relativo a las solicitudes, quejas, denuncias, reclamaciones y planteamientos referente al servicio, necesidades de los clientes, actuación incorrecta de, funcionarios, cuadros y dirigentes que lesione sus legítimos derechos.	Recibe, clasifica, investiga, analiza y valora todo lo relativo a las solicitudes, quejas, denuncias, reclamaciones y planteamientos que reciben los dirigentes superiores y otros funcionarios, referidos a necesidades de la población, actuación incorrecta de, funcionarios, cuadros y dirigentes o cualquier otro ciudadano que lesione sus legítimos derechos.	Organiza la tramitación y brinda respuesta a las quejas de los contribuyentes. Registra y tramita los planteamientos de los contribuyentes, y le explica su situación fiscal.	Registra y tramita las quejas de los contribuyentes, y le explica su situación fiscal.
13. Evalúa los asuntos puestos a su consideración con los factores implicados y atiende o responde al interesado, lo que ejecuta personalmente, por escrito o por vía telefónica.	Evalúa los asuntos puestos a su consideración con los factores implicados y atiende o responde al interesado, lo que ejecuta personalmente, por escrito o por intermedio de otros funcionarios del órgano u organismo.	Organiza la tramitación y brinda respuesta a las quejas de los contribuyentes. Registra y tramita los planteamientos de los contribuyentes, y le explica su situación fiscal.	Registra y tramita las quejas de los contribuyentes, y le explica su situación fiscal.
14 Realiza estudios estadísticos y alerta sobre planteamientos y problemas que se han sometido a su consideración	Realiza estudios estadísticos y alerta sobre planteamientos y problemas que posean mayor incidencia.		

según las regulaciones establecidas.			
15. Emite informaciones sobre la atención al Cliente según las regulaciones establecidas.	Controla, analiza y brinda informaciones de las principales tendencias a partir del criterio del interesado. Elabora informes y análisis mensuales, semestrales y anuales sobre la temática.		
16. Elabora y propone los planes de divulgación, propaganda y publicidad de las actividades asignadas atendiendo a los lineamientos y directrices aprobadas.	Elabora y propone los planes de divulgación, propaganda y publicidad de las actividades asignadas atendiendo a los lineamientos y directrices aprobadas. Fundamenta las propuestas derivadas de los resultados de la investigaciones y estudios que efectúa y sirven de apoyo a su actividad y contemplan los problemas de mercados.		
17. Analiza y estudia sistemáticamente la eficiencia de los mensajes y los medios que se utilizan así como la divulgación y propaganda en la oficina.	Analiza y estudia sistemáticamente la eficiencia de los mensajes y los medios que se utilizan así como la divulgación y propaganda en los establecimientos.		

18. Contribuye en la preparación de campañas así como la contratación de servicios publicitarios para la difusión de orientación a los clientes y los trabajos realizados en la organización.	Contribuye en la preparación de campañas así como la contratación de servicios publicitarios para la difusión de los logros económicos y sociales de los trabajadores y la entidad.		Confecciona estrategias y campañas divulgativas; planifica cómo, cuándo, y a través de qué medios se emitirán los mensajes tributarios y define los temas de estos, coordina con las instituciones pertinentes las salidas de estos mensajes. Da a conocer el trabajo realizado en la organización.
19. Redacta textos de boletines, notas de prensa y otros mensajes (plegables informativos) que son dirigidos al público externo e interno a la organización.	Asesora, organiza, orienta, participa en las decisiones de publicaciones informativas.		Redacta textos de boletines, notas de prensa y otros mensajes que son dirigidos al público externo e interno a la organización.
20. Procesa y obtiene la estadística de las acciones divulgativas			Procesa y obtiene la estadística de las acciones divulgativas
21. Coordina conferencias de prensa e intervenciones de funcionarios en los medios audiovisuales.			Coordina conferencias de prensa e intervenciones de funcionarios en los medios audiovisuales.
22. Recepción de Modelos TP-82.			
23. Entrega de documentos (documentos justificantes,			

modelos TH-71 rechazados, estados de disponibilidad) y acuso recibo.			
24. Entrega de Cheques y acuso recibo.			
25. Colabora con la elaboración de las metodologías y procedimientos.	Colabora con la elaboración de las metodologías y procedimientos.		

Antes de relacionar las tareas que se presentan a los expertos cada una se somete al análisis de los elementos conductuales que deben estar presentes en el diseño de puesto como son autonomía, variedad, identificación con la tarea, significado de la tarea y retroalimentación.

2.2.4 Configuración del profesiograma

Una vez definidas las tareas a realizar en el puesto y teniendo en cuenta los aspectos detallados en los incisos precedentes, se conforma la relación de estas cuyo contenido se toma de la columna ``Tareas de Servicio de Tesorería`` del Cuadro 2.2 y es presentado al panel de expertos, previamente conformado y documentado respecto al trabajo a realizar, este panel esta conformado por siete miembros (Anexo No. 6).

2.2.4.1 Aplicación del coeficiente de concordancia

En la primera ronda se solicita de los expertos el análisis de las tareas relacionadas en el documento entregado y se explica que deben dejar en blanco aquellas que consideren no convenientes a ejecutar en el puesto, acompañada de la correspondiente justificación.

Quedando el resultado como sigue:

TAREAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
1.	X	X	X	X	X	X	X
2.	X	X	X	X	X	X	X
3.	X	X	X	X	X	X	X
4.	X	X	X	X	X	X	X

5.	X	X	X	X	X	X	X
6.	X	X	X	X	X	X	X
7.	X	X	X	X	X	X	X
8.	X	X	X	X	X	X	X
9.	X	X	X	X	X	X	X
10.	X	X	X	X	X	X	X
11.	X	X	X	X	X	X	X
12.	X	X	X	X	X	X	X
13.	X	X	X	X	X	X	X
14.	X	X	X	X	X	X	X
15.	X	X	X	X	X	X	X
16.	X	X	X	X	X	X	X
17.	X	X	X	X	X	X	X
18.	X	X	X	X	X	X	X
19.	X	X	X	X	X	X	X
20.	X	X	X	X	X	X	X
21.	X	X	X	X	X	X	X
22.	X	X	-	X	X	X	-
23.	X	X	X	X	X	X	X
24.	X	X	X	X	X	X	X
25.	X	X	X	X	X	X	-

La tarea No. 22. Recepción de Modelos TP-82 no fue marcada por dos de los expertos lo que justificaron bajo el argumento de vincular el trabajo del área con aquello que se ajuste concretamente con el perfil del puesto, el caso en cuestión es la recepción del documento que da inicio a otro sub proceso de la tesorería "Control de cuotas y disponibilidad".

Considerando como válido el argumento expuesto y la coincidencia de más de un experto, es eliminada esta tarea dando lugar a una mejora del contenido del puesto ya que se suprime una tarea realizada en el momento del análisis de puesto.

Para la segunda ronda se entrega la relación con las tareas restantes y se pide que se de puntuación a partir de la importancia que para ellos tiene cada una con respecto al proceso de trabajo, obteniéndose el resultado siguiente:

Aplicación del coeficiente de concordancia Kendall W

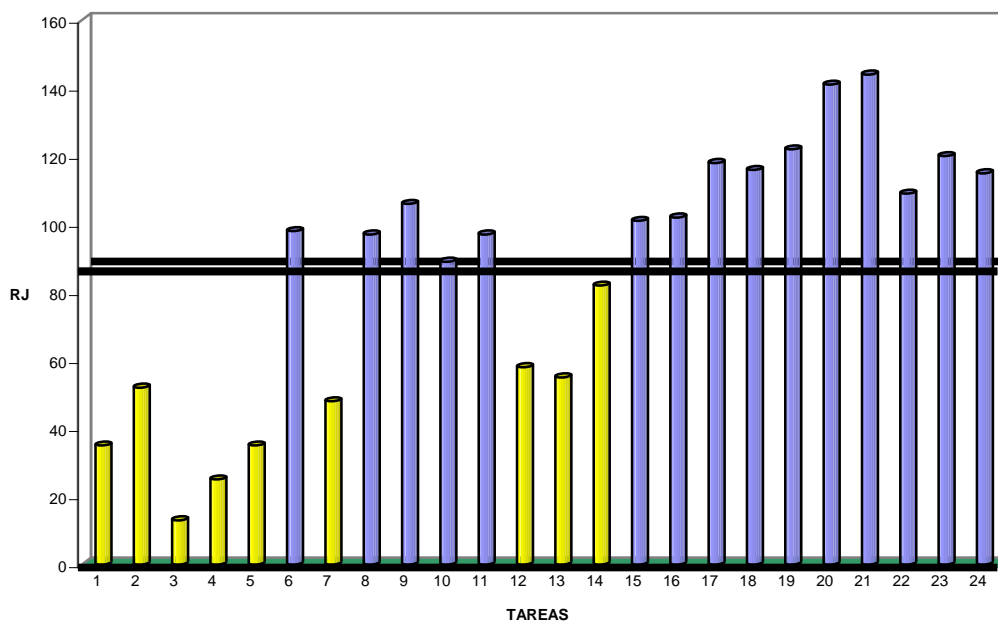
TAREAS (N)	EXPERTOS (K)							Cálculos			
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Rj	Δ	Δ ²	
1.	8	1	8	1	1	15	1	35	-52	2704	
2.	7	4	9	4	4	22	2	52	-35	1225	
3.	1	2	2	2	2	1	3	13	-74	5476	
4.	2	5	1	6	5	2	4	25	-62	3844	
5.	3	6	3	5	6	3	9	35	-52	2704	
6.	18	11	24	11	11	13	10	98	11	121	
7.	4	8	5	8	8	4	11	48	-39	1521	
8.	20	10	7	10	10	17	23	97	10	100	
9.	22	14	23	14	14	14	5	106	19	361	
10.	23	15	10	15	15	5	6	89	2	4	
11.	24	9	19	9	9	6	21	97	10	100	
12.	5	7	4	7	7	16	12	58	-29	841	
13.	6	3	11	3	3	7	22	55	-32	1024	
14.	9	12	12	12	12	12	13	82	-5	25	
15.	12	13	13	13	13	23	14	101	14	196	
16.	13	16	6	17	16	18	16	102	15	225	
17.	14	18	14	18	17	19	18	118	31	961	
18.	15	17	15	23	20	11	15	116	29	841	
19.	16	20	16	24	19	10	17	122	35	1225	
20.	21	21	17	21	21	20	20	141	54	2916	
21.	17	22	18	22	22	24	19	144	57	3249	
22.	10	23	21	16	24	8	7	109	22	484	
23.	11	24	22	20	26	9	8	120	33	1089	
24.	19	19	20	19	17	21		115	28	784	
								Σ Rj	2078	Σ Δ ²	32020

$\sum R_j = \sum N$
$\Delta = \sum R_j - T$
$T = \sum R_j / N$
$W = 12 \sum \Delta / (m^2(k^3 - k)) * 100$

T = 87
W = 57% Existe concordancia
Los indicadores más importantes son los que cumplen que: $\sum R_j < T$

Representación Gráfica de la aplicación del Coeficiente de Concordancia

METODO DE KENDALL



2.2.4.2 Resultado obtenidos

- Se obtiene la relación depurada por los expertos de las tareas a realizar en el puesto.
- Existe concordancia entre los expertos ya que **W** es mayor que 50%.
- Pudo conocerse las tareas más importantes dentro del puesto, o sea aquellas cuyo total de valores otorgados por los expertos es inferior al factor de comprobación "T"

Relación de las tareas más importantes del puesto

1. Evacuación de inquietudes de carácter general a las entidades que se encuentran integradas a Cuenta Única u otras y a personas naturales en lo que respecta al proceso de tesorería.
2. Gestionar la solución de inquietudes específicas con otras áreas de la oficina.
3. Revisión de la documentación entregada para conformar el expediente "Cliente de Tesorería", si no reúne los requisitos establecidos (P N- No. 5/07

DGT u otras instrucciones de la oficina), devuelve e indica los errores u omisiones para garantizar una correcta presentación posterior.

4. Conformación del expediente, inscribe, actualiza y mantiene el Registro de Clientes (se incluye también en BD)

5. Inscribe, actualiza y mantiene el Registro de Proveedores (se incluye también BD).

7. Aplicar y compilar encuestas de satisfacción al cliente, que posibilitan evaluar la calidad del servicio.

12. Recibe, clasifica, investiga, analiza y valora todo lo relativo a las solicitudes, quejas, denuncias, reclamaciones y planteamientos referentes al servicio, necesidades de los clientes, actuación incorrecta de funcionarios, cuadros y dirigentes que lesione sus legítimos derechos.

13. Evalúa los asuntos puestos a su consideración con los factores implicados y atiende o responde al interesado, lo que ejecuta personalmente, por escrito o por vía telefónica.

14. Realiza estudios estadísticos y alerta sobre planteamientos y problemas que se han sometido a su consideración según las regulaciones establecidas.

La obtención de las tareas más importantes dentro del puesto provee de argumentos para estructurar una evaluación de desempeño del empleado que aporte elementos necesarios para nutrir otros objetivos que no sea el Sistema de Remuneración como son:

- Mejora de la Actuación
- Promoción y desarrollo
- Información
- Comunicación
- Formación
- Identificación del potencial
- Clima Laboral
- Valoración de los programas de selección.

2.2.4.3 Diseño del perfil del cargo

Para realizar el diseño del perfil del cargo o profesiograma se toma como referencia el Anexo 2 “Ficha Profesiograma” del PT-RH-02 Elaboración y Actualización de los perfiles de puesto de trabajo. Edición 1 de 28/9/2004 (Anexo No.7), así como otros diseños obtenidos en revisión bibliográficas realizadas a diversas fuentes nacionales.

A partir de lo cual el que se muestra en el Anexo No. 7 es enriquecido con la incorporación de elementos que recogen medidas de prevención de riesgo, reglas de seguridad y salud del trabajo, requisitos de seguridad y cultura organizacional, enfocándolo hacia una perspectiva de mejoramiento continuo y perfeccionamiento institucional.

Se caracteriza el tipo de perfil que se emplea en la organización como “perfiles de cargo por funciones”, en el que se reflejan las distintas funciones del puesto consideradas como contenidos de cargos o puestos en un plano meramente cognitivo, fragmentadas y especializadas donde predomina el enfoque tayloriano clásico, concebido como conjunto de funciones.

El mismo es respetado como tendencia procedimental de la oficina aunque se ha desarrollado la investigación empleando enfoque de proceso en la acepción fundamental de la Reingeniería (Hammer, 1997), como conjunto de actividades que conducen un valor agregado al cliente. O en términos de Michael Hammer y James Champy (1994): “Definimos un proceso de negocios como un conjunto de actividades que recibe uno o más input y crea un producto de valor para el cliente”.

FICHA PROFESIOGRÁFICA

- ❑ Denominación del cargo: Oficial E en Gestión y Servicio de Tesorería
- ❑ Naturaleza del cargo: Técnico
- ❑ Localización: Área de Tesorería
- ❑ Dependencia Jerárquica: Oficina Municipal
- ❑ Grupo escala: VIII

- Misión: Garantizar un servicio de Tesorería eficiente donde se logre la fluidez del proceso, el trato personalizado al cliente, el tratamiento adecuado a los planteamientos de estos, se mantenga un registro de clientes y proveedores bajo los criterios reglamentados y se observe el control de documentos gerenciales.

- Contenido del puesto:

Evacuación de inquietudes de carácter general a las entidades que se encuentran integradas a Cuenta Única u otras y a personas naturales en lo que respecta al proceso de tesorería. Gestionar la solución de inquietudes específicas con otras áreas de la oficina. Revisión de la documentación entregada para conformar el expediente "Cliente de Tesorería", si no reúne los requisitos establecidos, se devuelve e indica los errores u omisiones para garantizar una correcta presentación posterior. Conformación del expediente, inscribe, actualiza y mantiene el Registro de Clientes (se incluye también en BD). Inscribe, actualiza y mantiene el Registro de Proveedores (se incluye también BD). Elabora para su posterior aprobación por la autoridad facultada citaciones y requerimientos por incumplimiento de deberes formales. Aplicar y compilar encuestas de satisfacción al cliente, que posibilitan evaluar la calidad del servicio. Emisión de Aval de Tesorería. Control y distribución de documentos generales. Ejerce la organización, control y supervisión del Archivo del área. Organiza sistemas de distribución y control de correspondencia. Recibe, clasifica, investiga, analiza y valora todo lo relativo a las solicitudes, quejas, denuncias, reclamaciones y planteamientos referentes al servicio, necesidades de los clientes, actuación incorrecta de funcionarios, cuadros y dirigentes que lesione sus legítimos derechos. Evalúa los asuntos puestos a su consideración con los factores implicados y atiende o responde al interesado, lo que ejecuta personalmente, por escrito o por vía telefónica. Realiza estudios estadísticos y alerta sobre planteamientos y problemas que se han sometido a su consideración según las regulaciones establecidas. Emite informaciones sobre la atención al Cliente según las regulaciones establecidas. Elabora y propone los planes de divulgación, propaganda y publicidad de las actividades asignadas atendiendo a los lineamientos y directrices aprobadas.

Analiza y estudia sistemáticamente la eficiencia de los mensajes y los medios que se utilizan así como la divulgación y propaganda en la oficina. Contribuye en la preparación de campañas así como la contratación de servicios publicitarios para la difusión de orientación a los clientes y los trabajos realizados en la organización. Redacta textos de boletines, notas de prensa y otros mensajes (plegables informativos) que son dirigidos al público externo e interno a la organización. Procesa y obtiene la estadística de las acciones divulgativas. Coordina conferencias de prensa e intervenciones de funcionarios en los medios audiovisuales. Entrega de documentos (documentos justificantes, modelos TH-71 rechazados, estados de disponibilidad) y acuso recibo. Entrega de Cheques y acuso recibo. Colabora con la elaboración de las metodologías y procedimientos.

□ Requisitos o exigencias del puesto

➤ Instrucción:

General. Graduado Nivel Medio Superior. En carreras afines a la Actividad económica-financiera, Derecho, Comunicación Social, Periodismo y Diseño.

Específica. Computación, Archivo.

➤ Físico:

Apariencia personal. Sin impedimentos físico. Apariencia correcta (vestir acorde con el código de ética del trabajador fiscal), pulcro.

Habilidades Físicas. Destreza de los dedos, coordinación mano vista, sentido estético y memoria para detalles.

➤ Personalidad:

Creativo, emocionalmente estable, sociable, seguro, disciplinado, organizado, honesto, cumplidor, inteligente, preocupado, decidido, precavido e independiente.

➤ Competencias: Efectividad en la toma de decisiones, facilidades comunicativas (capacidad para escuchar y comunicarse), trabajo en grupo, empleo de tiempo (saber planificarse y orientarse en las tareas), proyección

estratégica (Visión al futuro, actitud preactiva), relaciones interpersonales, aptitud para el cambio, control de la actividad (formación técnica), interés de superación, facilidad para manejar el estrés.

□ Responsabilidades

➤ Sobre el trabajo de otras personas o áreas:

Debe mantener actualizado el registro de Clientes y Proveedores según las regulaciones establecidas como actividad previa a otros subprocesos, revisar su expediente laboral y el modelo SNC-225 y SC-6, colaborar en el control de los activos Fijos de su área, realizar los autocontroles y dar cumplimiento a cuantas disposiciones determine la organización.

➤ Sobre equipos y medios de trabajo:

Abarca todos los activos fijos tangibles e intangibles, materiales de oficina, métodos, documentos, registros e información confidencial con que trabaja.

➤ Sobre la calidad del servicio:

Velar porque los clientes tanto internos como externos queden satisfechos con sus servicios, pidiendo sus impresiones al respecto, así como mantener y mejorar la calidad del servicio.

➤ Sobre la relación con los clientes:

Mantener una relación cordial con los clientes basada en el respeto y comprensión (incluye cliente interno y externo).

□ Condiciones de trabajo

➤ Esfuerzo físico y mental: El esfuerzo físico es mínimo y el esfuerzo mental se manifiesta en concentración y coordinación para proyectar ideas, estrategias, analizar datos, dominar procedimientos, contactar clientes y otras actividades.

➤ Ambiente físico:

Permanentes:

- Nivel de iluminación de 300 o de 150 lúmenes en dependencia de los alrededores.
- Habilitación de mesas, sillas, archivos, computadoras, impresora para el trabajo, asientos para el cliente y material de oficina que garantice el servicio.
- Sistema de ventilación o climatización adecuado a las características que requiera el puesto.
- Espacio de trabajo adecuado para evitar hacinamiento, baño sanitario.
- Régimen salarial a tiempo.
- Horario laboral de 8.00 a 12.00 AM y de 1.00 a 5.00 PM. de lunes a viernes y de 8.00 a 12.00 los sábados. Horario de descanso 1 hora de almuerzo.
- Servicio de comedor para el almuerzo, agua potable y limpieza

➤ Riesgos.

Enfermedad profesional:

- Ergonómico

Enfermedad común:

- Iluminación inadecuada (insuficiente-Inadecuada).
- Microclima inadecuado (Calor - frío ambiental, cambios bruscos de temperatura, escasa ventilación).

Accidente laboral y de trayecto:

- Tropezón en superficie lisa.
- Caída a diferentes nivel.
- Caída a igual nivel.
- Incendios.
- Colisión vial, férrea o aérea.

Medidas de prevención de riesgos:

- Cerciorarse de que todos los útiles y herramientas a utilizar estén a la mano.
- Mantener actualizado el Carné de salud.

- No fumar en el puesto de trabajo.
 - Conocer y aplicar los métodos seguros de trabajo.
 - Si es enviado a otro puesto de trabajo, ocúpese de recibir y aplicar las instrucciones de seguridad para el mismo (incluye usar medios de protección).
 - No molestar ni distraer a los operarios de otros puestos.
 - En caso de accidente acudir de inmediato a un centro de atención especializada.
 - Mantener la limpieza del puesto de trabajo.
 - Aplicar las medidas preventivas contra incendio.
 - En caso de incendio avisar a la Brigada Contra Incendio.
- Reglas de Seguridad y Salud del Trabajo (S.S.T).
- Todo personal que labora en la organización esta obligado a dominar y conocer eficientemente sus funciones de trabajo establecidos por los calificadores, procedimientos, instrucciones y regulaciones de trabajo. Debe estar debidamente evaluado.
 - Todo personal que realiza esta actividad debe tener las condiciones físicas y mentales requeridas.
 - Asistirá a los seminarios, charlas, cursos y conferencias que se efectúen sobre S.S.T.
 - No ingerirá bebidas alcohólicas durante la jornada de trabajo ni laborará bajo el efecto de estas.
 - Esta obligado a asistir a los chequeos médicos cuando sean citados por la alta dirección.
- Requisitos de seguridad.
- Antes de comenzar el trabajo:
- Revisar el puesto de trabajo y áreas aledañas antes de comenzar las labores de la jornada para detectar condiciones peligrosas, de existir alguna no comenzará hasta que no sea solucionado.

- Revisara el estado físico de los equipos eléctricos (computadora, calculadora, aire acondicionado) e instalaciones eléctricas para detectar posibles condiciones inseguras.
- No se permite realizar trabajos cuando estos equipos tengan desperfecto.

Durante el trabajo:

- Permanecerá en su puesto de trabajo y no permitirá que en su área de trabajo se encuentren personas ajenas al mismo.
- Dedicara la atención requerida al trabajo que realiza.
- Velara por el orden y custodia de los documentos de trabajo.
- Manipulara con cuidado los equipos eléctricos y en caso de desperfecto lo comunicara de inmediato a la persona indicada y suspenderá su uso.
- Cumplirá con las normativas de trabajo. No realizará tareas ajenas sin instrucción previa.
- Durante la jornada de trabajo mantendrá buen orden y limpieza, el piso y los alrededores libres de obstáculos.

Al finalizar el trabajo:

- Dejara limpia y ordenada su área de trabajo.
- Desconectar todos los equipos eléctricos.
- Informar al jefe inmediato superior cualquier desperfecto o anomalía ocurrida durante la jornada laboral

□ Cultura organizacional

➤ Debe conocer:

- Reglamento disciplinario (Resolución No.52/2007 ONAT).
- Convenio Colectivo de Trabajo.
- Manual de Calidad.
- Reglamento de sistema de pago, Estimulación Moral y Evaluación de desempeño.
- Procedimiento de Seguridad Informática.
- Procedimientos Normativos, Circulares e Instrucciones que regulan el puesto.
- Código de ética de la ONAT (Resolución No. 108/2003)

2.2.5 Impacto del diseño en el Cliente Externo

Para tener la percepción general del impacto que la aplicación de los resultados de la investigación ha tenido en el cliente externo se diseña una encuesta de satisfacción.

2.2.5.1 Diseño de encuesta

El diseño se basa en el tipo de encuesta cerrada que posibilita la agilidad del proceso ya que la respuesta es con monosílabos como Sí o No, señalando una proporción o ítem para responder a determinada pregunta, exceptuando la última pregunta de cierre que es abierta dando la posibilidad de expresar algún criterio no recogido en el resto de la encuesta.

Al elaborar las preguntas de la encuesta se consideraron características como:

- Tangibilidad
- Fiabilidad
- Seguridad y garantía
- Empatía

Para garantizar la efectividad del resultado de su aplicación se realizó la prueba de validez, aplicándola al 10% de la muestra seleccionada. Como resultado de la misma se suprime una pregunta que no fue respondida con agilidad por no identificar con precisión el concepto "Atención Individualizada", quedando como aparece en el anexo No.8 "Encuesta de Satisfacción".

2.2.5.2 Diseño muestral

El marco de la población a investigar está compuesto por todas las Unidades Presupuestadas (U.P) clientes de la Cuenta Única de Tesorería del municipio Matanzas, pero no todas son objeto de estudio, por tanto se selecciona una parte de esa población mediante un proceso de muestreo.

La determinación del tamaño de la muestra estará condicionado al error muestral, que para este caso se selecciona el 0.05, por tanto al realizar la determinación se conoce que esta debe ser igual a 73 U.P

Conociéndose las características de la misma se ha realizado una estratificación de la muestra teniendo en cuenta la Cuenta Única de Tesorería en la que estas U.P puede realizar sus operaciones, es decir Cuenta Única Municipal (CUM), Cuenta Única Provincial (CUP) y Cuenta Única Central (CUC). Determinándose la cantidad que conforma cada estrato donde nh es igual a 9 para la CUM, 37 para la CUP y 27 para la CUC.

La selección de los elementos de la muestra se realiza por **criterios**; para lo que se han considerado características de las U.P como:

- Disciplina,
- Complejidad,
- Identificación con el proceso,
- Colaboración técnica,
- Condiciones de trabajo

2.2.5.3 Resultados obtenidos

Después de aplicada la encuesta a las unidades seleccionadas se pasa al proceso de cómputo de las mismas.

Este arroja como resultado que hubo solo 11 criterios negativos del total de preguntas contenidas en ella lo que representa el 1%; es decir que la satisfacción del cliente externo medida a través de la encuesta aplicada es alta ya que de 19 preguntas formuladas a 73 U.P solo 5 tienen resultados negativos, representada en la pregunta No. 1 con 7 unidades que respondieron negativamente, la No 5 con 1 unidad (U), la No.9 con 1(U), la No. 12 con 1(U) y la No. 17 con 1(U).

Seguidamente se refleja de forma detallada por tipo de CUT la cantidad de respuestas negativas.

Pregunta No.	CUM	CUP	CUC	TOTAL
1	1	3	3	7
2				

3				
4				
5		1		1
6				
7				
8				
9			1	1
10				
11				
12			1	1
13				
14				
15				
16				
17			1	1
18				
19				
TOTAL	1	4	6	11

El hecho de que la pregunta Número 1 “Cuando necesita información escrita sobre procedimientos, disponibilidad de fondos, causa de rechazo o certificación de cliente la obtiene a través de esta área sin tener que entrevistarse con cada especialista por separado” sea la de mayor cantidad de respuestas negativas condiciona que la necesidad de realiza un estudio de las características sustitutivas del proceso que inciden en esta respuesta.

También se pudo conocer aquellos criterios en poder de los clientes externos que los mismos expresaron dando respuesta a la pregunta abierta No.20 “Considera necesario para el funcionamiento eficiente de la Tesorería la existencia del área. Argumente su respuesta” los que se presenta en el cuadro 2.3 “Criterios emitidos por el cliente externo”, mediante el cual se muestra cuales han sido, el estrato que lo ha emitido y la reiteración por estratos

No.	Criterios Emitidos	CUM	CUP	CUC
1	Sí, ya que debido al servicio que esta presta permite un mejor trabajo a los demás especialistas.		X	
2	Sí, pues así se facilita el mejor desenvolvimiento de la misma, sin tener que estar interrumpiendo el trabajo de cada especialista.			X
3	Si se considera necesaria el área. Pues podemos entregar los documentos, recibirlos con toda claridad. También nos aclaran las dudas que en ellos tenemos, ya sea de cualquier tipo. En la parte del local adentro también se nos atiende muy bien, empezando por su directora y terminando por sus trabajadores.			X
4	Sí, porque de esta manera se le da solución a los problemas, sin necesidad de molestar a los demás compañeros de otras áreas.			X
5	Sí, es necesario para agilizar el trabajo.			X
6	Sí, porque se facilita el trabajo y trámite de sus pagos.		X	
7	Sí, porque en sentido general es muy buena.	X	X	
8	Sí, porque es muy eficiente, etc.	X	X	
9	Es necesaria pues en ella las deudas las resolvemos.		X	
10	Es necesaria la existencia del área.	X		
11	Si no existiera ésta área las dudas y problemas que se presentan no serían resueltos.		X	
12	Sí, porque ayuda en la tramitación, y de otra forma sería más difícil.			X
13	Sí, considero necesario para el funcionamiento eficiente de la Tesorería la existencia del área.	X		
14	Sí, es fundamental la existencia del área porque nos facilita el trabajo.	X		
15	Sí, porque constituye la atención primaria a las inquietudes que presentamos.			X
16	Sí, para un mejor control de los bienes del Estado.			X
17	Sí, sin ellos el trabajo de nosotros no podría realizarse			X

	con la eficiencia que requiere.			
18	Sí, sería imposible la tramitación de cualquier documento si no existiese ésta área.			X
19	Agilizaría el trabajo y le da la posibilidad de mejorar el servicio prestado.		X	
20	Sí, ya que permite la agilidad en la entrega de los documentos y nos facilita el trabajo.		X	

CONCLUSIONES

1. El problema expuesto se ha resuelto con la validación de la hipótesis planteada.
2. El desarrollo del trabajo incide en las áreas claves Recursos Humanos y Tesorería.
3. El resultado de la investigación contribuye a lograr objetivos estratégicos de la organización para 2008 como Fortalecer la Gestión de los Recursos Humanos y Consolidar el Sistema de Tesorería.
4. Quedan definidas las tareas a desarrollar en el puesto, las que se relacionan con otras fuentes como son los calificadores de cargo y proyectos de profesiogramas del organismo, lo que posibilita identificar aquellas que cumpliendo la condición de ser puras de Tesorería no permiten establecer relación con otra.
5. En la elaboración del diseño se tuvo en cuenta: Investigaciones precedentes en la ONAT Matanzas, el análisis de puesto, flujo de trabajo, prácticas laborales, los elementos del entorno y los elementos conductuales.
6. Se establece la categorización de los elementos del entorno al puesto en internos (habilidades y disposición de empleados del inventario de personal) y externos (demandas y expectativas sociales dentro o fuera de la organización).

7. Han sido identificadas mediante expertos las tareas más importantes del puesto; cantera de información para alcanzar otros objetivos de la evaluación del desempeño que no sea el Sistema de Remuneración.

8. El profesiograma establecido en el PT-RH-02 es enriquecido con los elementos tales como medidas de prevención de Riesgos, reglas de seguridad y salud del trabajo, requisitos de seguridad y cultura organizacional que fortalecen la perspectiva de mejoramiento continuo y perfeccionamiento institucional.

9. Se pudo conocer el impacto del diseño en el cliente externo a partir de una encuesta de satisfacción aplicada a este con respecto al Servicio de Tesorería, la que arrojó un resultado favorable.

RECOMENDACIONES

1. Incorporar en la Base de Datos la información obtenida del análisis de puesto, bajo el postulado de que la unidad básica está constituida por un puesto y estos se pueden agrupar en puestos tipos.
2. Realizar estudio para determinar las razones que dieron lugar a las respuestas negativas de la pregunta No 1 en la encuesta de satisfacción al cliente externo.

BIBLIOGRAFIA:

1. Álvarez González, Lucía. La importancia del análisis y descripción de puestos de trabajo. Disponible en:
<http://www.arearh.com/psicología/descripciondepuestos.htm> (Consulta: febrero 27 2008).

2. Análisis y diseño de puestos. Autor: María Cristina Pérez. Disponible en:<http://www.monografías.com/trabajos7/andi/andi.shtml> (Consulta: febrero 27 2008)
3. Asamblea Nacional del Poder Popular.1994.Ley 73 Del Sistema Tributario
4. Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros (CECOFIS), 2003.Administración Financiera del Estado Cubano. Pontografía, Montevideo/Uruguay.
5. Consejo de Estado de la República de Cuba. 1999. DL-192 de la Administración Financiera del Estado.
6. Consejo de Estado de la República de Cuba.1997.Decreto-Ley 169 De las Normas Generales y Procedimientos Tributarios.
7. Cuesta Santos, A.2002.Gestión del conocimiento: Análisis y proyección de los Recursos Humanos.Ed. Academia; La Habana; Cuba.
8. Cuesta Santos, A.2005.Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ed. Academia; La Habana; Cuba.
9. Cuevas Amaya, William. Competitividad. Enfoque sistémico. (En línea) marzo2003.Disponible en:<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/enfosistecooci.htm> (Consulta: febrero 27 2008).
10. Curso de Estadística Aplicada a las Ciencias Sociales. Tema 8. Población y muestra. Disponible en: http://www.monografías_com.rar. (Consulta: abril 30 2007).
11. Dirección General de Tesorería. Flujo grama No.4 Devolución de Solicitudes Rechazadas.
12. Dirección General de Tesorería. Flujo grama No.5 Entrega de Cheques.
13. Dirección General de Tesorería. Procedimiento Normativo No.5/2007.

14. Dirección General de Tesorería. Procedimiento Normativo No. 3 /2006 Unidades presupuestadas provinciales y nacionales que efectúan pagos de salarios y otros similares en varios municipios de una provincia.
15. Dirección General de Tesorería. Procedimiento Normativo No. 5/2007 Resolución No.18 de fecha 23 de enero del 2007 del Ministerio de Finanzas y Precios.
16. EDUTEKA. Organizadores gráficos. Diagramas de flujos. Disponible en: <http://www.monografías.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml>(Consulta: enero 17 2008).
17. Ezquiaga, Guillermo. La competencia, una herramienta de desarrollo. (En línea) agosto 2003.Disponible en:<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63compeherrami.htm> (Consulta: febrero 27 2008).
18. García Dihígo, J.2002.Metodología y Técnicas para la investigación científica.
19. García Sáiz, Miguel. Competencias en la gestión de Recursos Humanos. (En línea) agosto 2004.Disponible en:http://www.capitalemocional.com/articulos/gestion_por_competencias.htm (Consulta: febrero 27 2008).
20. García, H. y Parra, J. Estadística descriptiva e inferencial I. Disponible en: http://www.monografías_com.rar. (Consulta: abril 30 2007).
- 21.Grupo Kaizen. Cómo desarrollar el enfoque de procesos. (En línea) octubre2005).Disponible en:<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/61.htm> (Consulta: febrero 27 2008).
22. Grupo Kaizen. [El enfoque de procesos](#). Cómo desarrollar el enfoque de procesos. (En línea) abril 2006). Disponible en:http://www.wikilearning.com/articulo/el_enfoque_de_proceso-como_desarrollar_el_enfoque_de_procesos/11142-1 (Consulta: febrero 27 2008).

23. Gueli Enríquez, Ana María. Competencias globalizadas en Recursos Humanos. Disponible en:<http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?num-art=378> (Consulta: febrero 27 2008).
24. Ministerio de Finanzas y Precios.2006.Resolución No.146.
25. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución No. 108 de 2005. Clasificador de Cargos Técnicos Comunes.
26. Nogueira, D. et al. 2004. Fundamentos para el control de la gestión empresarial, La Habana, Ed. Pueblo y Educación.
27. ONAT.2002. PT-ST-02 Calidad.
28. ONAT.2003.Resolución No.108 Código de ética de la ONAT.
29. ONAT.2006. PT-ST-01 Atención al Contribuyente.
30. ONAT.2006. PT-ST-07 Servicios y Facilidades.
31. ONAT.2008. Fichas de Proceso SGC.
32. ONAT.2008.Objetivos de trabajo 2008.
33. Ospina, José Fernando. Bacon y el comienzo de la filosofía inductiva. Disponible en:<http://www.utp.edu.co/~chumanas/revistas/revistas/rev19/ospina.htm> (Consulta: marzo 6 2008).ONAT. Clasificador de Cargos Propios.
34. Siegel, S.1974.Estadística no paramétrica aplicada a la ciencia de la conducta. México. Editorial Trillas. (Citado por Cuesta, A en Gestión del conocimiento: Análisis y proyección de los Recursos Humanos).
35. Thompson, Iván. Tipos de Encuesta. Conozca cuáles son los diferentes tipos de encuesta que existen en la actualidad y en qué consiste cada uno de ellos. (En línea) julio 2006. Disponible en: http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas_tipos.html (Consulta: enero 7 2008).

36. [Uch - RRHH el portal de estudiantes de RRHH.](#) Segmentación de mercados, posicionamiento y marcas. La encuesta y tipos de encuesta. (En línea) julio 2002. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/tipencuch.htm> (Consultada: enero 7 2008).
37. Valls, W. 2005. Curso de Postgrado de Gestión de la Calidad UMCC.
38. Vázquez, Ana María ¿Qué son los diagramas de flujo? Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administración_de_empresas/quesonlosdiagramasdeflujo/ (Consulta: enero 17 2008).
39. [Vega Funes,](#) M^a. Superando el modelo de competencias. (En línea) abril 2007. Disponible en: http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Recursos_Humanos/Superando_el_modelo_de_competencias/CCE9B5E1947BF922C12572CCOO52CDD71?opendocument (Consulta: febrero 27 2008).
40. Vega, M. 2006. Rediseño del Modelo de Proceso Tecnológico Tributario. A partir de la asimilación de las funciones de Tesorería. Forum Tributario 2006.
41. Werther, W. y Davis, K. 2001. Administración de personal y recursos humanos. 5^{ta}. Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.

Autora:

Lic. Amarilis Hernández López

Dpto. Control Inventario, Universidad de Matanzas