



FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
CENTRO UNIVERSITARIO MUNICIPAL DE PALMIRA

**Título: Elaboración de los Perfiles de Cargo en la U.E.B.
Atención al Productor Agropecuario "Elpidio
Gómez Guzmán".**

Tesis en opción al título de: *Ingeniero en Procesos Agroindustriales*

Autor: Fernando Esteban Carballosa Castro

Tutor: Ing. Roberto Díaz Chacón

Curso 2011-2012
"Año 54 de la Revolución"

RESUMEN

Esta investigación fue realizada en la UEB Atención al Productor de “Elpidio Gómez Guzmán”, a través de un diagnóstico de la actividad de Recursos Humanos y del Clima Organizacional, en las cuales se ha identificado que no existe integración de las diferentes actividades de Recursos Humanos, lo que se pone de manifiesto a partir de varios hechos, pero su peso fundamental radica en que los Perfiles de Cargo existentes no cumplen con los requisitos indispensables.

Por tal razón el **Objetivo General** se define en: Elaborar los Perfiles de Cargo en la U.E.B. Atención al Productor Agropecuario “Elpidio Gómez Guzmán”, a través de un procedimiento que permita crear las bases informativas necesarias para iniciar un adecuado desarrollo integral de todas las actividades de Recursos Humanos en la entidad, que garantice el desempeño adecuado del proceso productivo, mediante el cual durante la etapa del Diagnóstico de la situación de los Recursos Humanos, se detectó que la inoperancia real de los Perfiles de Cargo existentes es la principal causa de que no se realice una eficiente y efectiva Gestión de los Recursos Humanos en la UEB Atención al Productor “Elpidio Gómez Guzmán”. Por tal motivo se elaboran todos los Perfiles de Cargo necesarios en la UEB, mediante la implementación de un procedimiento especializado y validado, el cual cuenta con las herramientas adecuadas para realizar los análisis necesarios. Estos Perfiles deben convertirse en una valiosa herramienta en el proceso de gestión del personal que labora en la UEB.

Palabras Claves: Gestión de Recursos Humanos, Perfil de Cargo, Procedimiento, diagnóstico.

Summary

This investigation was accomplished in the UEB Attention to the producer Agricultural of Elpidio Gómez Guzmán, through a diagnosis of the activity of Human Resources and of the Organizational Climate, in the ones that has been identified that integration of the different activities of Human Resources does not exist, that becomes manifest to depart of several doings, but his fundamental weight establishes in than Job Specification of work existent that do not fulfill indispensable requirements.

The Objective General of this work defines investigation itself for such reason in: Implementing a procedure to elaborate Job Specification of work in the U.E.B. Attention to the producer Agricultural of Elpidio Gómez Guzmán that it permit creating the informative necessary bases to initiate an adequate integral development of all the activities human resources at the entity that they guarantee the performance made suitable of the productive process.

Intervening which during in the stage of the Diagnosis of the situation of Human Resourc

I detect that the real existent inaction of Job Specification of work is the principal cause that Attention not accomplish to the productive Elpidio Gómez Guzmán a Efficient and Effective Steps of Human Resources in the UEB. All Job Specification of work necessary in the UEB by means of the implementation of a procedure specialized and validated, become elaborate for such motive, which has adequate tools to accomplish the necessary analyses. These Profiles must become a valuable tool in the process of steps of the personnel that labors in the UEB.

Key words: Steps of Human Resources, Job Specification of work, procedure, diagnosis.

ÍNDICE

Contenido	Pág.
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	1
I: Revisión Bibliográfica	5
1.1.- Situación actual de la Gestión de Recursos Humanos	5
1.2.- Modelos tradicionales de Gestión de Recursos Humanos	7
1.2.1.- Procesos dentro de la función Recursos Humanos	9
1.3.- Análisis y descripción de puestos de trabajo. Concepto y objetivos	11
1.4.- Análisis y descripción de puestos y su relación con los procesos de Recursos Humanos.	13
1.5.- Perfil de Cargo como resultante del Análisis y descripción de puestos	15
1.6.- Gestión de Recursos Humanos por Competencias	17
1.6.1.- Componentes de las Competencias	19
1.6.2.- Perfil de Competencias	20
1.6.3.- Relación del Perfil de Competencias con los procesos de Recursos Humanos.	22
1.6.4.- Modelos para abordar la Gestión por Competencias	24
1.7.- Procedimientos para el Diseño de Perfiles de Cargo	27
1.8.- Tendencias actuales en los procesos de Recursos Humanos	28
II: Materiales y Métodos	30
2.1.- Propuesta de herramientas para el diagnóstico.	30
2.1.1.- Indicadores propuestos para la gestión de personas	30
2.1.2.- Diagnóstico basado en el enfoque del Modelo de Evaluación Baldrige	32
2.1.3.- Diagnóstico utilizando encuesta de Clima Organizacional	33
2.1.4.- Diagnóstico de Recursos Humanos utilizando Indicadores de Desempeño	40
2.1.5.- Determinación de la fiabilidad del cuestionario.	43
2.2.- Planeación y preparación	44
2.3.- Recopilación de la información	45
2.4.- Procesamiento y análisis (consulta a expertos)	47
2.5.- Elaborar y describir el Perfil de Cargo	48
2.5.1.- Redacción de la primera versión del Perfil de Cargo.	48
2.5.2.- La elaboración de la Ficha Tipo	49
2.6.- Implantación y Seguimiento	51
2.6.1.- Implantación de los Perfiles	51
2.6.2.- Seguimiento de los resultados	52
2.7.- Consideraciones finales del capítulo.	53
III: Resultados y discusión	54
3.1.- Caracterización del objeto de estudio.	54
3.2.- Diagnóstico de la situación actual de los Recursos Humanos	56
3.3.- Diagnóstico utilizando el cuestionario de Clima Organizacional.	57
3.4.- Planeación y preparación.	66
3.5.- Recopilación de la información	67
CONCLUSIONES	70
RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	

INTRDUCCIÓN

En la etapa actual de desarrollo de la humanidad las organizaciones se ven sometidas a retos, desafíos y presiones, a las cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo. La actividad de Recursos Humanos en una empresa debe dirigir su misión a concebir al hombre como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. Esta concepción sistémica de la Gestión de los Recursos Humanos (**GRH**) concibe como su objeto a todas las decisiones y acciones directivas que afectan a la relación entre la organización y los empleados.

Faloh (2000) considera que la actividad humana en general y la gestión empresarial en particular, tienen como objeto elevar la calidad de vida. Las personas son el objeto y sujeto de cualquier paradigma de gestión y por lo tanto, estarán por encima y decidiendo todo lo demás. Al actuar sobre la naturaleza ambiente, el hombre la modifica y se modifica a sí mismo”, por lo que al transformar la naturaleza, el hombre realiza sus objetivos conscientes, adapta los objetos naturales a sus necesidades a través del proceso del trabajo, el cual comprende tres elementos: 1) la acción del hombre que persigue ciertos fines, es decir, el trabajo propiamente dicho; 2) el objeto del trabajo; 3) los medios de producción con ayuda de los cuales el hombre ejerce su acción sobre el objeto de trabajo. Como condición primera y fundamental de la vida humana, el trabajo no solamente ha procurado al hombre los medios de existencia, sino que ha creado al hombre mismo y gracias al trabajo el hombre se ha separado del reino animal.

En los diferentes autores consultados se aprecia una percepción común acerca de las actividades claves que forman el flujo de recursos humanos, el cual se inicia por el inventario de personal y la evaluación del potencial humano, seguido del análisis y descripción de cargos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección e integración inicial, evaluación del desempeño, formación-desarrollo y estimulación.

Como una de las actividades claves del flujo de la **GRH** en la literatura se muestra el análisis y descripción de cargos como el proceso donde describe y registra el fin de un puesto de trabajo, sus principales funciones y actividades, las condiciones bajo las que estas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios. Algunos autores consideran además que esta actividad es el punto de partida de las demás funciones de los Recursos Humanos.

Actualmente la UEB Atención al Productor “Elpidio Gómez Guzmán”, perteneciente a la Empresa Azucarera de Cienfuegos, se encuentra ubicada en el municipio de Palmira, siendo el objeto empresarial de la misma:

- Producir y comercializar de forma mayorista azúcares, mieles, derivados de caña, energía eléctrica para el sistema de la Unión Eléctrica Nacional, leche de vaca y animales de ganado mayor a las empresas de acuerdo a las regulaciones establecidas por el Grupo Azucarero;
- brindar servicios de asesoría en asuntos agrícolas, de maquinado, instrumentación, carpintería y pailería a las entidades agropecuarias en moneda nacional y a terceros en ambas monedas, a estos últimos cuando existan capacidades eventualmente disponibles, sin efectuar nuevas inversiones con este propósito y cumpliendo con las regulaciones vigentes al respecto;
- ofrecer servicios de preparación de suelos a las entidades agropecuarias en moneda nacional y a terceros en ambas monedas, a estos últimos cuando existan capacidades eventualmente disponibles, sin efectuar nuevas inversiones con este propósito y cumpliendo con las regulaciones vigentes al respecto;
- producir y mercadear de forma minorista productos del autoconsumo y otras producciones complementarias de la agroindustria a los trabajadores en moneda nacional.

La **misión** de la UEB para el año 2012 está fundamentada en garantizar la recuperación cañera y no cañera, la producción y comercialización de azúcares y derivados en el territorio cienfueguero, así como en Cuba, suministrando a sus clientes una producción de azúcar en la cantidad, calidad y momentos demandados, obteniendo altos rendimientos industriales y agrícolas, satisfaciendo las exigencias del mercado, contando con un personal de vasta experiencia en el sector, seguridad, alto grado de pertenencia, ética y comprometimiento con la dirección de la empresa y el país, sin ocasionar daños al medio ambiente y elevando el conocimiento de sus trabajadores

Justificación

Durante el estudio de dicha UEB se ha identificado que no existe integración de las diferentes actividades de Recursos Humanos (**situación problemática**), lo que se pone de manifiesto a partir de los hechos siguientes:

- ❖ los Perfiles de Cargo en uso no cumplen con los requisitos indispensables para las características actuales de la actividad que se realiza en la empresa ;
- ❖ más del 40% de los trabajadores no conocen las características específicas del cargo que ocupan, ni los riesgos a los cuales se exponen durante su jornada laboral;
- ❖ prevalece un desconocimiento del sistema de evaluación del desempeño actual y no tiene relación con las actividades que se realizan en la empresa producto de los nuevos lineamientos del proceso de reordenamiento económico que se lleva a cabo en el país;
- ❖ no existe una estrategia de capacitación y desarrollo del personal que interviene en los procesos de la UEB.

Teniendo en cuenta las problemáticas relacionadas se define el siguiente **Problema de la Investigación:**

En la U.E.B. Atención al Productor Agropecuario “Elpidio Gómez Guzmán” no cuentan con la información necesaria para implementar los Perfiles de Cargo, lo que origina la no satisfacción de las necesidades de integración entre las diferentes actividades de recursos humanos en la entidad.

De ahí que se establezca la **Hipótesis de la Investigación** siguiente: la implementación de un procedimiento que permita analizar y describir los Perfiles de Cargo en todas las áreas claves de la entidad, logrará crear las bases informativas necesarias para iniciar un adecuado desarrollo integral de todas las actividades de Recursos Humanos con el propósito de garantizar un desempeño adecuado del proceso productivo.

A partir de estos aspectos se define el **Objetivo General** siguiente:

Elaborar los Perfiles de Cargo en la U.E.B. Atención al Productor Agropecuario “Elpidio Gómez Guzmán”, a través de un procedimiento que posibilite crear las bases informativas necesarias para iniciar un adecuado desarrollo integral de todas las actividades de Recursos Humanos en la entidad, que garantice el desempeño adecuado del proceso productivo.

Para alcanzar este objetivo en la investigación se proponen los ***Objetivos Específicos que aparecen a continuación:***

1. Realizar una revisión bibliográfica sobre la Gestión actual de Recursos Humanos.
2. Caracterizar los Perfiles de Cargo en la U.E.B y cómo sus diferentes subsistemas se interrelacionan con el proceso productivo.
3. Diagnosticar la situación actual de los recursos humanos en la UEB y el Clima Organizacional.
4. Elaborar los Perfiles de Cargo de los puestos de trabajo existentes en la UEB, iniciando con una muestra de estos.

Con la aplicación del procedimiento se obtuvieron los siguientes resultados:

- Diagnóstico del Clima Organizacional del la UEB Atención a Productores “Elpidio Gómez Guzmán”, en el cual se identificaron y analizaron las variables con mayores problemas e incluso se evaluaron las diferencias entre los criterios por Categoría Ocupacional.
- Se elaboran los nuevos Perfiles de Cargo que se deben convertir en una valiosa herramienta en el proceso de Gestión de los Recursos Humanos y de todas sus actividades con el objetivo de elevar los niveles de desempeño de la entidad.

- Se marca el inicio para la implementación de un nuevo Sistema de Gestión Organizacional el cual debe potenciar las capacidades identificadas en el estudio para eliminar las debilidades que impiden el desarrollo de la entidad.

La **justificación de esta investigación** está dada por los valores o aportes que en la misma se presenta:

- **Aporte metodológico:** está dado porque el procedimiento seleccionado integra diferentes conceptos y herramientas pertinentes para la elaboración de los Perfiles de Cargo que permitan crear un adecuado desarrollo integral de las actividades de recursos humanos en la entidad, que garanticen el desempeño adecuado de su proceso productivo.
- **Aporte Docente:** desde este punto de vista, los resultados de la investigación constituyen una referencia en la impartición de esta temática, tanto en la formación de profesionales y su superación postgraduada como en el propio proceso formativo en la organización objeto de estudio.
- **Aporte Social:** radica en la contribución que van a realizar los Perfiles de Cargo diseñados a la elevación de los niveles de desempeño de los procesos de la organización, lo que se traduce en la obtención de mayores beneficios para el territorio y el país, es decir, la sociedad en general.
- **Aporte Práctico:** está en lograr un mayor dominio de los trabajadores de sus funciones, nivel de subordinación y requisitos de los cargos que influyen de manera positiva en el funcionamiento de la entidad.
- **Aporte Económico:** estriba en la contribución del uso de los Perfiles de Cargo elaborados como el inicio de un nuevo Sistema de Gestión Organizacional, el cual debe potenciar las capacidades identificadas en el estudio para eliminar las debilidades que impiden el desarrollo de la entidad.

I: Revisión Bibliográfica.

En la actualidad los Recursos Humanos han adquirido en el sector empresarial una gran relevancia que ha delineado una nueva concepción en su gestión. Los Recursos Humanos se han convertido en el diferencial competitivo por excelencia que ha dejado de ser un slogan para pasar a ser una realidad contundente. La amplia competitividad, la retracción del mercado y su dinamismo, han conformado un nuevo perfil en la Gestión de los Recursos Humanos, privilegiando la satisfacción del personal para una optimización de los servicios o productos ofrecidos y su rentabilidad. En el presente capítulo se realiza un análisis de la revisión bibliográfica realizada sobre Gestión de Recursos Humanos (**GRH**), profundizando en la actividad de Análisis y Diseño de Perfiles de Cargo por Competencias.

1.1.- Situación actual de la Gestión de Recursos Humanos

El panorama económico internacional actual, caracterizado por la globalización de los mercados, la utilización de tecnologías de avanzada y una competencia agresiva, ha traído como consecuencia que las empresas e instituciones cifren sus esperanzas competitivas en el potencial humano con que estas cuentan, lo cual ha repercutido, directamente, en un auge sin precedentes en la gestión del personal. La literatura sobre el tema es bastante amplia y abarcadora; varios autores hacen referencia a este término, tratándolo indistintamente, como administración de personal o administración de Recursos Humanos.

Hoy en día la Gestión de Recursos Humanos está mucho más integrada a la gerencia, dada la gran diversidad y complejidad del entorno de las organizaciones, de ahí que una gestión eficaz en este renglón esté estrechamente relacionada con sus niveles de competitividad y satisfacción de los clientes. Barranco, F..J. (2002).

La Gestión de Recursos Humanos no es lo que generalmente se conoce en la mayoría de las empresas cubanas bajo la denominación de Dirección de Personal. Esta filosofía se proyecta desde perspectivas más amplias e incorpora ideas relacionadas con el desarrollo de la organización y la calidad de vida en el trabajo. Es decir, en la actualidad se ha pasado de la clásica regulación del trabajo a los objetivos estratégicos y de la administración del personal a la gestión activa de las personas desde un punto de vista operativo, jurídico, normativo y psicosocial. En fin, la **GRH** es mucho más que racionalizar la plantilla, las nóminas y el fondo de tiempo; es la actividad que se realiza en la empresa para:

- ✓ obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere para lograr sus objetivos.

- ✓ Diseñar e implantar las estructuras, sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos, para que los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible.
- ✓ Crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia y motivación trascendentes a su dedicación y trabajo.

Esta concepción de la **GRH** se caracteriza por:

- ✓ Considerar que esta debe integrarse como la gestión del resto de las áreas de la empresa dentro del marco de sus objetivos estratégicos.
- ✓ Impulsar un estilo de dirección participativo que permita la elevación responsable del papel de cada persona en la organización.
- ✓ Diseñar sus sistemas y procedimientos con orientación al empleado como su cliente final y con el criterio de dotarle de los medios y condiciones de trabajo coherentes con el resultado que se espera de él.

Por otra parte, los principales rasgos de la concepción moderna de la **GRH** señalados por la literatura son:

- ✓ los Recursos Humanos se convertirán en el recurso competitivo más importante.
- ✓ Los Recursos Humanos son una inversión no un costo.
- ✓ La GRH no se hace desde un área, departamento o parcela de la organización, sino como función integral de toda la organización.
- ✓ La GRH demanda hoy concebirla con carácter técnico especializado, poseyendo sus bases en el análisis y diseño de puestos y áreas de trabajo.
- ✓ La GRH eficiente ha superado al "taylorismo", demandando el enriquecimiento del trabajo y la participación e implicación de los empleados en todas las actividades.
- ✓ El aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral son objetivos fundamentales e inmediatos de la GRH.
- ✓ El desafío fundamental de la GRH es lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones.

Muchas personas en la actualidad asumen (o repiten) que la GRH es un instrumento estratégico en las organizaciones, dado que la conducta de las personas constituye, cualquiera que sea la finalidad perseguida, una variable clave del éxito de las estrategias organizativas. Ahora bien, la importancia y el peso de la contribución personal no es el mismo en todas las organizaciones.

Lo anteriormente planteado evidencia la necesidad de conocer y estudiar los principales rasgos de los diferentes modelos concebidos con el propósito de gestionar a las personas en una organización.

1.2.- Modelos tradicionales de Gestión de Recursos Humanos

La aplicación práctica de los sistemas de administración de Recursos Humanos se realiza sobre la concepción de diferentes modelos. Diversos autores han hecho propuestas de modelos de GRH, a través de los cuales es posible diagnosticar y/o proyectar la situación existente en esta área de vital importancia para la empresa. A continuación se hace referencia a algunos de los modelos de mayor aceptación en el mundo empresarial actual.

El modelo propuesto por Chiavenato [1988] considera que la administración de recursos humanos está constituida por subsistemas interdependientes. La interacción existente entre estos subsistemas hace que cualquier modificación ocurrida en uno, provoque influencias sobre los demás, las cuales a su vez pueden generar nuevas influencias en otros y así sucesivamente.

El modelo de Werther & Davis [1992], concibe la administración de personas como un sistema de muchas actividades interdependientes, pero a diferencia del modelo propuesto por Chiavenato, estas actividades tienen, a su vez, una marcada relación con el entorno.

Por su parte, el modelo del Grupo Consultor Harper & Lynch [1992] parte de que la organización requiere de recursos humanos en determinada cantidad y calidad. La administración de recursos humanos permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y a partir de este y del conocimiento de los recursos humanos con que se cuenta, se desarrollan las restantes actividades.

Otro de los modelos más actuales es el desarrollado por el Centro de Investigación y Documentación sobre Problemas de la Economía, el Empleo y las Calificaciones Profesionales de Donostía-San Sebastián, España [CIDEA, 1994]; este plantea que las políticas y los objetivos de la GRH se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa, para de esta forma, llevar a cabo las diferentes funciones relacionadas con los recursos humanos.

Otros autores contemporáneos plantean modelos de recursos humanos centrados en el puesto de trabajo, como es el caso de Bustillo [1994]. Con este modelo, el autor se propone lograr una eficiente administración de los recursos humanos y la motivación de las personas, centrándose en el puesto de trabajo.

Existen otros modelos de administración de recursos humanos, entre ellos el de la Corporación Andina de Fomento [1991], el modelo citado por Ruiz González [1994] y el planteado por Ivancevich & Lorenzi [1996], donde también se pudo comprobar que su esencia es la misma, siempre centrada en el desarrollo de los recursos humanos como fuerza fundamental para lograr los objetivos deseados por la empresa.

Otro modelo, citado en la literatura, es el desarrollado por Beer et al [1992] de la Harvard Business School (**Ver Anexo A**), el cual, además de brindar la posibilidad de realizar un diagnóstico de la situación actual de la GRH en una organización, es superior, desde el punto de vista funcional, respecto a otros modelos conocidos, porque considera la estrategia y la filosofía empresarial como rectoras del sistema de GRH, debido al peso que le confiere a los factores de situación y en particular, a la tecnología de las tareas, así como en su atención a las interacciones con el entorno.

El modelo de GRH de Beer y sus Colaboradores se concentra en cuatro políticas que comprenden, a su vez, cuatro áreas con denominaciones homónimas, abarcando en estas todas las actividades claves de la GRH, como las indicadas en el modelo del Grupo Consultor Harper & Lynch.

Además en este modelo, de Beer y sus Colaboradores, la influencia de los empleados es considerada central, actuando sobre las restantes políticas de recursos humanos. Estas cuatro áreas son:

Influencia de los Empleados	Flujo de Recursos Humanos
Sistemas de Trabajo	Sistemas de Recompensas

Este modelo incluye también un mapa de GRH que es una extensión metodológica del mismo, en aras de su mejor comprensión y funcionalidad. Este se destaca por la influencia de los grupos de interés y los factores de situación en las políticas de recursos humanos. Para caracterizar cada uno de los aspectos comprendidos en cada cuadro del mapa, proponen una serie de preguntas claves que hacen del mapa un instrumento efectivo, aunque no especifican qué técnicas emplear para obtener respuestas útiles a dichas preguntas. Por último, el mapa de GRH establece una retroalimentación de su comportamiento en una organización.

Atender la GRH de otra manera supone truncar el potencial y el efecto multiplicador que puede proporcionar una gestión coordinada y descentralizada de los recursos humanos. Es preciso gestionar a las personas comprendiendo su actividad, la tecnología que manejan o el proceso donde intervienen teniendo en cuenta el entorno. En este sentido la GRH es una función que debe estar desplegada en toda la organización de forma tal que el departamento de Recursos Humanos juegue un papel estratégico en la formulación de las políticas y directrices de actuación proporcionando, adiestrando y asesorando a los mandos y a toda la organización en las metodologías y herramientas necesarias.

El análisis de los diferentes modelos de GRH mostrados, sugiere que sus actividades claves hoy en día sean muchas y diversas, entre ellas el inventario de personal, la evaluación del potencial humano, el análisis y descripción de puestos, la valoración de puestos, la planificación de recursos

humanos, la selección del personal, la evaluación del desempeño y la formación, entre otras actividades.

De estas, se hará especial énfasis en el análisis y descripción de puestos de trabajo, no solo, por constituir el objeto de estudio teórico de la presente investigación, sino también por ser el punto de partida para la mayoría de las soluciones de los problemas ocupacionales. Sin una información exacta del puesto de trabajo, en forma de Perfil de Cargo, o profesiograma todas las actividades claves de la GRH citadas anteriormente, tendrán validez cuestionable. Es imposible que se puedan diseñar programas eficientes de formación, buenas políticas de recursos humanos o programas de selección con garantías, por citar algunos ejemplos, sin que se haya cubierto, como paso básico preliminar, el análisis y descripción de puestos de trabajo.

La situación actual de la GRH que se han encontrado en la revisión realizada en la literatura y de investigaciones anteriores puede reafirmarse o resumirse a través de los aspectos siguientes:

- ✓ el desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.
- ✓ Los recursos humanos constituyen el recurso competitivo más importante.
- ✓ Los recursos humanos y en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- ✓ La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- ✓ La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, y sienta sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- ✓ La GRH eficiente ha superado al taylorismo, y demanda el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- ✓ El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- ✓ El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, son objetivos inmediatos fundamentales de la GRH.
- ✓ Una de las estrategias de la GRH es contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico y la preservación ecológica.

1.2.1.- Procesos dentro de la función Recursos Humanos

El conjunto de procesos que configuran la Gestión de los Recursos Humanos se clasifica en los grupos siguientes:

1. **Planeación de personal:** determina las necesidades de personal en la empresa, así como los objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal dentro de la empresa. Consiste en realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.
2. **Empleo** (reclutamiento, selección, contratación e inducción). Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.
3. **Reclutamiento** Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten. Técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.
4. **Selección:** Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tiene mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización. Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos, sino conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más afín a sus características.
5. **Contratación:** Formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.
6. **Inducción:** Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa. Consiste en llevar al individuo al puesto que va a ocupar, presentarlo con su superior y compañeros con el objeto de lograr una adaptación de grupo que evite una baja en el rendimiento, que obtenga una visión de la empresa. Asimismo se le mostrarán las instalaciones dentro de la empresa y principalmente de su área de trabajo.
7. **Capacitación y desarrollo:** Tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad. Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. Con base a este análisis se identifican los métodos y necesidades de capacitación para superar las deficiencias.
8. **Administración de sueldos y salarios:** Parte de la administración de personal que estudia los principios o técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuado a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las

posibilidades de la empresa, consiste en asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

9. **Prestaciones y servicio de personal:** Son todas aquellas actividades que realiza la empresa enfocadas a proporcionar al trabajador un beneficio, ya sea en dinero o en especie. Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.
10. **Seguridad e Higiene en el trabajo:** Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud. Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
11. **Relaciones laborales:** Parte de la administración de Recursos Humanos que se ocupa de negociar con el sindicato los términos del contrato o convenio colectivo de trabajo, interpretar la ley laboral en lo que se refiere a las políticas y prácticas de la organización, así como el arreglo de cualquier agravio que surja de tales contratos.

1.3.- Análisis y descripción de puestos de trabajo. Concepto y objetivos

El análisis y descripción de puestos de trabajo aparece también tratado indistintamente en la literatura como: descripción y análisis de cargos, análisis de puestos, análisis del puesto y análisis de perfiles de competencia.

En correspondencia con estas denominaciones, existen numerosas definiciones que aparecen expresadas de una forma u otra por los diferentes autores citados anteriormente; no obstante, se aprecia que existe cierto consenso en considerar que el análisis y descripción de puestos de trabajo es un procedimiento que consiste en determinar, mediante riguroso estudio, los elementos o características inherentes a cada puesto. Es decir, en detallar el conjunto de funciones, tareas, o actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos en la empresa, especificando, además, los niveles de formación y experiencias necesarios para poder desempeñarlo con idoneidad, las responsabilidades que se le van a exigir al ocupante y las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo en sí, así como los recursos que normalmente utiliza el mismo.

El análisis y descripción de puestos tiene como finalidad el análisis de cada puesto de trabajo y no el de las personas que lo desempeñan. Es decir, este análisis se debe centrar exclusivamente en el puesto de trabajo y no en la persona que lo ocupa. El puesto y la persona que va a desempeñarlo o que lo desempeñan son dos conceptos diferentes.

Dado que en la amplia gama de fuentes bibliográficas consultadas se hace una diferenciación teórico–conceptual entre los términos análisis, descripción y especificaciones de puestos de trabajo, se considera oportuno hacer referencia a cada uno de estos conceptos.

El análisis de puestos (*job analysis*) es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, su contenido y las condiciones o aspectos que los rodean.

Por lo general el análisis de los puestos de trabajo implica la creación de dos documentos: la descripción y las especificaciones de los mismos. Sin embargo, existen algunos autores y profesionales del área de Recursos Humanos que no hacen distinción alguna entre estos dos conceptos.

La descripción de puestos de trabajo (*job description*) es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis con el que se deja reflejado el contenido del puesto, así como los deberes inherentes al mismo. Según Sánchez García [1993], la descripción de puestos es el resultado final del análisis y el punto de partida para la evaluación de las tareas o valoración de puestos.

Por otra parte, la especificación de puestos (*job specification*) hace referencia a los requisitos y calificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas, la experiencia, el nivel de formación y las características personales. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis de puestos y precisamente, mediante esta información, es que se elabora el Perfil de Cargo. La especificación traduce su descripción a términos de cualidades humanas que se requieren y con frecuencia este documento se añade a la descripción de puestos.

Otro aspecto muy importante a tomar en consideración a la hora de realizar las descripciones de puestos de trabajo es la elección de dos alternativas claramente diferenciadas: descripciones basadas o centradas en los resultados u orientadas hacia el comportamiento del trabajador.

Las descripciones centradas en los resultados se basan en el trabajo ejecutado y determinan la naturaleza y la carga de trabajo en términos medibles. Este tipo de descripciones tiene sus ventajas e inconvenientes.

Ventajas:

- ✓ Establecen los roles, funciones y responsabilidades de los ocupantes en la consecución de metas y objetivos.
- ✓ El rendimiento de cada trabajador puede ser comparado con unos estándares y por ende, evaluado.

- ✓ Permiten a los trabajadores un feedback preciso, al comparar su actuación real con una actuación esperada.
- ✓ En términos generales, estas descripciones resultan de mayor utilidad inmediata para diversos clientes dentro de la organización.

Inconvenientes:

- ✓ Existe gran dificultad para describir correctamente un puesto de trabajo en estos términos; generalmente requiere de expertos analistas y redactores de descripciones.
- ✓ Puede complicar las aseveraciones ambiguas que con tanta frecuencia aparecen en descripciones convencionales.

En las descripciones basadas u orientadas hacia el comportamiento del trabajador, las actividades se describen en términos de las habilidades, capacidades y calificaciones que deberá tener el ocupante para cumplir con determinadas conductas que se requieren para desempeñar correctamente el trabajo.

Ventajas:

- ✓ Mediante este tipo de descripciones, los ocupantes pueden tener una visión clara y exacta del rendimiento que se espera de ellos.
- ✓ Conocen con bastante detalle el nivel de calificación requerido para ocupar un puesto y para ser promocionado.

Inconvenientes:

- ✓ Cuando cambian las condiciones generales y/o específicas del puesto de trabajo, habrá que proceder a nuevas descripciones.
- ✓ No son suficientes para llevar a cabo la clasificación y valoración de los puestos de trabajo.

Existen otras definiciones de estos conceptos dadas por otros autores y expresadas de diferentes formas en la literatura, pero su esencia es básicamente la misma.

1.4.- Análisis y Descripción de Puestos y su relación con los procesos de Recursos Humanos.

Casi todas las actividades claves de GRH se basan en informaciones proporcionadas por el análisis y descripción de puestos de trabajo y constituyen la base fundamental para establecer cualquier programa de recursos humanos. Por estas razones, entre los objetivos o posibles usos del análisis y descripción de puestos se pueden citar los siguientes:

- ✓ **Reclutamiento:** El análisis y descripción de puestos de trabajo suministra información sobre las características que debe poseer el candidato a ocupar el puesto de trabajo y por ende, resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, o sea, los

lugares donde es más probable que se encuentren un número suficiente de personas que se ajustan a los requisitos establecidos.

- ✓ **Selección de personal:** El análisis y descripción de puestos de trabajo brinda datos suficientes para elaborar el Perfil de Cargo, en el que se especifican las características y requisitos que debe cumplir el candidato para desarrollar adecuadamente las tareas y actividades propias del puesto de trabajo. Esta información guiará la selección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características, aptitudes y la personalidad que se buscan en el candidato.
- ✓ **Formación:** Comparando los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, se podrá determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas, encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos.
- ✓ **Evaluación del desempeño:** Dado que la descripción del puesto de trabajo indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de los que es responsable la persona que lo ocupa, dicha descripción sirve para determinar, hasta qué punto la persona está alcanzando un rendimiento acorde con lo exigido por el puesto que ocupa.
- ✓ **Valoración del puesto de trabajo:** El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica, a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos de trabajo a utilizar en un caso concreto.
- ✓ **Seguridad e higiene:** Conociendo la peligrosidad de determinadas tareas y condiciones de trabajo detectadas y definidas en la correspondiente descripción de puestos de trabajo, se puede actuar con el fin de minimizar la insalubridad y los riesgos comunes a determinados puestos de trabajo.
- ✓ **Planes de carrera:** Para su diseño oportuno con el establecimiento, también oportuno, de rutas promocionales que los individuos de una organización pueden seguir, se hace necesario disponer de un mapa de puestos de trabajo claramente descrito y definido que indique las tareas y responsabilidades del puesto que ocupa una determinada persona y de aquellos puestos que podría llegar a ocupar en el futuro.

Esto reafirma, una vez más, que sin una información precisa del puesto de trabajo, todas las actividades claves de la GRH, citadas anteriormente, no se desarrollarán con la calidad y eficacia requeridas.

1.5.- Perfil de Cargo como resultante del Análisis y Descripción de puestos

El resultado del análisis y estudio de una ocupación, en el sentido de atender a la triple vertiente: psíquica, física y ambiental, se plasma en lo que se denomina Perfil de Cargo; o sea, este viene a ser la síntesis del análisis del puesto de trabajo.

El Perfil de Cargo resultante de la actividad clave de análisis y descripción de puestos de trabajo y cuyos componentes esenciales se muestran en la **Figura 1.1**, marca una pauta metodológica fundamenta elemento esencial de conexión técnico-organizativa en la GRH.

Como la tendencia actual es hacia puestos de trabajo polivalentes o de multi-habilidades, habrá que garantizar que los Perfiles de Cargo, o Perfiles de Competencia, se mantengan consecuentes con esa tendencia, de manera que no signifique un encasillamiento o traba legal, sino un marco referencial, flexible y coherente con un perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño en un puesto de trabajo o del propio trabajo en general, tanto

en su vertiente horizontal como en la vertical. En el Perfil de Cargo se concretan los objetivos del cargo.

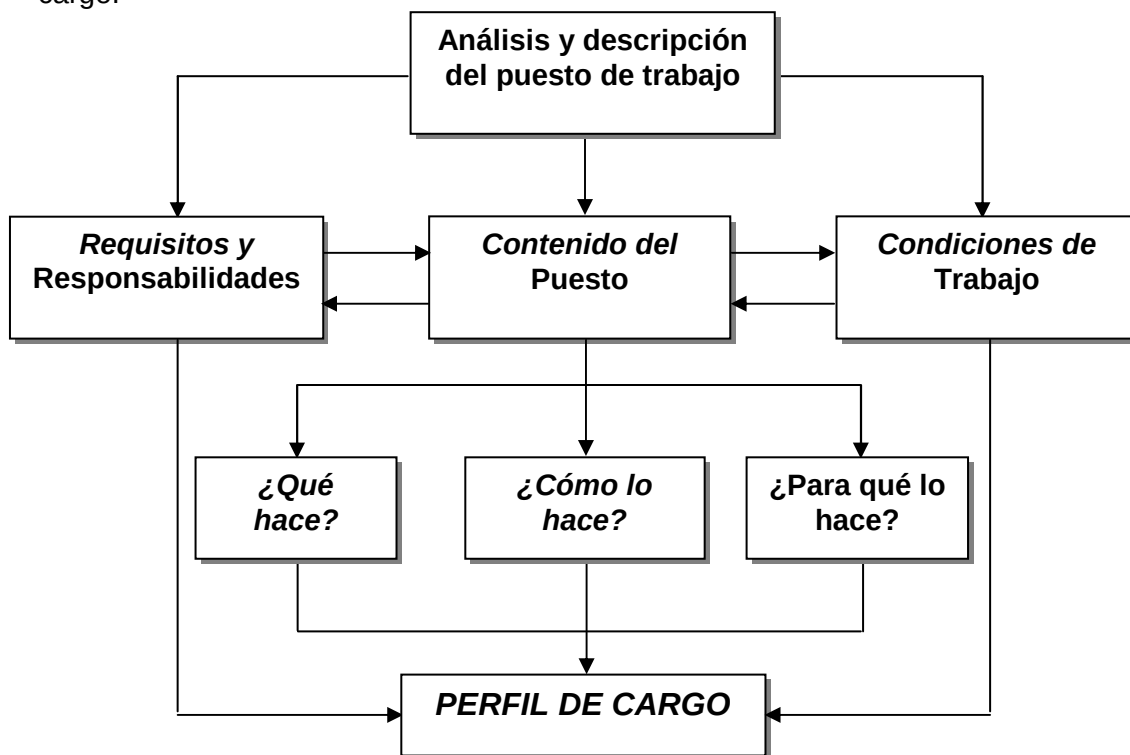


Figura 1.1: Componentes esenciales del Perfil de Cargo derivados del Análisis y Descripción de puestos de trabajo.

Objetivos de la descripción y el análisis de puestos

Los objetivos del análisis y la descripción de puestos son muchos, pues estos constituyen la base de cualquier programa de Recursos Humanos. Dentro de los fundamentales se encuentran los siguientes:

- ✓ Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse, etc., como base para el reclutamiento de personal.
- ✓ Determinar el perfil del ocupante del puesto, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
- ✓ Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.
- ✓ Determinar las escalas salariales, mediante la evaluación y clasificación de puestos, según la posición de los puestos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
- ✓ Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
- ✓ Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
- ✓ Suministrar la información necesaria sobre higiene y seguridad laboral existentes, así como los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos puestos.

Aplicación y Utilización

Las posibilidades de la aplicación del análisis y la descripción de puestos son muy variadas, en virtud de que conocer con detalle las funciones a realizar y lo necesario para ello, puede tener diferentes aplicaciones, como las que se mencionan a continuación:

- ✓ Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de persona.
- ✓ Como una valiosa ayuda para una selección objetiva de personal.
- ✓ Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- ✓ Como base para posteriores estudios de calificación de méritos.
- ✓ Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.
- ✓ Como parte integrante de manuales de organización.
- ✓ Para orientar y obviar discusiones de contratación, tanto individual como colectiva.
- ✓ Para fines contables y presupuestales.
- ✓ Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
- ✓ Para posibles sistemas de incentivos.

- ✓ Para determinar montos de fianzas y seguros.
- ✓ Para efectos de planeación de RH.
- ✓ Para efectos organizacionales.
- ✓ Para efectos de supervisión.
- ✓ Como valioso instrumento en auditorías administrativas.
- ✓ Como técnica inicial de una mejor administración de RH.

Beneficios

1. Para la empresa:

- Señala las lagunas que existen en la organización y el trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.
- Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- Es una de las bases para un sistema técnico de ascensos.

2. Para los supervisores:

- Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.
- Puede exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma cómo debe hacerlo.
- Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos.

3. Para el trabajador:

- Le hace conocer con precisión lo que debe hacer.
- Le señala con claridad sus responsabilidades.
- Le ayuda a conocer si esta laborando bien.

4. Para el departamento de Recursos Humanos:

- Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar.
- Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal.
- Permite colocar al trabajador en el puesto más conforme con sus aptitudes.

1.6.- Gestión de Recursos Humanos por Competencias

La Gestión de Recursos Humanos por Competencias está estrechamente relacionada con la formación por competencias, pues al definir las competencias de desempeño para determinado puesto de trabajo, se necesita en aquellos trabajadores que no las tengan un sistema de capacitación para que las puedan alcanzar, además se hacen necesarios una formación y desarrollo constante de las competencias definidas.

Actualmente es un tema tratado universalmente en diferentes países y diferentes contextos. Es por ello que resulta interesante estudiar diferentes conceptos que sobre las competencias existen.

A continuación se presentan algunas definiciones sobre competencias encontradas en la literatura consultada.

- Conjunto sinérgico de conocimientos teóricos, habilidades, experiencia, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización. (según NC 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano).
- Sistema de conocimientos conceptuales y de procedimientos organizados en esquemas operacionales y que permiten, dentro de un grupo de situaciones, la identificación de tareas – problemas y su resolución por una acción eficaz.
- Capacidad de una persona de utilizar sus habilidades para ejercer una función, un oficio o una profesión según las exigencias definidas y reconocidas por el mercado de trabajo. (Extraída de un material en disquete no referenciado)

El concepto de competencia que se está manejando especialmente a nivel de las comisiones de diseño curricular es el que deriva las siguientes definiciones:

- Competencia se refiere al "conocimiento, actitudes y destrezas necesarios para desempeñar una tarea ocupacional dada" (Prof. Robert Norton del Centro de Educación y Capacitación para el Empleo, Universidad del Estado de Ohio, Columbus, USA).
- Para Thomas Gilbert es una función de desempeño valioso, el verdadero valor de la competencia humana. Para este autor, se deriva de logros reales más que de comportamientos o conductas. Estos logros o resultados pueden ser un producto, servicio o decisión derivado de ese desempeño.
- Desde el punto de vista ocupacional, competencia se entiende como el desempeño real en que el trabajador muestra dominio en una determinada tarea cuyo resultado es un producto o servicio valioso para el empleador o consumidor.

Competencias es el nuevo paradigma del empleo, los atributos que debe disponer un trabajador para ocupar un determinado puesto en las actuales condiciones de competitividad y productividad. El concepto de competencias se impone en lo que se refiere a la formación y desarrollo del capital

humano. El concepto de competencias busca definir y evaluar las capacidades del trabajador según su desempeño.

Algunos autores las definen como características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar; que generalizan situaciones y duran por un largo periodo de tiempo.

1.6.1.- Componentes de las competencias

Según la bibliografía consultada una competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer, (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización).

El saber actuar hace referencia a la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el más utilizado tradicionalmente a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico de trabajo, lo cual contextualiza el análisis que habitualmente realizan las empresas en la capacitación de su personal.

El querer actuar alude no únicamente al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto a su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto.

El tercer componente de la competencia es el poder actuar las condiciones del contexto, así como los medios y recursos de los que disponga el individuo condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones. En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla.

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar, la manera más económica de hacerlo es la capacitación. Esto introduce el modelo de Iceberg, donde muy gráficamente divide las competencias en dos grandes grupos: Las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de las personalidades. En este esquema las competencias son centrales y superficiales, entendiéndose por estar en la superficie.

Estas competencias abarcan a casi todas las profesiones y oficios y están relacionadas con la preparación básica del individuo; por ejemplo, utilizar la computadora, comunicarse oral y escrito en su idioma, interpretar un texto en una lengua extranjera, aplicar métodos de cálculo, etc.

Algunos autores las clasifican en competencias particulares o específicas: son las que determinan la profesión, por ejemplo, elaborar un medicamento

El profesional debe formarse con una cultura general y técnico profesional integral. Hay que valorar los recursos humanos no exclusivamente como un conjunto de conocimientos y habilidades, sino además como seres humanos que hay que tener en cuenta:

- La integración plena de ese trabajador a esa sociedad.
- Las necesidades y exigencias socioeconómicas del país.
- Desarrollar en la formación más procedimientos y actitudes y potenciar el conocimiento.
- Una mayor integración escuela – entidad productiva.

De todos estos conceptos se observan tres enfoques fundamentales sobre el concepto de competencia:

- Punto de vista empresarial. La competencia vista en el desempeño eficiente del trabajador.
- Punto de vista psicológico. La competencia como una conformación psicológica compleja, que implica componentes motivacionales y afectivos del sujeto.
- Punto de vista del diseño curricular. Cómo formar un profesional con los conocimientos, procedimientos y actitudes requeridos para ocupar el espacio que le corresponde en la sociedad.

Los tres unidos deben dar una visión integral, holística, de esta definición tan compleja y tan controvertida en estos tiempos.

1.6.2. - Perfil de Competencias

Los Perfiles de Competencias de puestos superan a los tradicionales Perfiles de Cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas, es superado por las competencias, incluyen no sólo los conocimientos y habilidades para hacer el trabajo sino que también las actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño, o sea, querer hacer dicho trabajo(Cuesta,2000).

Estos perfiles se denominan de competencias ya que se utilizan para medir comportamientos en las personas que desempeñan los puestos, así como también si se ajustan o no a las características de los mejores.

El Perfil de Competencia es un listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, o sea, depende de la naturaleza de la función que desarrolla el mismo, además debe:

- Ser un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto.
- Guardar estrecha relación con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa.
- Describir comportamientos observables.

Para la elaboración de dicho perfil se hace necesaria la participación activa de la dirección, ya que este es un proceso que exigirá clarificar aspectos relacionados con los valores, la cultura y la orientación estratégica. Además es necesario darles participación en la definición y aprobación del perfil a las personas responsables de los comportamientos que determinan el éxito en los diferentes puestos.

Para la confección del perfil toma vital importancia la actividad clave de Gestión de Recursos Humanos denominada Análisis, Diseño y Descripción de puestos que consiste en el estudio preciso de los diversos componentes de un puesto de trabajo concreto, mediante el cual se identifica la tarea, es decir, se examinan los deberes del trabajador y las condiciones propias del puesto de trabajo. También se efectúa una descripción de las cualidades del candidato idóneo, que no es más que el análisis de las habilidades y capacidades que se requieren para tener éxito en el mismo.

Al desarrollar dicho análisis se observa una estrecha relación entre las competencias del puesto o cargo, los requisitos físicos o de personalidad y las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto. Todo esto unido a las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, etc.) y a la cultura organizacional. Es decir al responder esencialmente a *¿qué hace?*, *¿cómo lo hace?* y *¿para qué lo hace?* se estará obteniendo una gran cantidad de información sobre el puesto que facilitará la confección del perfil de competencia.

Especial connotación práctica tiene en el diseño de los perfiles de competencias la consideración de las “condiciones de trabajo”, bajo cuya denominación son comprendidos los elementos esenciales económicos y de seguridad e higiene ocupacional. Su ausencia en la mayoría de los Perfiles de Cargo existentes, con desatino ha descontextualizado los sistemas de trabajo, las tareas o funciones más inadmisibles hoy tratándose de competencias a las que se suman la consideración de la cultura organizacional. No es posible una buena gestión de competencias si tales condiciones de trabajo no son modificadas, atendiendo al confort requerido para un buen desempeño.

Los perfiles gerenciales constituyen un listado de competencias que determinan el estado deseado o perfil de éxito del cargo directivo en cuestión, acorde con los cambios y tendencias que se aprecian en el entorno, así como con las transformaciones que se dan en el ambiente interno de la organización. En tal sentido, constituyen la base y principal orientación de cualquier proceso de

formación gerencial en la organización, al servir de marco de referencia para el desarrollo del potencial directivo con el cual se compromete. Estos perfiles, que por su naturaleza tienen un carácter dinámico, deben contener de forma sintética la situación y tendencias del ambiente interno y externo de la organización en la que se deberán mover los directivos en el futuro que resultan condicionantes de su actuación. Asimismo, se deberá hacer un esfuerzo por concretar y seleccionar entre la diversidad de propuestas existentes aquellas características, habilidades y competencias implícitas que destacan por su relevancia a la hora de desempeñar adecuadamente determinado rol directivo.

Una vez concebido técnicamente argumentando, garantizando la participación en la toma de decisiones mediante expertos, el perfil de competencias de determinado puesto de trabajo o cargo se expresa mediante documento, el cual tiene un carácter legal y sus componentes, integrados mediante determinado formato, deben ser bien establecidos.

Ese documento debe recalcarse, ha de ser coherente con la dirección estratégica formulada, con las políticas de GRH derivadas y el sistema de trabajo concebido (Cuesta, 2002).

Un aspecto importante a tener en cuenta para el análisis de las competencias lo constituyen las técnicas utilizadas para la recopilación de información, pues su objetivo fundamental está dado en recopilar toda la información necesaria de cada puesto.

1.6.3.- Relación del perfil de competencias con los procesos de Recursos Humanos.

Según Cuesta (2000), el perfil de competencias tiene una conexión técnico organizativa básica; en particular con la formación, la selección, la evaluación del desempeño (evaluación de competencias) y la compensación laboral (anexo 6), o sea, el perfil garantizará que estas actividades claves de recursos humanos sean más factibles, confiables y tengan mejores resultados porque cuanto más explícitos sean los perfiles y mientras más tengas definido los requisitos que garanticen el buen desempeño en un puesto, mejor será la selección, la evaluación del desempeño y las actividades formativas que deberá desarrollar la organización para lograr que los ocupantes del puesto se adecúen al perfil de competencias establecido.

Una vez confeccionados los Perfiles de Competencias, los mismos podrán ser utilizados cada vez que se requiera una persona con las características específicas para desempeñarse en dicho puesto, por lo que ello contribuye a un adecuado reclutamiento.

Si lo relacionamos con la determinación de necesidades de aprendizaje, el análisis de puesto y el correspondiente Perfil de Competencias es importante, pues, en el que quedan diferenciados los

requisitos de formación que deben poseer las personas, lo que repercute en la formación de los programas de formación.

El Perfil de Competencias tiene también estrecha relación con los programas de Higiene y Seguridad que se desarrollan en la organización. Es a partir de ella y sobre la base de las condiciones de trabajo que se podrá conocer hasta qué punto las condiciones en que labora el individuo son seguras o si este ambiente puede ocasionarles riesgos o enfermedades profesionales.

Por otra parte el Perfil de Competencias también constituye la base para:

- La identificación del potencial.
- Evaluación de Desempeño.
- La promoción.
- Los planes de carrera.

Como se planteaba anteriormente la Gestión de Recursos Humanos, basada en competencias facilita la ejecución de las funciones de administración del talento, dentro de ellas se hará referencia a la selección de personas atendiendo a los intereses del presente trabajo. Para el proceso de selección es de vital importancia la existencia y actualización del perfil de competencias, ya que este se inicia con la identificación de las competencias, estableciendo de esta forma la idoneidad del candidato para la ocupación a la que aspira.

Hay que tener en cuenta que el objetivo de cualquier empresa debe ser buscar un candidato para la organización y no un candidato para un puesto, es decir, tratar de seleccionar personas polivalentes y flexibles que no estrictamente sean idóneas para un puesto determinado dentro de la organización, sino para varios puestos dentro de esta. Otra forma de explicar lo expresado anteriormente sería buscar personas que dispongan de un amplio conjunto de competencias que le permitan actuar frente a diferentes situaciones laborales propias de la organización.

Haciendo referencia a Cuesta(2000), es importante la consideración actual de las competencias *futuras previsibles*, pues la dinámica empresarial de hoy hacen superar el concepto de *seleccionar para un puesto X*, y más bien se aprecia al puesto en su evolución X, Y, Z.

El enfoque de competencias es importante para la selección del personal porque puede apoyarse ya no sobre diplomas, sino sobre capacidades demostradas, por lo que es de vital importancia que la organización haga explícito un modelo de gestión por competencias vinculado a la voluntad de la empresa y con una clara especificación de las mismas. Lo anterior demuestra cómo el perfil de competencias tiene una estrecha interrelación con todos los subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos.

1.6.4.- Modelos para abordar la gestión por competencias

Un modelo de gestión por competencias es el de Maria Rita Gramigna (2003), este se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera:

1. Sensibilización: Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas claves que gerencian los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso.

Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como:

- Reuniones de presentación y discusión del modelo para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Focos de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo.
- Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

2. Análisis de los puestos de trabajo.

Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas claves, se inicia la segunda etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento:

- Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la misión de la empresa.
- Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

3. Definición del Perfil de Competencias requeridas.

La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles sobre esta base.

4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.

- El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo.
- La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia.
- Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o por encima del perfil exigido recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.
- Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán en programas de capacitación y desarrollo.

Al establecer un *modelo de gestión por competencias* se hacen necesarias adoptar algunas premisas básicas que avalarán las acciones gerenciales:

1. Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.
2. Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
3. Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias y que lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregárseles nuevos desafíos.

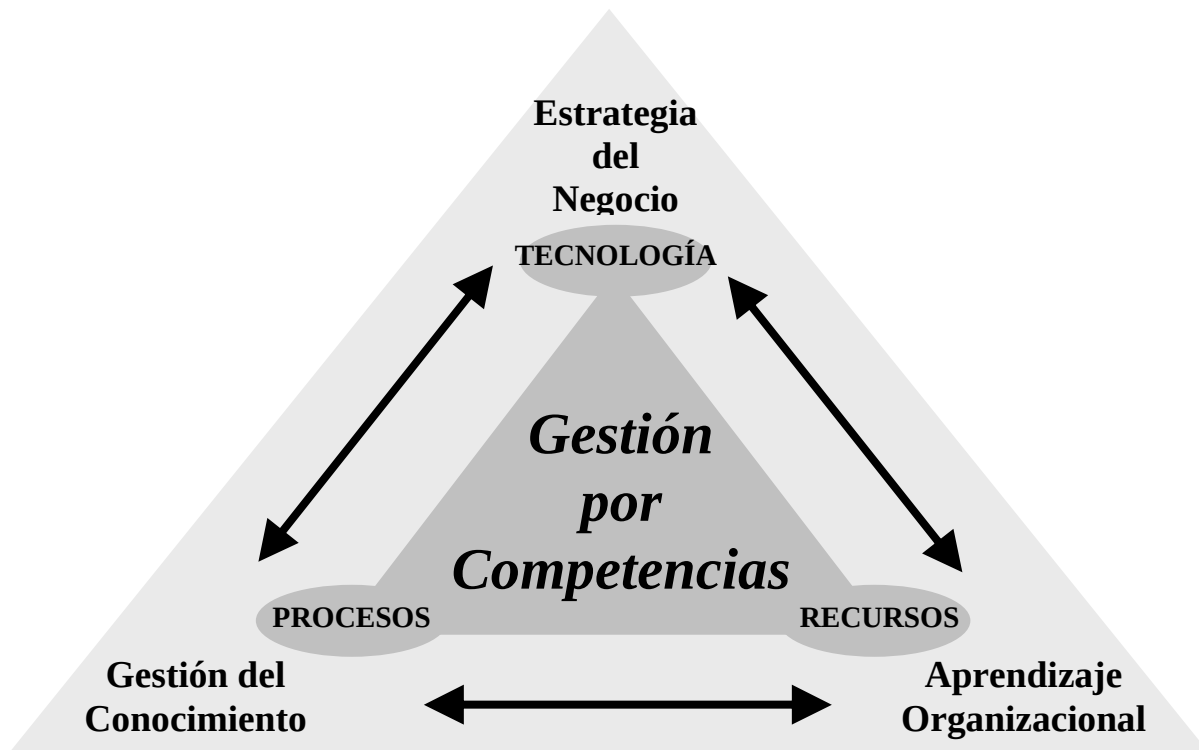
Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta que sean parte de la cultura general y sean interiorizadas en las actitudes y comportamientos de todos. La gestión por competencias, según este modelo, además de suplir estas lagunas, aporta innumerables ventajas como:

1. La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
2. El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
3. La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garanticen los resultados.
4. El gerenciamiento del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
5. El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
6. La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su auto desarrollo, tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
7. Cuando se instala la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

Otro *modelo de Gestión de Competencias* es el planteado por Domingo J. Delgado (2000). En este trabajo, y como una primera contribución a la comprensión de la Gestión por Competencias y a la visualización de sus bondades, se presenta:

- A. Un modelo holístico para la Gestión por Competencias y sus componentes interrelacionados (Figura 2).
- B. Un conjunto de premisas y conceptos que se basan dicho modelo.

- C. Algunas ideas entorno al reenfoque de la Gestión de RH por Competencias (gráfico 1.2) y, por último, un proceso de consultoría mediante el que se construye la estructura para la Gestión de Competencias en la organización.



A. Modelo Holístico

Figura 1.2: Modelo Holístico para la Gestión por Competencias y sus componentes interrelacionados

B. Conjunto de premisas y conceptos sobre los que se basa el modelo.

- El carácter holístico de este modelo radica en dos características:
 1. La Gestión del activo que representan las competencias, se concibe en un sistema donde se interrelacionan la estrategia, el conocimiento (Gestión del Conocimiento Aprendizaje Organizacional y Gestión por Competencias), la tecnología, los procesos y los recursos.
 2. La competencia integra las dimensiones:
 - a) Características personales y sociales (aptitudes emocionales sobre las que se conforma la inteligencia emocional)
 - b) Conocimientos y habilidades técnicas contextualizadas a los procesos de trabajo.

La instalación de un modelo de Gestión por Competencia supone, entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta), y le da importancia, aprende de su propias experiencias y a enfocarse en

adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas, anticiparse al mercado, proteger sus activos intelectuales y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa.

- Gestión de Competencias es el proceso que consiste en administrar el activo intelectual e intangible que representan las competencias en las personas.
- Las competencias, bajo este enfoque, son unidades de actuación que describen lo que una persona debe saber y poder hacer para desarrollar y mantener un alto nivel de desempeño. Incluye aspectos cognitivos, afectivos, motores y de experiencia. Las competencias se organizan en torno a unidades: roles, posiciones y procesos, que constituyen en sí la estructura social del trabajo en la empresa.

El Modelo de Competencias en este enfoque holístico incluye:

- Las Competencias Organizacionales, que suponen un rango diferencial en el mercado.
- Las Competencias Corporativas, que debe poseer todo el personal para corresponder con su desempeño a la oferta de valor que hace la empresa a sus clientes.
- Las Competencias de Rol, que comparten los que desempeñan un conjunto de responsabilidades comunes, por ejemplo, líderes, coordinadores o personal de apoyo.
- Las Competencias de Posición, que corresponden a las que están contextualizadas en procesos de trabajo específico, por ejemplo, líderes de proyectos de ingeniería, coordinadores de proyectos de producción, etc.

1.7.- Procedimientos para el Diseño de Perfiles de Cargo

Todo proceso de análisis y descripción de puestos de trabajo para diseñar los profesiogramas, necesariamente ha de seguir una serie de fases y etapas desde su inicio hasta su conclusión.

De acuerdo con el criterio de los autores consultados al respecto en la literatura especializada, existen distintos procedimientos de análisis y descripción de puestos de trabajo para el diseño de los Perfiles de Cargo. Estos procedimientos se clasifican dentro de dos grandes grupos:

- **Procedimientos Convencionales:** Son los primeros que se crearon y su objetivo es obtener una descripción del puesto de trabajo de forma narrativa y poco cuantificada, a partir de la información proporcionada por el ocupante del mismo, por su superior inmediato y/o por un experto.

Con estos procedimientos se obtienen y estructuran, en forma narrativa, las informaciones siguientes:

¿Qué se hace en el puesto?	¿Por qué se hace?
¿Cómo se hace?	¿Dónde se hace?
¿En qué condiciones se hace?	¿Qué responsabilidades implica?

- **Procedimientos Estructurados:** Surgen por las críticas que se planteaban a los procedimientos convencionales. Son cuestionarios estructurados, cuyo objetivo es recoger informaciones cuantificadas sobre los puestos de trabajo y se clasifican, a su vez, en dos subgrupos: los basados en el comportamiento del trabajador y los basados en la actividad o centrados en los resultados.

Varela [2000] utiliza un procedimiento representativo de los encontrados en la literatura sobre el tema y se ha aplicado en diferentes tipos de entidades, siendo sus resultados muy completos.

A diferencia del mencionado anteriormente este procedimiento proporciona herramientas que explican cómo ejecutar cada una de las etapas. En la etapa de diagnóstico se explica (entre otras) un cuestionario de Clima Organizacional con las técnicas estadísticas a utilizar.

1.8- Tendencias actuales en los procesos de Recursos Humanos

Desde los viejos Departamentos de Personal, responsables por liquidar sueldos, pasando por la Gestión de Recursos Humanos, hasta la actual Gestión del Conocimiento (*Knowledge Management*), resulta clara la relevancia del desarrollo de indicadores de desempeño (*Performance*) para todos aquellos que trabajan en la organización.

Las empresas que no cuentan con un modelo para medir el valor de su gente quedarán, más tarde o más temprano, irremediablemente fuera del mercado. Y aquellos departamentos que no cuentan con dicha herramienta, quedarán posiblemente, fuera de la empresa.

Algunos autores sostienen que los indicadores financieros ya no alcanzan para medir la eficacia y eficiencia de una organización. Si bien obviamente continúan siendo necesarios, son insuficientes para gestionar una empresa en la actualidad.

Existe hoy, claramente, un capital intangible, que es necesario medir, como por ejemplo el capital intelectual que aportan las personas a la empresa. Según Mario Vogel en su artículo "*Gerenciar sólo por indicadores financieros es un suicidio*", para alcanzar ventajas competitivas que puedan sostenerse en el tiempo, es necesario generar un equilibrio entre la gestión financiera y el capital intangible de la empresa. Continuar dirigiendo una empresa atendiendo únicamente a los indicadores financieros es hoy un suicidio, dice Vogel, ya que ellos sólo informan lo que pasó, pero no dan ninguna información ni acerca de la claridad del Management, ni del clima laboral de la organización.

Resulta evidente que, durante años, Recursos Humanos no midió el impacto de sus políticas. Y más recientemente, aquellos gerentes más innovadores que se arriesgaron, sólo lo hicieron de manera tradicional. Por ejemplo, en el caso del índice de rotación de personal, la evidencia solía ser solamente el resultado entre retención/expulsión, en el marco organizacional de la política salarial.

Siguiendo con el ejemplo, las concepciones actuales indican que la evidencia en el índice de rotación de personal debería dirigirse, por ejemplo, hacia lo que se ha dado en llamar las condiciones expulsivas. Es decir, ¿qué impulsa a una persona a irse o quedarse en la organización? Bajo esta concepción entonces, el marco organizacional ya no sería la política salarial, sino la calidad del Management y el clima organizacional.

Otro ejemplo interesante es el del proceso de selección de personal. La concepción tradicional tendría como evidencia solamente el tiempo desde la demanda hasta la incorporación de la nueva persona, en el marco organizacional de la "*Eficiencia Administrativa*". En la concepción actual, la evidencia sería la evaluación de desempeño (el cual se define como un indicador tardío) y el marco organizacional dejaría de ser la "*Eficiencia Administrativa*" para pasar a ser la interacción con el mercado. En el mayormente conocido ejemplo de la capacitación, el modelo tradicional tendría como evidencia solamente las horas incurridas (curso, hombre, instructor), costos (básicos, secundarios) y recursos en el marco organizacional de la oferta de desarrollo para las personas. En la concepción actual, las evidencias se centrarían en la transferencia de tales conocimientos a la tarea, la polivalencia de los puestos y la gestión por competencias (por ejemplo: las capacidades desarrolladas para la resolución de problemas) en el marco conceptual de la anticipación tecnológica. Es importante destacar que no se deben descartar las medidas tradicionales, sólo que ahora deben ser leídas en otro contexto, orientándose al Management y al clima organizacional. Las medidas tradicionales deben ser la base del análisis posterior, ya que aportan datos de sumo valor, pero se debe cambiar el marco en el que esta información debe ser analizada. Si la función de Recursos Humanos continúa limitándose a "suplir" servicios, estará siempre a un lado del corazón del negocio de la empresa. Esa postura terminará ubicando a Recursos Humanos como una mera Área de Staff, un área totalmente "*desechable*" cuando la empresa no alcanza los resultados esperados. Cuando se necesita bajar costos, nuestras empresas acostumbran comenzar por Recursos Humanos. Comenzar a objetivar y medir el impacto y el costo que las incorrectas o inexistentes prácticas de Recursos Humanos tienen para la organización es, sin lugar a dudas, apostar al crecimiento de nuestras empresas. Todas las empresas acuerdan hoy por hoy que el diferencial competitivo por excelencia lo constituyen las personas.

II: Materiales y Métodos

Mediante el Proceso de Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo se obtienen informaciones acerca de los trabajos, su contenido y las condiciones y aspectos que lo rodean, para obtener el resultado deseado es necesario seguir una serie de fases y etapas, desde su inicio hasta su conclusión. En este capítulo se describen las etapas del procedimiento utilizado en el desarrollo de las características particulares de esta investigación, explicando además, los métodos y técnicas a aplicar en cada una de sus etapas, como se muestra en la **Figura 2.1**.

2.1.- Propuesta de herramientas para el Diagnóstico

2.1.1.- Indicadores propuestos para la gestión de personas

Según la literatura consultada los procesos y prácticas de gestión de las personas que afectan de forma más directa a su rendimiento y que, por tanto, puede tener mayor incidencia en los resultados de las unidades de negocio pueden ser:

1. Planificación de R.H.
 - ✓ Planificación de la plantilla;
 - ✓ reclutamiento y selección;
 - ✓ desarrollo de carreras;
 - ✓ planificación de la selección.
2. Formación y desarrollo.
 - ✓ Análisis de competencias requeridas en el futuro;
 - ✓ análisis de competencias actuales de la plantilla;
 - ✓ identificación de diferencias (gaps de competencias);
 - ✓ programas de formación y desarrollo;
 - ✓ evaluación para el desarrollo profesional;
 - ✓ evaluación de resultados de evaluación de potencial.
3. Compensaciones y beneficios.
 - ✓ Política salarial;
 - ✓ retribución fija y variable;
 - ✓ beneficios empresariales;
 - ✓ programas de reconocimiento;
 - ✓ programas de atracción, retención y desvinculación.
4. Comunicación.
 - ✓ Programas y acciones de comunicación;
 - ✓ sistemas de información.

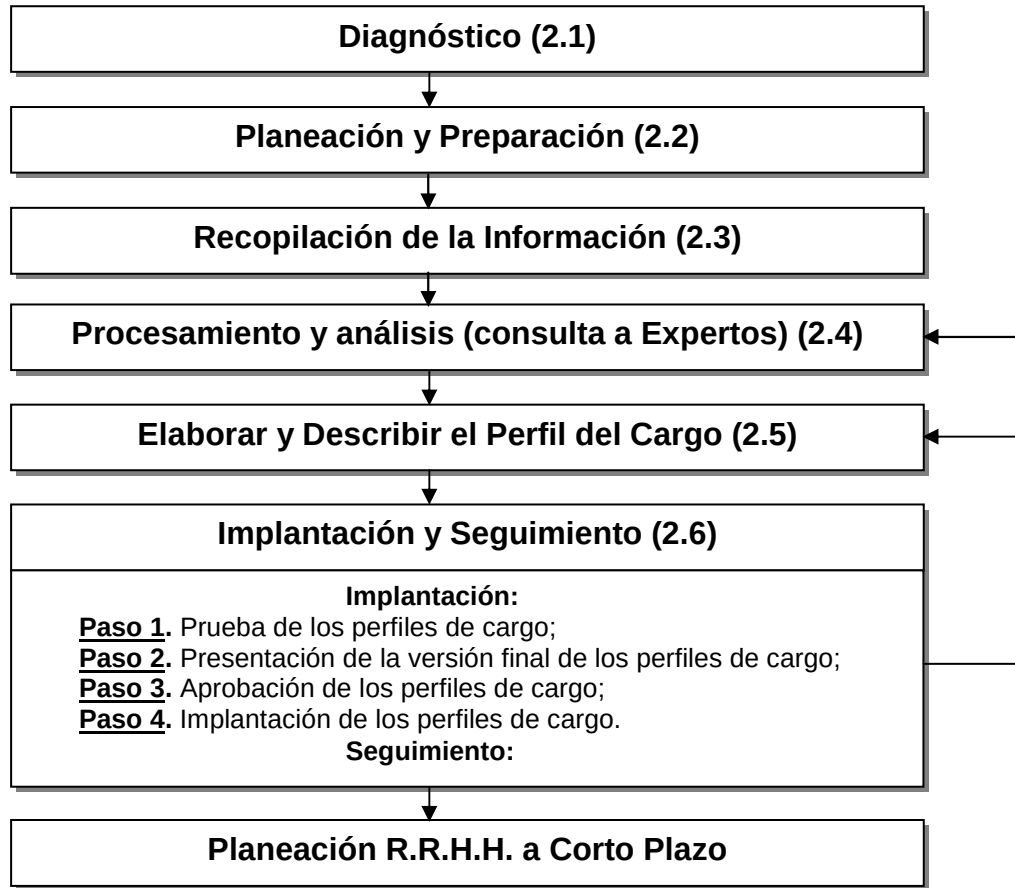


Figura 2.1: Procedimiento para la Elaboración de los Perfiles de Cargo.

La medición, la actuación y las decisiones relativas a estos procesos no deben ser cuestiones “individuales” de las áreas funcionales de Recursos Humanos, sino que deben ser compartidas con los directivos y mandos, responsables de sus respectivas unidades de negocio.

En la literatura se proponen un conjunto de indicadores para estos procesos identificados anteriormente, que permitirán evaluar el nivel de implantación y la eficacia de cada uno de ellos en la organización:

1. Indicadores de Planificación de Recursos Humanos:

- ✓ Plantilla actual con relación a la necesaria para el nuevo ejercicio;
- ✓ porcentaje de empleados que tienen potenciales sucesores dentro de la organización;
- ✓ porcentaje de empleados que tienen identificadas nuevas responsabilidades en la organización;
- ✓ número de promociones realizadas por empleados;
- ✓ tiempo medio de permanencia en el puesto;

- ✓ posiciones ofertadas;
- ✓ nuevas contrataciones externas entre posiciones ofertadas;
- ✓ tiempo medio de duración de los procesos de selección;
- ✓ número medio de candidatos evaluados por posición ofertada;
- ✓ gasto medio de selección externa (por proceso);
- ✓ número de empleados que permanecen en la empresa transcurridos tres años.

2. Indicadores de Formación y Desarrollo.

- ✓ Gasto medio de formación por empleado;
- ✓ tiempo medio de formación por empleado;
- ✓ porcentaje de empleados que participan en programas de formación y desarrollo profesional;
- ✓ gasto en programas de formación y desarrollo profesional en relación al número de empleados;
- ✓ porcentaje de empleados que participan en programas de evaluación para el desarrollo profesional;
- ✓ porcentaje de empleados que participan en programas de evaluación de resultados.

3. Indicadores de Compensaciones y Beneficios.

- ✓ Gasto medio de formación por empleados;
- ✓ importe de la retribución fija, en relación a la retribución total;
- ✓ importe de la retribución variable, en relación a la retribución total;
- ✓ retribución diferida, en relación a la retribución total;
- ✓ costo de la masa salarial del personal, en relación a la plantilla;
- ✓ costo salarial real del personal adscrito a convenios colectivos, en relación al costo salarial según los límites establecidos en el mismo;
- ✓ importe de los programas de reconocimiento, en relación a la plantilla.

2.1.2.- Diagnóstico basado en el enfoque del Modelo de Evaluación Baldrige

El diagnóstico de los Recursos Humanos según el Modelo Baldrige examina los Sistemas de Trabajo en la organización, así como la motivación y el aprendizaje, con lo cual se les permite a los empleados desarrollar y utilizar todo su potencial en alineación con los objetivos estratégicos y planes de acción de la organización. Además se examinan los esfuerzos de la organización para construir y mantener un ambiente de trabajo y un clima laboral tal que conduzca a la excelencia en el desempeño y al crecimiento personal y organizacional.

Sistemas de trabajo:

Este punto describe cómo los diferentes puestos de trabajo y tareas le posibilitan a la organización y a los empleados alcanzar un alto desempeño. Describe, también, cómo la compensación, los perfiles de cargo, los planes de carrera y demás prácticas relacionadas con la fuerza de trabajo posibilitan que la organización y empleados alcancen un alto desempeño. Incluye preguntas para las categorías:

- ✓ Organización y dirección del trabajo.
- ✓ Sistema de Gestión del Desempeño de Empleados.
- ✓ Contratación y Desarrollo de Carreras.

Motivación y aprendizaje:

Describe cómo la educación, el entrenamiento y el desarrollo de carreras de los empleados en una organización, posibilitan el logro de los objetivos generales de esta y contribuyen a un elevado desempeño.

Describe cómo la educación, el entrenamiento y el desarrollo de carreras en la organización desarrolla conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes en los empleados. Incluye preguntas para las categorías:

- ✓ Educación, entrenamiento y desarrollo de los empleados.
- ✓ Desarrollo profesional y motivación.

Satisfacción y bienestar de los empleados:

Describe cómo una organización mantiene un ambiente de trabajo y un clima laboral que contribuye al bienestar, satisfacción y motivación de todos los empleados. Incluye preguntas para las categorías:

- ✓ Ambiente de trabajo.
- ✓ Apoyo y satisfacción para los empleados.

Siguiendo los criterios de este enfoque en el Recurso Humano del Modelo de Baldrige se elaboró el cuestionario, mediante el que se realiza el diagnóstico inicial del Clima Organizacional. (**Ver Anexo B**).

2.1.3.- Diagnóstico utilizando encuesta de Clima Organizacional

Una de las herramientas por excelencia para realizar el mencionado diagnóstico es el Análisis de Clima Organizacional, el cual permite justamente contar con un diagnóstico situacional que posibilite elaborar un plan de acción, identificando fortalezas y debilidades a partir del análisis de lo revelado.

En la actualidad, el Análisis del Clima Organizacional resulta un indicador clave para mensurar el efecto que las prácticas de Recursos Humanos tienen en la organización. Como la propia palabra lo indica, analiza aspectos relativos a los Recursos Humanos de la empresa (sus percepciones y expectativas respecto al trabajo, motivación, etc.) y el funcionamiento organizacional.

De aplicaciones anteriores del procedimiento se encontró un cuestionario para diagnosticar el Clima Organizacional, en el cual se propone dividir el análisis en cuatro dimensiones generales: Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y participación. Y cada una de estas a su vez se subdivide en cuatro variables representativas (**Ver Anexo C**).

1. **Liderazgo:** Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas, por medio de la habilidad de orientar y convencer con entusiasmo las variables asignadas:
 - ✓ Dirección: Sentido de orientación de las actividades, identificación y establecimiento de objetivos y metas de forma clara y medios para lograrlos.
 - ✓ Estímulo a la excelencia: Promueve y asume responsabilidad en la calidad, preocupación por el desarrollo de las personas.
 - ✓ Estímulo al trabajo en equipo: Se planifica y organiza el trabajo de todos como un solo grupo con objetivos comunes; la gestión organizacional se basa en trabajo en equipo.
 - ✓ Solución de conflictos: Superar los conflictos con estímulos para generar desarrollo, se conforman metas, motivaciones y necesidades de los involucrados, a partir de una comunicación sincera, respetuosa, defensiva; compromiso de todos con las soluciones pactadas.
2. **Motivación:** Reacciones y actitudes naturales de las personas para subsistir y desarrollarse. Las verdaderas fuentes de motivación en el trabajo son: la necesidad de relaciones interpersonales provechosas y las oportunidades y proyectos para demostrar sus posibilidades. Estas son las motivaciones que realmente contribuyen al desarrollo de la organización:
 - ✓ realización personal: Contexto que permite al hombre aplicar sus habilidades, auto-realizarse. Los trabajadores participan en la decisión sobre sus propios procedimientos y planes de ejecución.
 - ✓ Reconocimiento a la aportación: Se reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por las personas en la ejecución de las tareas asignadas.
 - ✓ Responsabilidad: Es el compromiso con que los trabajadores asumen consciente y voluntariamente sus deberes en respuesta a la demanda de trabajo ; no basta con tener identificados los objetivos de la labor que realizan sino que es necesaria la confianza por parte de los superiores.

- ✓ Adecuación de las condiciones de trabajo: Condiciones físicas y psicosociales en las que se realiza el trabajo, calidad y cantidad de recursos asignados.
3. **Reciprocidad**: Satisfacción de expectativas mutuas: del individuo y de la organización, adecuar los intereses de ambos y que exista coincidencia entre ellos. La persona se siente parte de la organización:
- ✓ aplicación al trabajo: Identificación plena del individuo con su trabajo y la organización, responde de forma adecuada, con exactitud y esmero y adopta comportamientos que superan los compromisos formales del empleo.
 - ✓ Cuidado del patrimonio institucional: Cuidado de los bienes y recursos asignados, preocupación por la imagen, el prestigio y los valores de la organización.
 - ✓ Retribución: Beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros: sistema justo de remuneración salarial, posibilidad del individuo de hacer carrera en la organización, sistema de capacitación y desarrollo de los recursos humanos.
 - ✓ Equidad: Caracteriza las diferencias de las retribuciones entre el trabajador y la dirección del área u organización. Define el nivel de intercambio en las relaciones de trabajo entre trabajadores y organización.
4. **Participación**: Integración de las personas en la organización, aportando cada quien lo que le corresponde; es imprescindible que existan los diseños de puesto con una clara definición de funciones y actividades a desarrollar.
- ✓ Compromiso con la productividad: El individuo requiere una orientación precisa de lo que se espera de él, en términos de calidad, cantidad y oportunidad; las metas del grupo y la responsabilidad que él tiene. Se trata de intercambiar y discutir sobre los resultados obtenidos y comprometerse con ellos.
 - ✓ Compatibilización de intereses: Integración de todos los intereses en una sola dirección: el cumplimiento de los objetivos de la organización. Debe lograrse entre todas las áreas e individuos la compatibilización de intereses al distribuir los recursos, el poder y el grado de autonomía que requieren unos y otros.
 - ✓ Intercambio de información: Intercambiar de forma organizada información sobre los propósitos comunes y medios para lograrlos, cuidando su calidad.
 - ✓ Participación en el cambio: Actitud comprometida y orientada al cambio de los individuos como agentes del cambio, participando con aporte de sugerencias, adopción de nuevos hábitos, entre otras.

A cada variable le pertenecen tres ítems de la encuesta que se refieren al factor que ella evalúa, aunque además se utilizaron filas vacías para aquellos aspectos que el empleado decida incluir a la lista para realizar el análisis. En la **Tabla 2.1** se muestra cada dimensión con cada variable y los ítems que la constituyen.

El análisis se realizó utilizando el método de Dimensiones y Variables, siguiendo los siguientes pasos:

1. Adaptación e implementación del cuestionario

Previamente a la aplicación del cuestionario se establecieron las características específicas de la instalación con el objetivo de adaptar la estructura y diseño de la investigación a la situación real de la misma.

Dimensiones y variables	Ítems
LIDERAZGO	
✓ Dirección	1 - 17 - 23
✓ Estímulo a la excelencia	2 - 18 - 34
✓ Estímulo al trabajo en equipo	3 - 19 - 35
✓ Solución conflictos	4 - 20 - 36
MOTIVACIÓN	
✓ Realización personal	5 - 21 - 37
✓ Reconocimiento de aportes	6 - 22 - 38
✓ Responsabilidad	7 - 23 - 40
✓ Adecuación de las condiciones de trabajo	8 - 24 - 40
RECIPROCIDAD	
✓ Aplicación al trabajo	9 - 25 - 41
✓ Cuidado con el patrimonio institucional	10 - 26 - 42
✓ Retribución	11 - 27 - 43
✓ Equidad	12 - 28 - 44
PARTICIPACIÓN	
✓ Compromiso con la productividad	13 - 29 - 45
✓ Compatibilidad de intereses	14 - 30 - 46
✓ Intercambio de información	15 - 31 - 47
✓ Involucración en el cambio	16 - 32 - 48

Tabla 2.1: Dimensiones y variables utilizadas en el análisis del Clima Organizacional.

1.1. Muestreo

La posibilidad de que cualquier muestra dada represente a la población de dónde fue extraída descansa en un grupo de factores:

- Definición de la población.** La naturaleza de la población escogida depende de los tópicos a investigar y para su estudio pueden ser o no segmentados de acuerdo a los intereses de la entidad.

2. **Selección de las unidades de muestreo.** Las unidades de muestro son las unidades individuales de análisis. En este caso están compuestas por todos los trabajadores de una organización o por los que se encuentren en una determinada área, departamento. Pudieran analizarse solamente los de una categoría ocupacional en específico.
3. **Selección del marco muestral.** Es la lista de unidades muestrales utilizadas en la muestra actual. En la práctica el marco muestral se ve a veces limitado por problemas financieros y de tiempo.

1.2. Selección del diseño Muestral

El diseño muestral es la forma de seleccionar las unidades muestrales. Esto cae en dos grupos principales: el muestreo probabilístico y el no probabilístico. El primero de ellos permite el cálculo de errores de estimación debido a que se conoce la distribución muestral. El segundo posee la ventaja de ser menos costoso y tomar menos tiempo, pero es menos válido en términos de la posible generalización de sus resultados.

Las muestras probabilísticas se corresponden generalmente con algunas distribuciones estadísticas: Distribución Normal, Distribución Binomial, Distribución Multinomial.

El uso de este tipo de muestreo permite probar el nivel de sesgo de una muestra, por lo general a través de los intervalos de confianza o el conocido error estándar de la media [Kohler, 1994]. Entre los principales tipos de muestreos probabilísticos que se han utilizado en investigaciones similares se encuentran los siguientes:

1. Muestreo aleatorio. El muestreo aleatorio es aquel en que cada elemento de la población tiene la misma oportunidad de ser seleccionado.
2. Muestreo aleatorio multietápico. Este método es utilizado cuando el análisis de la calidad conlleva a varias etapas. Por ejemplo: tomar una muestra de clientes y obtener alguna medida de satisfacción o calidad del servicio. De aquellos clientes que indican niveles bajos de insatisfacción, seleccionar otra muestra para análisis posteriores.
3. Muestreo estratificado. La población se separa en dos grupos que no se solapan. Cada grupo es llamado estrato, son homogéneos desde algún punto de vista y de cada estrato se selecciona una muestra aleatoria.
4. Muestreo repetitivo, múltiple o secuencial. Esencialmente puede describirse como la combinación de dos o más sub-muestras seleccionadas a partir de muestras estratificadas. Tal tipo de muestreo tiende a ser complejo y su utilización está dada por la necesidad de muestras con características altamente especificadas.

Adicionalmente se han utilizado diseños muestrales no probabilísticos entre los que se encuentran los siguientes:

1. Muestreos por apreciación. Básicamente esta es una muestra basada en lo que el investigador considera que es representativo, es decir, una muestra a conveniencia. Un ejemplo de esto es cuando el investigador desea analizar la satisfacción o insatisfacción de un grupo determinado de visitantes y quiere comparar dos muestras que necesariamente tienen que ser del mismo tamaño. El problema con este tipo de muestreo es que los errores introducidos por este proceso son desconocidos.
2. Bola de Nieve. Este es el caso donde un respondente se selecciona sobre la base de características conocidas y se le pide que identifique a otro respondente con las mismas características.

1.3. Selección del tamaño de la muestra

Una interrogante común es determinar el tamaño de la muestra requerida en la investigación. Esto depende de la varianza de la población, la cual puede ser conocida o desconocida, y del tamaño de la población, el cual puede ser finito o infinito.

Generalmente en este tipo de investigaciones para el cálculo del tamaño de muestra se utiliza la expresión siguiente, para la cual se conoce el tamaño de la población, aunque la varianza sí se desconoce.

$$n = \frac{NPq}{\frac{(N-1)E^2}{z^2} + Pq}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

P = proporción muestral o su estimado.

q = 1 - P

E = error absoluto permisible.

Z = valor de z para un nivel de significación deseado.

Obviamente, esta expresión requiere alguna decisión sobre qué proporción muestral utilizar. Si no hay una inclinación a priori entonces el valor de P = 0.5 es utilizado frecuentemente ya que garantiza el máximo valor de n.

Se puede realizar una estratificación de la muestra aplicando una “Asignación Proporcional” a una o varias variables de segmentación (Categoría ocupacional, Área, Centro de costo). Una vez definido el tamaño de la muestra se procede a implementar el cuestionario, aplicándolo a la muestra de trabajadores seleccionados.

2. Procesamiento de los resultados.

Existen dos métodos que pueden ser utilizados para procesar este instrumento: Método de Dimensiones y Variables y el procesamiento por el **SPSS 15.0** utilizando Estadísticas Descriptivas,

Tablas de Frecuencia, Tablas de Contingencia, Pruebas no Paramétricas (Kruskal Wallis, U de Mann Whitney) y el Análisis de la fiabilidad del cuestionario con la prueba ALPHA de Cronbach.

En el caso de tablas de contingencia y cumpliéndose el supuesto que la Muestra es aleatoria simple y no compleja (selección estratificada), es posible utilizar la prueba Chi-cuadrado que es la más indicada, por varios autores, para la escala de medición de las variables presentes en este cuestionario.

La Hipótesis a plantear es:

Ho: La relación se atribuye al azar. Sólo **H1:** La relación de las 2 variables ocurren en la muestra, las variables no están estadísticamente significativas. Es posible relacionarlas en la población.

Con la utilización de un paquete estadístico profesional como el SPSS 15.0, el contraste de esta hipótesis se reduce a comparar el Nivel de Significación de la prueba (NS) obtenido con el preestablecido para la prueba (0.05), si $NS < 0.05$ se rechaza H_0 .

La prueba Kruskal Wallis es un equivalente no paramétrico del ANOVA de un factor. Contrasta si varias muestras independientes proceden de la misma población. Asume que la variable subyacente tiene una distribución continua, y requiere un nivel de medida ordinal.

La prueba U de Mann-Whitney es la más conocida de las pruebas para dos muestras independientes. Es equivalente a la prueba de la suma de rangos de Wilcoxon y a la prueba de Kruskal-Wallis para dos grupos. La prueba de Mann-Whitney contrasta si dos muestras independientes proceden de la misma población.

Para las pruebas Kruskal Wallis y U de Mann Whitney la Hipótesis es:

Ho. No hay diferencias significativas. **H1.** Existen diferencias significativas entre los grupos.

Método de Dimensiones y Variables

Este método consiste en elaborar patrón de respuestas. Para ello se elaboró una encuesta clave con el valor ideal que deben dar los trabajadores para que en su organización haya un clima laboral favorecedor y positivo, siempre señalando con un punto las respuestas positivas (**Ver Anexo C**, columna “*Valor Ideal*”).

Al analizar esta encuesta clave contra cada una de las encuestas aplicadas, se otorga un punto por cada respuesta positiva y cero punto por las incorrectas, por lo que cada variable el máximo de puntos al que puede llegar es 3, ya que son tres los ítems que las integran. Para desarrollar este método se deben realizar los siguientes pasos:

A. Interpretar la respuesta obtenida siguiendo la regla siguiente:

Si Respuesta i = Patrón i entonces, Respuesta i = 1 si no, Respuesta i = 0

Dónde:

Respuesta i : Respuesta otorgada por un trabajador a la pregunta i

Patrón i : Valor Ideal de respuesta a la pregunta i .

- B. Para cada ítem del cuestionario se calcula el promedio, siendo este el valor que recibe cada pregunta. El promedio calculado de cada variable debe estar entre 0 – 1.
- C. Para cada variable se calcula el promedio, o sea, se suman los puntos que obtiene cada ítem y se divide entre 3 (número de ítems que constituyen cada variable). El promedio calculado de cada variable debe estar entre 0 – 1.
- D. Para cada Dimensión se calcula el promedio, o sea, se suman los puntos que obtiene cada variable y se divide entre 4 (número de variables que integran cada dimensión).

2.1.4.- Diagnóstico de Recursos Humanos utilizando Indicadores de Desempeño

Una vez tomada la decisión de comenzar a medir la gestión de Recursos Humanos, resulta necesario implementar un diagnóstico que permita evaluar la efectividad de las prácticas implementadas y delinear un plan de acción para consolidar las fortalezas detectadas y corregir las debilidades. La necesidad de realizar este diagnóstico de la función de Recursos Humanos surge por la propia evaluación de esta área en las organizaciones de hoy.

Como ya se ha mencionado en puntos anteriores, el indicador es una herramienta de medida que se contrasta en la práctica como un estimador de las variables críticas de la organización. Los indicadores se relacionan entre sí, aunque se dividan en puntos separados para su correcta medición, por lo que los resultados de muchos de ellos están íntimamente ligados.

Existen diversos tipos de indicadores, desde los más simples a los más complejos, subjetivos u objetivos, directos o indirectos, tardíos o inmediatos. Una medida objetiva directa, por ejemplo, es el beneficio económico que se produce después de una determinada acción de recursos humanos. En algunos casos será fácil conocerlo, como es el caso de costos formativos, contrataciones, política de compensaciones, etcétera, mientras que en otros será más complejo.

Para clarificar lo planteado anteriormente trabajado, a continuación se mencionarán algunos indicadores clásicos encontrados en investigaciones similares consultadas y que pueden resultar de ayuda general a la hora de confeccionar los propios.

A. Capacitación:

✓	Número de horas de formación por persona	
✓	Costo de formación por persona	
✓	Ausentismo en la capacitación =	$\frac{\text{Número de no residentes}}{\text{Número de asistentes}}$
✓	Razón de satisfacción de cobertura =	$\frac{\text{Número de acciones solicitadas e impartidas}}{\text{Número total de acciones impartidas}}$
✓	Razón de insatisfacción de cobertura =	$\frac{\text{Número de acciones solicitadas y denegadas}}{\text{Número total de acciones impartidas}}$
✓	Fiabilidad de la asistencia =	$\frac{\text{Número de convocados que asistieron}}{\text{Número de asistentes}}$

B. Desarrollo de Recursos Humanos

✓	Número de personas que promocionan.	
✓	Tiempo medio de permanencia en un puesto de trabajo.	
✓	Eficacia de la promoción =	$\frac{\text{No. personas promocionadas de rendimiento óptimo}}{\text{Número de personas promocionadas}}$
✓	Índices de atractivo de un área =	$\frac{\text{No. de personas solicitan traslado a un área}}{\text{No. total de solicitudes de traslado}}$
✓	Rotación de personal =	$\frac{\text{No. total de personas al final de período}}{(\text{Total personas al inicio del período} + \text{Ingresadas} + \text{Egresadas})}$
✓	Velocidad de desarrollo =	$\frac{\text{Número de niveles ascendidos}}{\text{Años de antigüedad}}$

C. Estructura Organizacional

✓	Número de personas con responsabilidad directiva	
✓	Número de personas que se dan de baja	
✓	Edad media de los trabajadores	
✓	Antigüedad media por trabajador	
✓	Coeficiente de encuadramiento =	$\frac{\text{Número de empleados con mando}}{\text{Número de empleados sin mando}}$
✓	Capacidad Ejecutiva =	$\frac{\text{Número de empleados de línea}}{\text{Número de empleados con mando}}$

	(Número de empleados de línea + Número de empleados de staff)
✓ Índice de disponibilidad geográfica =	$\frac{(\text{Número centros} \times \text{Cant. media pers. por centro})}{\text{Total Plantilla}}$
✓ Permanencia =	$\frac{\text{Número de personas que permanecen en el puesto}}{\text{Total Plantilla}}$

D. Búsqueda y Selección de Personal

✓ Relación de selección =	$\frac{\text{Número de plazas vacantes}}{\text{Número de candidatos presentados}}$
✓ Tasa básica de selección =	$\frac{\text{Número de candidatos válidos}}{\text{Número de candidatos}}$
✓ Razón de abandono =	$\frac{\text{Número de personas seleccionadas que egresan}}{\text{Número de personas seleccionadas}}$
✓ Idoneidad de la selección =	$\frac{\text{Número de personas seleccionadas con rendimiento óptimo}}{\text{Número de personas seleccionadas}}$

E. Remuneraciones y beneficios

✓ Política de Remuneración =	$\frac{(\text{Salarios Pagados} + \text{Gratificaciones no Obligatorias})}{\text{Salarios Obligatorios}}$
✓ Beneficios sociales =	$\frac{(\text{Beneficios Obligatorios ley, convenio, etc.} + \text{Beneficios Facultativos})}{\text{Beneficios Obligatorios por ley, convenio, etcétera.}}$
✓ Equidad Interna =	Desviación Típica de las retribuciones en el mismo puesto
✓ Equidad Externa =	$\frac{\text{Retribución media para un puesto dado}}{\text{Retribución media en el mercado}}$

F. Clima organizacional

Índices obtenidos en la encuesta realizada para analizar el Clima Organizacional.

Por tanto, la lista que se muestra no intenta ser una enumeración exhaustiva, sino un orientador general para la confección de aquellos indicadores para comenzar a medir la eficacia de las prácticas en el área de Recursos Humanos. Aunque estos indicadores solos no bastan para una efectiva medición, por lo cual deben complementarse con otros y orientarse a un marco organizacional de calidad de la Administración y el Clima Organizacional.

2.1.5.- Determinación de la fiabilidad del cuestionario

Cuando se diseña un cuestionario para medir, por ejemplo, cómo se encuentra el clima organizacional en una entidad o área específica, las preguntas que quedan incluidas en este, son una pequeña muestra de todos los ítems que podrían haber sido seleccionados. De hecho, sería deseable pensar que, aunque se cambiaran los atributos presentes en el cuestionario, seguirá existiendo una fuerte relación entre los resultados actuales y los que se encontrarán al aplicarse con otras preguntas. Un buen cuestionario es aquel que ofrece resultados estables.

Muchos autores ponen como ejemplo las características de calidad de un carro fiable; funciona en cualquier momento y su comportamiento es similar dentro de una gran variedad de circunstancias. Un instrumento de medición confiable se comporta de igual forma y sus resultados similares:

- ✓ Cuando es administrado por diferentes personas.
- ✓ Cuando se usan alternativas diferentes (se cambian los atributos).
- ✓ Cuando las condiciones de la medición cambian, los resultados obtenidos no lo hacen.
- ✓ Cuando se realiza un análisis de fiabilidad a un cuestionario, resulta interesante conocer:
 - ✓ Las características de los diferentes atributos.
 - ✓ Las características de la escala utilizada.
 - ✓ La relación existente entre cada atributo y la escala.

Utilizando el coeficiente **Cronbach's Alpha (α)**, se puede calcular un estimado de la fiabilidad, basado en las Correlaciones o Covarianzas observadas entre los atributos. Además se puede correlacionar los resultados de formas alternativas del mismo cuestionario o dividirlo en dos partes y observar la correlación entre ellos.

Un método para estimar la confiabilidad de una escala o cuestionario es la fórmula para la estimación de la fiabilidad de Cronbach:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left\{ 1 - \frac{\left(\sum X_{ii} \right)}{\left(\sum X_{ii} + \sum X_{ij} \right)} \right\} \quad i \neq j$$

Donde:

X_{ii} y **X_{ij}**: Elementos de la matriz de Covarianza o de Correlación entre atributos.

K: Número de atributos dentro de una dimensión dada

$\sum X_{ii}$: Indica la suma de los elementos en la diagonal de la Matriz.

$\sum X_{ii} + \sum X_{ij}$: Indica la suma de los elementos en la Matriz de Covarianza.

El coeficiente α oscila entre 0 y 1. En la medida que su valor es más próximo a la unidad, la fiabilidad de la escala es superior. Valores de Alpha superiores a 0.80 son considerados en la literatura como indicadores de una alta fiabilidad del cuestionario.

Otro método para estimar la fiabilidad de un cuestionario es el conocido como estimación media de la fiabilidad. Este método realiza la estimación de la coherencia interna, dividiendo el cuestionario en dos mitades (por ejemplo, individuos o atributos pares contra nones, o la primera mitad del cuestionario contra la segunda) y luego correlaciona las puntuaciones de esas dos mitades. Una correlación alta, indica que los dos conjuntos proporcionan una información consistente.

Cuando se utilice el método de la división por dos para estimar la fiabilidad, es necesario incluir un factor de corrección. Las estimaciones de fiabilidad se ven afectadas por la longitud del cuestionario: cuantos más atributos en la escala, mayor es la fiabilidad. Al utilizar el método de la división en dos mitades, estamos realmente estimando la fiabilidad del cuestionario que tiene la mitad de la longitud original (ya que la dividimos por dos). Para llevar a cabo una comprobación de la longitud, utilizamos una fórmula de corrección, la llamada Spearman-Brown, que da como puntuación una estimación corregida de la fiabilidad. Si se quiere obtener estimaciones de alta fiabilidad, debe basarse su estimación en muestras de gente heterogénea, es decir, que difieran entre sí con respecto al concepto que se está midiendo.

La fórmula general es:
$$r_{cc'} = \frac{(nr_{12})}{[1 + (n-1)r_{12}]}$$
 donde:

rcc': Estimación corregida de la fiabilidad del cuestionario

r12: Correlación entre las dos mitades del mismo cuestionario

n: Cantidad de puntos en el cuestionario dividida por el número de atributos en cada una de las dos mitades.

2.2.- Planeación y preparación

En esta etapa del procedimiento corresponde la coordinación con la dirección de la entidad objeto de estudio, la creación de los posibles equipos de trabajo o apoyo a la investigación con sus características específicas y relacionadas con la actividad a desempeñar. Además en esta etapa se debe definir el alcance de la investigación, así como el estudio de los métodos y procedimientos actuales de trabajo.

A. Compromiso de la dirección

En todo esfuerzo para el mejoramiento se necesita del apoyo y el liderazgo de la alta dirección, de lo contrario el proyecto puede fracasar. Una vez vencida esta etapa se procede entonces a la

creación de equipos con especialistas que serán los encargados de llevar a cabo cada una de las etapas del procedimiento.

B. Creación de Equipos.

Cuando se forman grupos o equipos de trabajo, estos pasan por diferentes etapas, una es la de unirse como grupo con un objetivo, pero he aquí que cada persona tiene un concepto diferente de cómo debe cumplirse el objetivo, una percepción de lo que pasará y cómo pasará. Las personas, en esta etapa, tienen cierta tensión, expectación por lo que pasará y también por el desconocimiento de los otros.

Un equipo de trabajo consiste en un grupo de personas con una misión u objetivo común, cuyas habilidades se complementan entre sí, trabajando coordinadamente, con la participación de todos sus miembros para la consecución de una serie de objetivos comunes, de los que son responsables y destacan que los equipos deben estar formados por personas interdependientes en sus tareas.

C. Establecer el alcance del estudio

Además de los equipos de trabajo es importante definir las instalaciones y áreas en las que se aplicará el procedimiento y los puestos a encuestar para cada perfil de cargo a partir de la plantilla existente teniendo en cuenta las características de la organización objeto de estudio, los intereses de la dirección, y minimizando el tiempo para su realización.

2.3.- Recopilación de la Información

Los métodos de Recopilación de Información, más ampliamente utilizados en la literatura para el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo suelen ser los siguientes:

Método de la Observación Directa	Aplicación de Cuestionarios
Entrevista con Trabajadores	Método de expertos
Métodos donde se Combinan los anteriores	

- ✓ **Método de la observación directa:** Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser históricamente el más utilizado como por su eficiencia. El análisis de puestos de trabajo se efectúa a través de la observación directa y dinámica de los ocupantes en pleno ejercicio de sus funciones, mientras que el analista registra los puntos claves de su observación. Se recomienda su aplicación a los trabajos que conllevan operaciones manuales y/o aquellos que tienen carácter repetitivo.

Ventajas:

- Veracidad de los datos obtenidos;
- Organización sistemática de los datos desde su iniciación, de forma normalizada y homogénea;
- Adecuada correspondencia entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos de trabajo (lo que hace, cómo lo hace y por qué lo hace).

Desventajas:

- Costo elevado;
 - La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ejecutante, no permite la obtención de datos realmente importantes para el análisis.
 - Si el puesto de trabajo es complejo, la observación puede ser excesivamente larga.
- ✓ **Cuestionario**: El análisis se efectúa solicitando al personal del puesto de trabajo que se analiza que responda un cuestionario o encuesta y puede adoptar dos formas de aplicación:
- **Cuestionario abierto**: Se le solicita a la persona que ocupa el puesto de trabajo que describa todas las indicaciones posibles sobre el puesto, sobre su contenido y sobre sus características.
 - **Cuestionario pautado**: Se le solicita a la persona que ocupa el puesto de trabajo que responda a una serie de preguntas prefijadas.

Ventajas:

- El cuestionario puede ser resuelto conjuntamente por los ocupantes del puesto, por los jefes directos y por una comisión de análisis, dando así una visualización amplia de su contenido y de sus características.

Desventajas:

- La dificultad de ciertos trabajadores de expresarse por escrito, limita el alcance del método.
 - Raramente puede ser utilizado como único método, pues representa un punto de partida, una recolección inicial de datos para el análisis y necesita del esfuerzo de otro método para completarse correctamente.
- ✓ **Entrevista**: La información se recoge mediante el diálogo con los trabajadores; se basa totalmente en el contacto directo y en los mecanismos de la colaboración y de la participación. Se pueden utilizar tres variantes: entrevistas individuales, de observación y de grupo.

Ventajas:

- Obtención de los datos relacionados con un cargo, a través de las personas que mejor lo conocen.
- Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas.

- Informaciones más fieles y más amplias.
- Hacer partícipe del método al trabajador.

Desventajas:

- Una entrevista mal dirigida puede conducir a reacciones negativas del personal y traer como consecuencia, la falta de comprensión y la no aceptación de los objetivos propuestos.
 - Este método, cuando es antecedido por la observación directa o por el cuestionario, lleva a resultados más satisfactorios y fidedignos para su análisis.
- ✓ **Métodos Combinados**: Estos se basan en diferentes combinaciones entre los métodos de Análisis y Descripción de Puestos. Son usuales las combinaciones de los métodos siguientes:
- A. Observación directa y aplicación de un cuestionario.
 - B. Observación directa y entrevista con trabajadores.
 - C. Aplicación de un cuestionario y entrevista con trabajadores.

La elección de esas combinaciones debe hacerse considerando ciertas particularidades concernientes a cada empresa, tales como: el tiempo disponible, los objetivos del análisis, la descripción de puestos de trabajo y el personal disponible para el cumplimiento de esa tarea.

En definitiva, no existe un método mejor o peor que los demás, sino que cada uno tiene sus ventajas y desventajas, así como campos de aplicación, en función de las características de los puestos de trabajo y de la entidad en cuestión.

La adecuada selección de los métodos para realizar un análisis y descripción de puestos de trabajo determinará, en gran medida, la calidad de la información contenida en los Perfiles de Cargo.

2.4.- Procesamiento y Análisis (consulta a expertos)

En esta etapa se pueden utilizar métodos como la tormenta de ideas, el método Delphi, así como la entrevista a expertos, con el objetivo de tomar decisiones en cuanto a eliminar o crear nuevos cargos, definir funciones para cada cargo, enriquecimiento del trabajo, considerando tanto el Alargamiento Horizontal como el Alargamiento Vertical.

Se produce un Alargamiento Horizontal de un Cargo cuando se aumenta el número o la variedad de tareas, permitiendo al trabajador realizar una unidad de producto o servicio completa, y reduciendo al mínimo o eliminando la especialización.

Se produce un Alargamiento Vertical de un Cargo cuando el trabajador participa en la Planeación, Organización, e Inspección de su propio trabajo, ampliando la influencia del trabajador en el

proceso de transformación al brindarle ciertos poderes administrativos (Autocontrol, Responsabilidad, Empowerment) sobre sus funciones y actividades.

2.5.- Elaborar y Describir el Perfil de Cargo

Para elaborar y diseñar un Perfil de cualquier cargo es necesario considerar que los componentes del mismo interactúan o se interrelacionan y no se pueden concebir como partes aisladas. (**Ver Figura 1.1 del Capítulo 1**)

Como la tendencia actual es hacia puestos de trabajo polivalentes o de multihabilidades, habrá que garantizar que los Perfiles de Cargo se mantengan consecuentes con esa tendencia, de manera que no signifique un encasillamiento o traba legal, sino un marco referencial, flexible y coherente con un perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño en un puesto de trabajo o del propio trabajo en general, tanto en su vertiente horizontal como en la vertical.

En el Perfil de Cargo, se concretan los objetivos del cargo o puesto de trabajo, los cuales son la expresión del factor humano en la producción o servicio.

2.5.1.- Redacción de la primera versión del Perfil de Cargo

La experiencia demuestra que no existen esquemas fijos que seguir para la redacción y presentación de los profesiogramas de cargos o puestos de trabajo, aún cuando los expertos sugieren que se usen estilos sencillos, concisos y claros, procurando iniciar cada frase con un verbo de acción y en tiempo presente, evitando toda expresión que no dé información exacta y necesaria, así como todo tipo de valoraciones y juicios propios del personal que redacta los perfiles de cargo.

No obstante, se recomienda observar algunas normas generales, comúnmente aceptadas para redactar los Perfiles de Cargo; estas son las siguientes:

- ✓ Solamente valen los hechos objetivos, no las opiniones e interpretaciones subjetivas.
- ✓ La descripción debe ser sencilla.
- ✓ Palabras ambiguas como “tal vez”, “puede”, “ocasionalmente”, “pocas veces”, siempre son fuentes de conflictos interpretativos por lo que deben evitarse.
- ✓ Si se describe un puesto de trabajo o una actividad, es preciso asegurarse de que se ha hecho plenamente. De no ser así, debe indicarse con la máxima claridad y transparencia.
- ✓ Un puesto de trabajo no es ninguna “historieta” que haya de ser contada. En consecuencia debe utilizarse un correcto estilo literario, con gran corrección y fluidez sintáctica.
- ✓ Los contenidos de las afirmaciones deben ajustarse estrictamente a la estructura previa del formato, evitando duplicaciones y redundancias innecesarias. Aún cuando se utilice un único

formato para toda la compañía, no hay razón alguna que justifique que todos hayan de tener una cantidad similar de texto.

- ✓ La redacción debe ser concisa y directa utilizando las palabras más sencillas posibles.
- ✓ Todas las palabras que no contribuyan a la descripción del cargo deberán ser omitidas.
- ✓ Cada oración deberá iniciarse con un verbo en tiempo infinitivo, en la que el sujeto sea el empleado que desempeñará el puesto.
- ✓ Cada actividad, función y/o responsabilidad mencionada deberá ser presentada en orden de mayor a menor importancia y periodicidad.
- ✓ El puesto deberá ser descrito tal y como existe ahora y no como podría existir bajo otras circunstancias.

Siempre que sea necesario hacer referencia a otro puesto de trabajo, debe mencionarse la denominación formal del mismo, nunca el nombre del ocupante, ni expresiones del tipo: “el puesto de al lado”.

2.5.2.- La elaboración de la Ficha Tipo

Aunque en la literatura consultada no se detectó un criterio unánime entre los autores para presentar estos resultados, existiendo una gran diversidad de criterios y formatos para estructurar la información registrada, sin embargo, la mayor parte de los autores coinciden en clasificar la información en varias categorías.

Teniendo en cuenta lo antes expuesto y dada la necesidad de garantizar que la presentación de la información contenida en los Perfiles de Cargo sea homogénea para toda la organización, se debe elaborar un formato estándar donde se defina la estructura del Perfil de Cargo adecuado para la organización objeto de Estudio, a través del diseño de la Ficha Tipo.

A continuación se muestra lo que debe incluir por puntos, una Ficha Tipo, para la elaboración de los Perfiles de Cargo:

I- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO: En este punto se señalan todos aquellos aspectos que brinden en un primer plano, todo lo referente a distinción de los cargos, de forma breve e incluye:

- ✓ **Denominación del cargo**: Se refiere al nombre del cargo.
- ✓ **Área(s) o sección**: Área y sección a la que pertenece el puesto.
- ✓ **Categoría ocupacional**: Se menciona la categoría a la que pertenece el cargo.
- ✓ **Grupo escala**: Grupo escala a que pertenece y de la que se deriva el salario a devengar.
- ✓ **Fecha de elaboración**: Fecha en que se diseñó el cargo mediante el análisis de resultados.
- ✓ **Organigrama del puesto**: Se reflejara el organigrama, llamando la atención, o señalando el puesto objeto de análisis.

II- Contenido del cargo: Especifica todo lo que se realiza dentro del cargo y los recursos necesarios para el desempeño del mismo. Está compuesto por:

- ✓ **Misión:** Hace mención de modo general y de forma breve y concisa a las principales funciones del cargo.
- ✓ **Tareas específicas:** Detallará las actividades (diarias, periódicas y eventuales) que se llevan a cabo en el puesto para cumplimentar su razón de ser.
- ✓ **Documentación:** Especifica toda la documentación que se recibe en el puesto, a quién la envía y el uso o trámite que se realiza con ella, así como la frecuencia del envío.
- ✓ **Decisiones importantes:** Hace referencia a las decisiones importantes a tomar en el puesto y con quién se consultan.
- ✓ **Equipamiento de trabajo:** Refleja los equipos, herramientas y demás auxiliares del trabajo humano.

III- Requisitos para el cargo: Determina las características que debe poseer el individuo, tanto físico como mental para desempeñar el puesto, como son:

- ✓ **Formación general:** Se considera la preparación académica, calificación técnica o profesional que se requiere en el cargo.
- ✓ **Conocimientos específicos:** Exponer los conocimientos requeridos para realizar la actividad analizada.
- ✓ **Adiestramiento requerido:** Define los conocimientos teóricos para el cargo y la práctica, de ser necesaria.
- ✓ **Experiencia mínima:** Hacer referencia a la experiencia laboral previa para desempeñar el cargo.
- ✓ **Rango de edad:** Reflejar las edades exigidas para desempeñar el puesto.
- ✓ **Sexo:** Especificar el sexo compatible con las funciones del cargo.
- ✓ **Requisitos de personalidad y habilidad:** En los requisitos del comportamiento se tendrá en cuenta las habilidades o capacidades del puesto de trabajo a analizar.
- ✓ **Otros requisitos:** Relaciona requisitos específicos de algunas profesiones, como es el caso del Patrón de Barco que, para ejercer como tal, tiene que estar certificado por la Organización Marítima Internacional (OMI).

IV- RESPONSABILIDADES EN EL CARGO: Indica el grado de responsabilidad que recae sobre el ocupante del cargo por pérdidas y/o roturas de los equipos utilizados, información que maneja, por dinero, así como por el grado de supervisión por el trabajo de otros; en caso que exista, etc.

V- CONDICIONES DE TRABAJO: Incluye las condiciones ambientales y bajo qué riesgos se ejecutan regularmente las funciones del cargo.

- ✓ **Ambiente de trabajo:** Reflejar las condiciones ambientales (iluminación, organización del local, ventilación, entre otras) en las cuales generalmente debe ejecutarse el trabajo.
- ✓ **Lugar de trabajo:** Especificar el lugar donde se desarrollan las funciones propias del cargo (Interior, exterior, entra y sale y vehículo automotor).
- ✓ **Esfuerzo físico:** Determinar el grado de esfuerzo físico que debe realizarse en la ejecución de las labores del cargo y las posiciones a mantener durante la ejecución de las mismas.
- ✓ **Riesgos:** Señalar si el puesto está expuesto a riesgos, de ser así, expresar cuáles son y el grado de exposición.
- ✓ **Enfermedades profesionales:** Describe el tipo de enfermedades profesionales que ocasiona el puesto.

VI- COMPETENCIAS DESEADAS: Reflejar los niveles de competencias deseadas, o exigidas para desempeñar el puesto.

2.6.- Implantación y Seguimiento

2.6.1.- Implantación de los Perfiles

En esta etapa del procedimiento se lleva a cabo la prueba e implantación de los profesiogramas, en la cual se deben observar los pasos siguientes:

- **Paso 1.** Prueba de los Perfiles de Cargo

Poner un tiempo a prueba el Perfil de Cargo es muy útil, debido a que esto posibilita el desarrollo de acciones que propician el enriquecimiento del trabajo. Según el criterio de varios autores consultados, este enriquecimiento se puede propiciar a través de las acciones siguientes:

- ✓ Otorgando libertad a los trabajadores para decidir sobre los métodos de trabajo, secuencia y ritmo.
- ✓ Inculcando en los trabajadores un sentido de responsabilidad.
- ✓ Promoviendo la participación de los trabajadores.
- ✓ Proporcionando a las personas retroalimentación sobre su desempeño.
- ✓ Asegurando que los trabajadores conozcan, cómo sus tareas contribuyen al producto final.
- ✓ Implicando a los trabajadores en el análisis y cambio del medio ambiente del trabajo.

En la literatura consultada no se detectó algún criterio entre los autores para prefijar el tiempo de duración del período de prueba de los profesiogramas, sin embargo, la experiencia atendiendo al factor aprendizaje demuestra, en estos casos, que se puede establecer un período de prueba de 3 meses.

- **Paso 2.** Presentación de la Versión Final de los Perfiles de Cargo

En este paso se deben incluir las correcciones oportunas, derivadas, como resultado, del período de prueba, para la presentación de la redacción definitiva de los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo.

- **Paso 3.** Aprobación de los Perfiles de Cargo

Una vez redactada la versión final de los profesiogramas se deben someter a la consideración de los trabajadores y los directivos para su correspondiente aprobación.

En caso de existir inconformidades con respecto a la aprobación de los profesiogramas elaborados para la organización objeto de estudio, se debe prever una retroalimentación que permita regresar a la fase anterior para ejecutar el estudio en aquellos casos que proceda.

- **Paso 4.** Implantación de los Perfiles de Cargo

La aprobación definitiva de los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo por parte de todos los niveles competentes, posibilitará la implantación de estos en la organización para la cual fueron elaborados.

Para la implantación de los profesiogramas, se deberán planificar sesiones de capacitación para todo el personal, tanto a los directivos como a los trabajadores.

En estas sesiones se deben analizar la importancia del conocimiento de las funciones de cada cargo y puesto de trabajo y su influencia en la calidad del servicio que se presta.

2.6.2.- Seguimiento de los resultados

Posteriormente de la aprobación e implantación de los profesiogramas elaborados se hace necesario una etapa de seguimiento (monitoreo) de los resultados. Dicha etapa consiste en establecer revisiones periódicas para detectar posibles cambios en los contenidos de los cargos y/o puestos de trabajo, debido a modificaciones, tanto en las estrategias y políticas de recursos humanos trazadas en la organización como en el diseño de los sistemas de trabajo, en lo que se refiere a los métodos y a las condiciones de trabajo, de forma tal que el Manual de Perfil de Cargos se mantenga permanentemente actualizado.

Se recomienda hacer revisiones periódicas para analizar la actualidad y vigencia de los Perfiles de Cargo elaborados y clasificarlos luego de la revisión periódica en aquellos que desaparecen por no ser ya necesarios, que cambian o se modifican, que permanecen iguales y los que emergen como nuevos para la entidad.

D Desaparecen por no ser necesarios

C Cambian o se transforman

E Emergen como nuevos

P Permanecen igual

2.7.- Consideraciones Finales del Capítulo

Para garantizar el éxito de la aplicación del procedimiento propuesto se requiere una mentalización de todo el personal con las concepciones modernas de la Gestión de Recursos Humanos y en este caso específico, con aquellas cuestiones relacionadas con el análisis y descripción de puestos de trabajo, en lo que se refiere al diseño de los Perfiles de Cargo.

Es importante lograr que todo el personal esté familiarizado con el proceso de análisis y descripción de puestos de trabajo, en aras de obtener la máxima colaboración al respecto.

Estos Perfiles de Cargo constituyen un punto de partida para todos los procesos de GRH. Casi todas las actividades de dicha gestión se basan en las informaciones proporcionadas por los Perfiles de Cargo, contribuyendo los mismos a solucionar problemas ocupacionales que se puedan presentar en la organización.

La presencia de información relativa del cargo puede ayudar a proporcionar a cada empleado una guía de desarrollo y finalmente suministrará a los supervisores y empleados una base más objetiva para definir y resolver determinados reclamos.

III: Resultados y Discusión

En esta etapa de la investigación se analiza la situación actual de la empresa y se implementa el procedimiento seleccionado para elaborar los Perfiles de Cargo, el cual se inicia con un diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos en la empresa y del Clima Organizacional.

3.1.- Caracterización del Objeto de estudio

En el presente capítulo se realiza una caracterización general de la UEB “**Atención al Productor** Elpidio Gómez.”, así como se describe lo realizado en cada una de las etapas del procedimiento diseñado en el capítulo anterior. Iniciando con un diagnóstico del Clima Laboral y de la actividad de Recursos Humanos en la entidad objeto de estudio, demostrando cómo la inoperancia de los Perfiles de Cargo existentes influye negativamente en diferentes dimensiones y variables del ambiente organizacional.

La **misión** de la UEB para el año 2012 está fundamentada en garantizar la recuperación cañera y no cañera, la producción y comercialización de azúcares y derivados en el territorio cienfueguero, así como en Cuba, suministrando a sus clientes una producción de azúcar en la cantidad, calidad y momentos demandados, obteniendo altos rendimientos industriales y agrícolas, satisfaciendo las exigencias del mercado, contando con un personal de vasta experiencia en el sector, seguridad, alto grado de pertenencia, ética y comprometimiento con la dirección de la empresa y el país, sin ocasionar daños al medio ambiente y elevando el conocimiento de sus trabajadores

La integra un personal entusiasta, disciplinado, abnegado, solidario, con una preparación multi-oficio, experimentado y especializado, que ofrece una respuesta dinámica a los problemas, todo lo que garantiza un servicio efectivo.

La UEB consta de los siguientes colectivos: Dirección, Grupo de Capital Humano, Grupo de Caña y Riego, Grupo Técnico de Mecanización, Grupo de Dirección Agrícola, Grupo Agropecuario, Grupo de Servicios Internos, Grupo de Seguridad y Protección, Centro Gestor, Comisión de Topografía, Producción de Semillas, Brigada de Caminos, Pelotón de Preparación de Tierras, Pelotón de Cultivos, Grupo de Riego, Taller Integral, Móvil de Mantenimiento Agrícola, Taller de Maquinado, Grupo de Servicios Internos, Organopónico, Grupo de Atención a la Caña. Su actividad se desarrolla bajo sistemas de pago aprobados por la Resolución # 9 de 2008 del Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social (MTSS) Esta UEB se localiza en el Consejo Popular Elpidio Gómez, en el municipio de Palmira, Cienfuegos y fue creada por la Resolución # 321 de 2011 del Ministro del Azúcar.

Su colectivo de trabajo tiene como Visión los aspectos siguientes:

- Ser dentro de las instalaciones de la Empresa Azucarera de Cienfuegos que brindan servicios de Atención al Productor Agropecuario: la preferida.
- Poseer una eficiente administración caracterizada por el liderazgo y comprometida con la dirección del partido y los principios de la Revolución.
- Una consolidada Gestión Económico-Financiera que permita la prevención y el control hacia cualquier tipo de manifestación de corrupción e ilegalidad.
- Mantener en el mismo orden de prioridad la gestión administrativa y la de los recursos humanos.
- Se encuentra capacitado todo el personal en el tema relacionado con su actividad laboral.
- Existe un excelente nivel de comunicación.

Dentro de este colectivo laboral además se incentivan los **Valores** siguientes:

- *Honestidad*
- *Patriotismo*
- *Responsabilidad*
- *Humanismo*
- *Solidaridad*
- *Fiabilidad*
- *Accesibilidad*
- *Profesionalidad*
- *Cortesía*
- *Credibilidad*
- *Comprensión*

En la entidad los principales servicios que se ofertan son los relacionados a la Atención al Productor Agropecuario en preparación de tierras, cultivos de plantaciones cañeras, selección de semillas de óptima calidad de caña, y otros servicios.

La plantilla aprobada de la UEB es de 202 plazas, de las cuales están cubiertas el 100%, donde 72.77% son obreros, 14.85% técnicos, 4.46% especialistas, 0.50% administrativos y el 7.43% servicios, como se muestra en la **figura 3.1**.

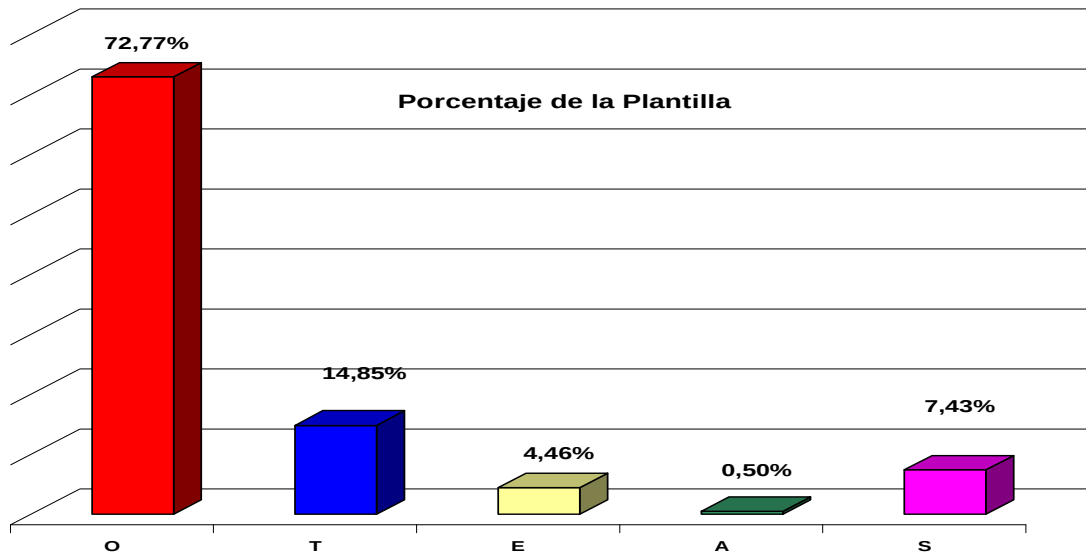


Figura 3.1: Composición de la Plantilla y situación actual.

Además se muestran las Categorías Ocupacional y los Grupos Salariales de cada Puesto de Trabajo. (Ver Anexo D1)

3.2.- Diagnóstico de la situación Actual de los Recursos Humanos

El sistema de Gestión de los Recursos Humanos, desde el punto de vista de los procesos que en él se realizan está integrado por los siguientes aspectos:

- Reclutamiento y selección del personal.
- Análisis y descripción de los puestos de trabajo.
- Evaluación del desempeño.
- Sistema salarial.

Reclutamiento y selección del personal.

Las fuentes de reclutamiento son tanto internas como externas. Los movimientos internos se realizan entre los trabajadores activos de la organización y el reclutamiento de fuentes externa, se realiza a través de los Órganos de Trabajo de los municipios de Palmira, Cienfuegos y Cruces y de convocatorias realizadas al efecto con la utilización de propaganda radial mediante la Emisora Radio Ciudad del Mar, con excepción de los dirigentes, para ello se solicitan nombramientos al Departamento de Cuadros de la Empresa y luego de una minuciosa investigación se selecciona al Cuadro.

Análisis y descripción de los puestos de trabajo.

El análisis y descripción de los puestos de trabajo se basa en los Perfiles de Cargo existentes, los cuales en su mayoría están obsoletos y no responde a los actuales requerimientos de la organización.

Evaluación del desempeño.

El desempeño de los trabajadores no es evaluado periódicamente, pues no existe un plan de evaluación diseñado en la entidad.

La desactualización de los Perfiles de Cargo es uno de los problemas más comunes a los que se enfrenta la Organización a la hora de aplicar cualquier sistema de Evaluación del Desempeño, pues incluye aspectos que no están recogidos en los Perfiles de Cargo actuales.

Sistema salarial.

El sistema salarial que se encuentra implantado en la entidad es el que rige la Resolución # 9 de 2008 del Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social (MTSS), pero en su gran mayoría los trabajadores han presentado inquietudes al respecto.

3.3.- Diagnóstico utilizando el cuestionario de Clima Organizacional.

Para el diagnóstico solamente se utilizó el **cuestionario de Clima Organizacional**, siguiendo para su implementación los pasos descritos en el **epígrafe 2.1 del Capítulo 2** y se aplican diferentes pruebas estadísticas que confirman las hipótesis planteadas. (Ver Anexo C)

Diseño de la Investigación.

La población está compuesta por la plantilla de trabajadores existentes en la UEB al comienzo de esta investigación. Las unidades de muestreo y el marco muestral son todos los trabajadores de todas las áreas pertenecientes a la entidad que tienen de una forma u otra interacción organizacional.

El Diseño Muestral utilizado fue de un 100 por ciento de la población lo que representó un tamaño de muestra final para desarrollar el estudio de **119 unidades de muestreos**, como se observa en la siguiente tabla:

n = Tamaño de la Muestra	119	$n = \frac{NPq}{\frac{(N-1)E^2}{z^2} + Pq}$
N = Tamaño de la Población (Plantilla Actual)	202.00	
P = proporción muestral o su estimado.	0.5	
q = 1 - P	0.5	
E = error absoluto permisible.	0.05	
Z = valor de z para un Nivel de Significación 95%	1.64	

La muestra obtenida fue estratificada por la incidencia de cada Categoría Ocupacional en la Plantilla actual de la UEB, donde no se tuvo en cuenta la participación de administrativos por la poca representatividad dentro la misma, como se muestra en la **Figura 3.2**.

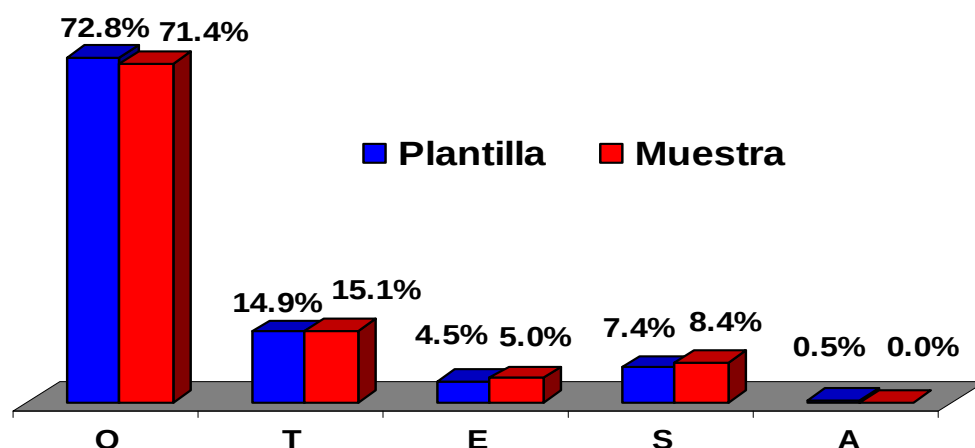


Figura 3.2: Estratificación de la Muestra calculada por Categoría Ocupacional de la Plantilla.

Análisis de los resultados de la encuesta de Clima Organizacional.

Para el análisis de los resultados de la Encuesta utilizada se emplearon varios procedimientos estadísticos, a través del Sistema Estadístico por excelencia, **SPSS** en su versión **15.0** en español. Aunque en el procedimiento seleccionado y descrito de manera general en el capítulo 2, se describen otras técnicas estadísticas más, que no serían de gran ayuda en este caso, se mencionan por si para otras entidades pueden ser empleadas.

Para el **Análisis de la Fiabilidad** de los resultados se utilizó el **Coefficiente de Alpha de Cronbach**, el cual resultó ser un valor de **0,857** que significa que existe una alta confiabilidad entre los criterios dados por los trabajadores. (Ver Anexo E)

Mientras que para demostrar la **Validez** de los resultados se utilizó el **Coefficiente de Correlación de Pearson**, mediante una correlación entre las evaluaciones individuales de cada ítem,

promediadas cada dimensión y las evaluaciones generales. Estas pruebas se realizaron mediante el Paquete Profesional **SPSS 15.0**. (Ver Anexo F)

Posteriormente de comprobada la Fiabilidad y la Validez del cuestionario y sus resultados, se realizó un análisis de correlación de las referencias cruzadas utilizando la variable de agrupación “Categoría Ocupacional”, donde se muestran los resultados de las preguntas que más evidencian la necesidad de Diseñar los Perfiles de Cargo.

Para ello se tomaron varias preguntas del cuestionario y se realizó además un análisis de frecuencias donde los resultados obtenidos evidencian la necesidad de diseñar los perfiles, como es el caso de las siguientes:

No.	Preguntas realizadas	Verdadero	Falso
1	Las órdenes las andan cambiando a cada rato	57.1 %	42.9
7	El trabajador decide cómo realizar mejor su trabajo	61.3 %	38.7
8	Se dedica poco tiempo a analizar el trabajo en colectivo	39.5 %	60.5
17	A veces tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por dónde empezar	68.9 %	31.1
23	Para hacer algo hay que estar preguntando a los responsables del área	56.3 %	43.7
33	Se conocen cuáles son los objetivos del área	84.9 %	15.1

En esta prueba se analizaron la correlación en las tablas de contingencia para evaluar la incidencia por cada Categoría Ocupacional en los resultados obtenidos en estas preguntas analizadas.

Por ejemplo, en la **pregunta 1**, donde se les pregunta al colectivo de trabajadores si “*Las órdenes las andan cambiando a cada rato*”, un 57,1% del total manifiesta que es verdadero este planteamiento, mientras que al analizar las respuestas dadas por cada categoría individualmente se muestra en esta pregunta un comportamiento generalizado. Tal es el caso de la Categoría Técnicos, quienes más de la mitad de los entrevistados (el 61%) manifiestan que es verdadera dicha afirmación y de la misma forma de Trabajadores de Servicios, Obreros y Especialistas, con valores de 60, 56,47 y el 50%, respectivamente, como se muestra en la **figura 3.3**.

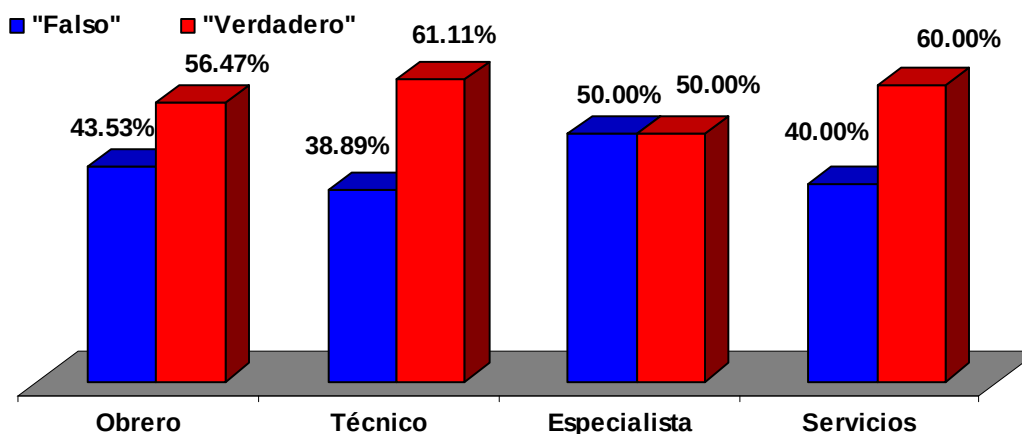


Figura 3.3: Distribución, por Categoría Ocupacional, de las respuestas en la **Pregunta 1**.

De igual manera se pueden analizar el resto de las preguntas seleccionadas donde casi en su totalidad el mayor porcentaje fue hacia la respuesta Verdadero, aunque siempre existen algunas en las que fueron menos agravantes sus resultados, como el caso de la pregunta 8, donde se les interroga a los trabajadores sobre el tiempo empleado para analizar su trabajo en el colectivo. En esta respuesta a pesar que los obreros forman la mayoría en el cuestionario, el **55,6 y 50%** de los técnicos y trabajadores, respectivamente, la opinión es diferente a la mayoría de los encuestados, como se muestra en la **figura 3.4**.

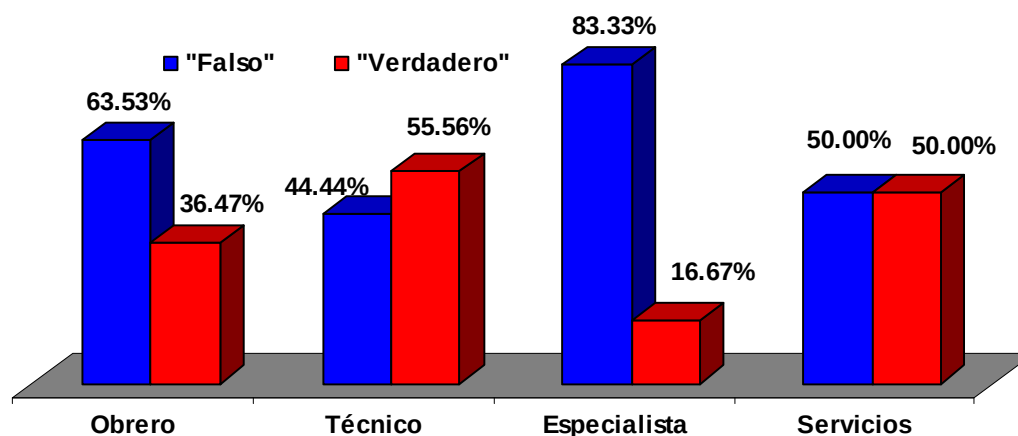


Figura 3.4: Distribución por Categoría Ocupacional de las respuestas en la **Pregunta 8**.

Se realiza además dentro de este análisis la prueba Chi cuadrado para comprobar la validez de las respuestas dadas. (**Ver Anexo G**)

Se aplicó además, la prueba **Kruskall Wallis** para detectar la posible existencia de diferencias significativas entre las categorías ocupacionales para las cuatro dimensiones, lo que permitió comprobar que en la **dimensión Participación** las diferencias eran significativas (**Sig. asintót.** < 0,05), como se muestra en la tabla siguiente:

	Liderazgo	Motivación	Reciprocidad	Participación
Chi-cuadrado	,350	,000	1,047	6,734
gl	1	1	1	1
Sig. asintót.	,554	,982	,306	,009<0,05

Con el mismo objetivo y para corroborar sus resultados se aplicó con posterioridad la prueba **U de Mann Whitney** con la cual permitió comprobar que las diferencias más significativas en sus respuestas se encontraban entre las **Categorías Obreros y Técnicos**, como se muestra en la tabla siguiente:

	Liderazgo	Motivación	Reciprocidad	Participación
U de Mann-Whitney	698.500	762.500	649.500	471.500
W de Wilcoxon	4353.500	4417.500	4304.500	4126.500
Z	-.591	-.022	-1.023	-2.595
Sig. asintót. (bilateral)	.554	.982	.306	,009<0,05

De estos análisis de los resultados de la encuesta ya se evidencia la necesidad de diseñar los Perfiles de Cargo para dicha UEB dados los planteamientos aportados por sus trabajadores.

Resultados por el método de Dimensiones y Variables.

Este análisis consiste en analizar los resultados para cada Variable y Dimensión definida en el cuestionario. Cada variable es representada por tres preguntas de la encuesta que se refieren al factor que ella evalúa, aunque además se utilizaron filas vacías para aquellos aspectos en que el empleado decida incluir a la lista para realizar el análisis.

Del procedimiento seleccionado se utilizó el cuestionario para diagnosticar el Clima Organizacional, en el cual se propone dividir el análisis en cuatro dimensiones generales y cada una de estas a su vez se subdivide en cuatro variables representativas. (**Ver Anexo H**)

Liderazgo:	Motivación:
• <u>Dirección:</u> • <u>Estímulo a la excelencia:</u> • <u>Estímulo al trabajo en equipo:</u> • <u>Solución de conflictos:</u>	• <u>Realización personal:</u> • <u>Reconocimiento a la aportación:</u> • <u>Responsabilidad:</u> • <u>Adecuación de las condiciones de trabajo:</u>
Reciprocidad:	Participación:
• <u>Aplicación al trabajo:</u> • <u>Cuidado del patrimonio institucional:</u> • <u>Retribución:</u> • <u>Equidad:</u>	• <u>Compromiso con la productividad:</u> • <u>Compatibilización de intereses:</u> • <u>Intercambio de información:</u> • <u>Participación en el cambio:</u>

Los resultados generales se analizan y presentan a continuación para cada dimensión y variable que fue definida en el cuestionario:

- **Dimensión Liderazgo:** Fue evaluada con un **61.69%** de la puntuación ofrecida por los encuestados. Esta dimensión se refiere a la influencia que ejerce la dirección de la entidad en el comportamiento de otras personas, utilizando para ello la habilidad de orientar y convencer con entusiasmo. A pesar de no tener una baja evaluación su valor se debe fundamentalmente a la variable “*Estímulo al trabajo en equipo*”, la cual tiene la más baja puntuación (33,89%) de todo el cuestionario, como se muestra en la **figura 3.5**.

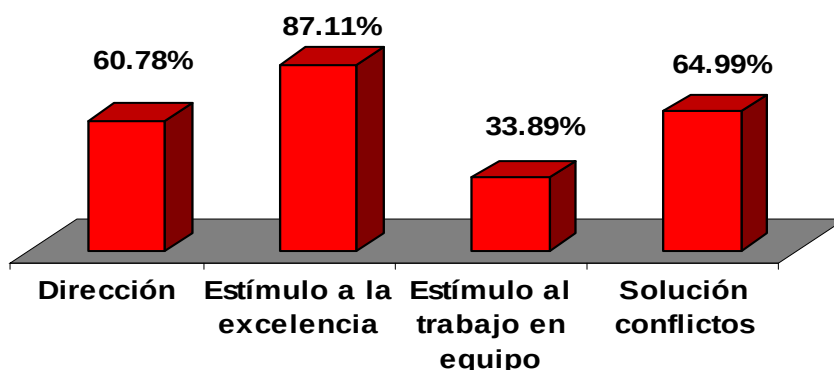


Figura 3.5: Evaluaciones realizadas a cada Variable de la Dimensión **Liderazgo**.

Esta variable se refiere a si el trabajo de todos se planifica y organiza como un solo grupo con objetivos comunes, elemento que puede afectar el desempeño general de la organización. En el resultado negativo de esta variable inciden las preguntas siguientes:

		Verdadero	Falso	Moda	Ideal
3	Da igual trabajar mucho que poco	16.0%	84.0%	0	0
19	Cuando uno no sabe hacer algo, nadie lo ayuda	35.3%	64.7%	0	0
35	A los trabajadores no les gusta que le señalen lo mal hecho	50.4%	49.6%	1	0

Como se observa en la tabla anterior, existen para las tres interrogantes valores que deben ser considerados, pues sus afirmaciones son verdaderas, aunque la mayoría (la Moda) en la **3 y 19** es igual al Valor Ideal usado como patrón en estos casos. Mientras que en la **pregunta 35** cambia al expresarse más del 50% de los encuestados que no les gusta que le señalen lo mal hecho, aspectos que tienen relación con la falta de acción y orientación sobre aquellos factores en los cuales pueden cometerse errores y cómo prevenirlos en su puesto de trabajo.

- **Dimensión Motivación.** Fue la dimensión que obtuvo la mayor puntuación con **64,71%**, según los trabajadores que respondieron el cuestionario. Esta dimensión se refiere a las reacciones y actitudes naturales de las personas para subsistir y desarrollarse y son las motivaciones que realmente contribuyen al desarrollo de la organización. A pesar de que las variables que la componen no tienen un valor muy alto, en sentido general es aceptable, aunque la de menor cuantía fue la presentada en la relacionada con el “*Reconocimiento a aportes*”, con un **59,10%** (la número 6 de todo el cuestionario), como se muestra en la **figura 3.6**.

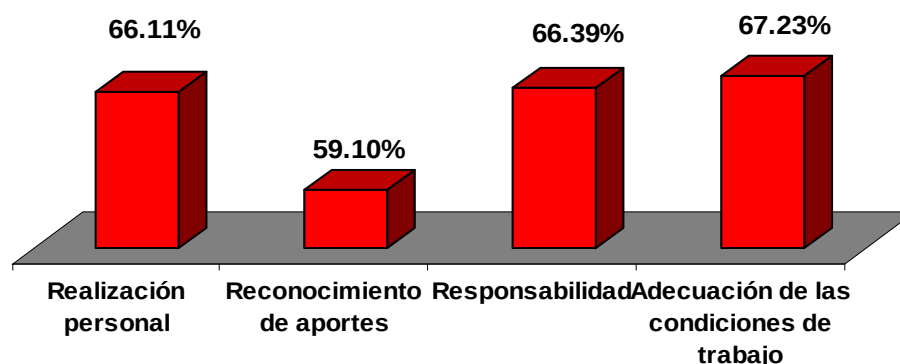


Figura 3.6: Evaluaciones realizadas a cada Variable de la Dimensión **Motivación**.

Esta variable se refiere al reconocimiento y crédito que se le brinda al esfuerzo realizado por los trabajadores en la ejecución de sus labores. Aspecto que está relacionado con la variable analizada en la dimensión, pues si a los trabajadores no les gusta que se le reconozcan las cosas mal hechas, esfuérzate por reconocer las buenas labores de tus subordinados utilizando los métodos disponibles. En el resultado de la evaluación de esta variable inciden las preguntas siguientes:

		Verdadero	Falso	Moda	Ideal
6	Se reconoce el buen trabajo	73.1%	26.9%	1	1
22	Sólo están pendiente de lo que una hace mal	28.6%	71.4%	0	0
38	Hay muy poco estímulo para las trabajadores	75.6%	24.4%	1	0

Como se observa en la tabla anterior, a pesar de que la mayoría de los encuestados afirma que se le reconoce el buen trabajo, no se llega a la totalidad y ese mismo porcentaje hace referencia a que siempre están pendiente a lo que hacen mal y la mayoría coincide en que hay muy poco estímulo para los trabajadores en está UEB. Aspectos que se deben considerar en la dirección de

la entidad para elaborar las estrategias futuras para potenciar las capacidades de sus trabajadores.

- **Dimensión Reciprocidad:** Es una dimensión evaluada con **64,50%**, muy similar a Motivación. Esta dimensión se refiere a la satisfacción de expectativas mutuas entre el trabajador y la organización, donde la persona debe sentirse parte de la organización. A pesar de que las variables que la componen no tienen un valor muy alto en sentido general es aceptable, aunque la de menor cuantía fue la relacionada con la “*Equidad*”, con un **50,14%** (la número 4 de todo el cuestionario), como se muestra en la **figura 3.7**.

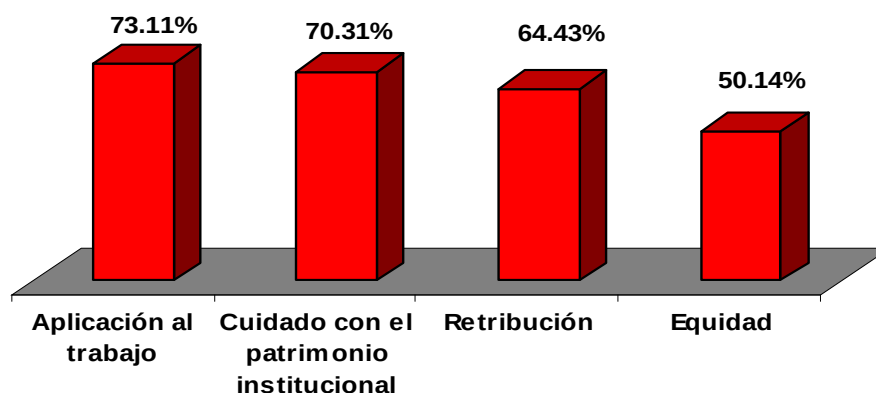


Figura 3.7: Evaluaciones realizadas a cada Variable de la Dimensión **Reciprocidad**.

Esta variable caracteriza las diferencias de las retribuciones entre el trabajador y la dirección del área o entidad y define el nivel de intercambio en las relaciones de trabajo entre trabajadores y organización. Este aspecto repercute directamente en el desempeño y compromiso del trabajador con los resultados de la entidad, y las interrogantes que componen están en las variables siguientes:

		Verdadero	Falso	Moda	Ideal
12	No se reconoce cuando uno hace bien las cosas	54.6%	45.4%	1	0
28	Hay preferencias con algunos trabajadores, jefes y áreas	43.7%	56.3%	0	0
44	Con frecuencia se realizan sanciones injustas	52.1%	47.9%	1	0

En la tabla anterior se puede observar que existen diferencias significativas en cuanto al valor ideal en las preguntas 12 y 44, donde más del 50% de los trabajadores afirman que no se reconoce cuando los trabajadores hacen bien las cosas y que con frecuencia se realizan sanciones injustas por parte de la dirección.

Este resultado demuestra que, en general, la Variable Equidad aunque no fue la peor evaluada debe dársele una atención preferencial, pues ella constituye una amenaza para el logro de un adecuado Clima Laboral en cualquier Organización.

- **Dimensión Participación:** Resultó la Dimensión peor evaluada por los encuestados con sólo un 50,56%. Esta dimensión se refiere a la integración de los trabajadores en las actividades de la entidad, aportando cada quien lo que le corresponde y por lo tanto expresa la necesidad de que existan los diseños de puestos, donde se definan con claridad las funciones y actividades a desarrollar. En esta dimensión se encuentran tres de las variables peor evaluadas en todo el cuestionario: “Intercambio de Información”, “Compromiso con la Productividad” e “Involucración con el Cambio”, con **41.46%**, **45.38%** y **52.38%**, respectivamente, como se muestra en la **figura 3.8**.

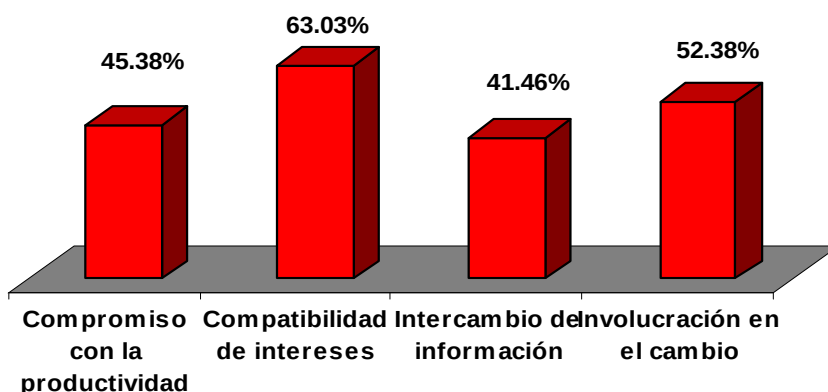


Figura 3.8: Evaluaciones realizadas a cada Variable de la Dimensión **Participación**.

Estas variables reflejan la forma y la calidad de intercambio información sobre los propósitos comunes entre la dirección y los trabajadores, así como el compromiso de los trabajadores con la entidad en términos de calidad, cantidad y oportunidad, la responsabilidad que él tiene, incluso su actitud comprometida y orientada hacia el logro del cambio, participando con aporte de sugerencias, adopción de nuevos hábitos, presentación de innovaciones entre otras. Estas variables repercuten directamente en los resultados de desempeño de la organización, por lo que la dirección debe tratar de intercambiar y discutir sobre los resultados obtenidos y comprometerse todos con ellos y con elevar los niveles de periodos anteriores. Esto se denota directamente en las respuestas dadas en algunas de las interrogantes relacionadas con estas variables que se muestran a continuación:

		Verdadero	Falso	Moda	Ideal
15	Las personas de mi área no son muy francas entre sí	51.3%	48.7%	1	0
31	A veces existen problemas de chismes o mala información	42.0%	58.0%	0	0
47	Las informaciones se dan solo a pocos grupos	31.1%	68.9%	0	0
13	Cada área trabaja por su lado	33.6%	66.4%	0	0
29	No existe ayuda entre los responsables de cada área y sus trabajadores	22.7%	77.3%	0	0
45	Todos trabajamos como un gran equipo	79.8%	20.2%	1	1
16	Los responsables del área no nos apoyan cuando tenemos una idea	38.7%	61.3%	0	0
32	A los trabajadores les gustan los cambios	59.7%	40.3%	1	1
48	No se hacen muchas innovaciones	58.8%	41.2%	1	0

En resumen en esta tabla se puede apreciar el grado de desinformación, la falta de trabajo en equipo y la preocupación fundamentalmente de los responsables de las áreas, así como la falta de innovación y creación en general de los trabajadores de la entidad.

En sentido general el Clima Organizacional de la UEB Atención al Productor “Elpidio Gómez Guzmán” se evalúa con **60,36%**, a pesar de que no se ve muy bajo para una entidad con sus características y por las labores que realiza, es un reflejo de aquellos aspectos que debe potenciar la dirección y darle una mayor intencionalidad en sus estrategias para elevar su desempeño hasta los niveles esperados.

Analizando de forma general los resultados de la encuesta a partir de la evaluación de Dimensiones y Variables concluye que una de las causas fundamentales radica en la inoperancia de los Perfiles de Cargo existentes, como una de las causas raíz de que no se realice una eficiente y efectiva Gestión de los Recursos Humanos en la UEB Atención al Productor “Elpidio Gómez Guzmán”, con el objetivo de aprovechar las capacidades de la fuerza de trabajo con que cuenta y establecer sistemas de evaluaciones de desempeño, de compensaciones y de participación para obtener de ella los resultados planificados.

3.4.- Planeación y Preparación.

Compromiso de la dirección y creación de equipos.

Una vez realizado el diagnóstico se presentó un informe al Consejo de Dirección con los resultados, llegándose al consenso de que a pesar de iniciar cualquier otra iniciativa para el mejoramiento debía priorizarse el diseño de los Perfiles de Cargo, dadas sus posibilidades para lograr integrar los diferentes subsistemas de Recursos Humanos y que facilitarán el enriquecimiento del trabajo, así como un adecuado balance de cargas para las diferentes áreas de la Unidad.

La Dirección de la Empresa y la Administración de la UEB asumió el compromiso de informar a todos los trabajadores sobre el estudio a realizar y el Especialista C en Gestión de los recursos Humanos de la Dirección fue designado como el responsable de facilitar toda la información previa necesaria, así como de conformar los equipos de trabajo por cada área que darían solución a los problemas existentes, al frente de cada uno de estos equipos se colocó un trabajador responsable de cada área que tuviera mayor conocimiento acerca de los puestos de trabajo existentes a su alrededor.

Educación y entrenamiento.

A través del equipo de la investigación se llevaron a cabo diferentes actividades de educación, las cuales se inician con la explicación por cada área de las características de la investigación a realizar y la importancia del aporte de cada trabajador en sus resultados. Además se realizó un entrenamiento con los responsables de cada equipo en las técnicas relacionadas con el análisis y descripción de puestos, recopilación de la información necesaria y el análisis final de los datos registrados de cada puesto de trabajo.

Alcance del estudio.

El alcance del estudio fue definido hacia todos los puestos de trabajo de la UEB, la cual, como se explicó anteriormente, cuenta con una Plantilla Total de **88 cargos y 202 puestos**, todos cubiertos. Para iniciar el estudio se tomaron **28 cargos (31,82% del total)** de todas las áreas en general, los cuales representan **119 puestos de trabajo (58,91% del total)**. En este grupo se priorizaron 100 cargos de **Obreros, 15 de Técnicos y 4 Especialistas** que estuvieran directos a las actividades claves de la UEB. (Ver Anexo D2)

3.5.- Recopilación de la información

Se utilizó el cuestionario estructurado que propone Chacón [2009], en su investigación, para la recopilación de información sobre los puestos de trabajo y que ha sido utilizado con muy buenos resultados en esta empresa en otras UEB. Este instrumento fue combinado además con la entrevista personal a trabajadores de experiencia en cada puesto y áreas, y finalmente el resultado fue sometido a la consideración de expertos externos en la materia (personal de mayor experiencia en la empresa y profesores de la universidad de Cienfuegos).

A partir de lo planteado con respecto a cada uno de los métodos de análisis y descripción de puestos y teniendo en cuenta las particularidades de la instalación, en el marco de esta investigación se propone adoptar un método mixto para la elaboración de los Perfiles de Cargo, ya

que la combinación de varios de ellos brinda la posibilidad de atenuar los inconvenientes que se presentan al aplicar cada método de forma independiente según se señaló en el **capítulo 2**.

Elaboración y Descripción de los Perfiles de Cargo.

Durante esta etapa se definió la estructura definitiva del profesiograma, para ello se analizaron críticamente los incluidos en la literatura consultada y tras analizar las definiciones dadas, se concluyó con la elaboración de una **FICHA TIPO** adaptada a las condiciones generales de los puestos de trabajo existentes en la Unidad. (**Ver Anexos I**)

Implantación y Seguimiento.

Inicialmente se presentó a la administración la primera versión de los Perfiles de Cargo y se decidió ponerlos a prueba por un periodo de tres meses (Abril y Mayo), periodo en el cual se detectaron que existían puestos de trabajo donde era necesario añadir algunos aspectos relacionados con las condiciones de trabajo y los requisitos de formación.

En atención a estas dificultades se hicieron los cambios necesarios, previa consulta a los expertos y se presentó versión final de los Perfiles de Cargo. En total fueron elaborados los **28 cargos** existentes en la UEB, de los cuales para presentarse en esta investigación se tomó una muestra de **5 ejemplos** de varias de las categorías ocupacionales (**3 Obreros, 1 Técnico, y 1 Especialista**), los cuales representan 42 puestos de trabajo de la entidad como se muestra en la tabla siguiente: (**Ver Anexo J**).

Grupo o Área y Cargo seleccionado	Gpo.	C.O.	Aprob.
GRUPO DE CAÑA Y RIEGO			2
Especialista Jefe de Caña y Riego	XIII	E	1
GRUPO TECNICO DE MECANIZACIÓN			3
Técnico en Mecanización Agrícola	VIII	T	2
BANCO DE SEMILLA REGISTRADO			21
Operario Agropecuario Especializado	VII	O	19
BRIGADA DE CAMINOS			12
Operador Equipos Ligeros Rama Agropecuaria	VI	O	8
PELTON DE CULTIVOS			13
Operador Equipos Pesados Rama Agropecuaria	VIII	O	12

Análisis de los Resultados del Procedimiento.

Con la aplicación del procedimiento se obtuvieron los siguientes resultados:

- Diagnóstico del Clima Organizacional del la UEB Atención a Productores “Elpidio Gómez Guzmán”, en el cual se identificaron y analizaron las variables con mayores problemas, e incluso se evaluaron las diferencias entre los criterios por Categoría Ocupacional.
- Los nuevos Perfiles de Cargo se deben convertir en una valiosa herramienta en el proceso de Gestión de los Recursos Humanos y de todas sus actividades con el objetivo de elevar los niveles de desempeño de la entidad.
- Se marca el inicio para la implementación de un nuevo sistema de Gestión Organizacional el cual debe potenciar las capacidades identificadas en el estudio para eliminar las debilidades que impiden el desarrollo de la entidad.

CONCLUSIONES

De la presente investigación realizada se han arribado a las conclusiones siguientes:

- El análisis bibliográfico permitió estudiar los diferentes modelos de GRH los cuales coinciden que una de las actividades claves hoy en día es el **Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo**, por ser el punto de partida para la mayoría de las soluciones de los problemas ocupacionales.
- La caracterización de la empresa permitió evaluar la situación productiva actual, así como las diferentes áreas que la componen y su influencia en los resultados finales de la misma.
- En el diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos de la empresa se detectó la necesidad de diseñar los Perfiles de Cargo, debido a que en la actualidad sólo cuentan con los calificadores de cargos, donde los procesos más afectados en este sentido son la capacitación, la contratación y reclutamiento y la evaluación de desempeño.
- Del diagnóstico del Clima Organizacional de la UEB ATENCION A PRODUCTORES “Elpidio Gómez Guzmán”, se identificaron y analizaron las variables con mayores problemas, e incluso se evaluaron las diferencias entre los criterios por cada Categoría Ocupacional.
- Para elaborar los perfiles de cargo en la empresa se seleccionó un procedimiento que brinda una amplia gama de métodos y técnicas apropiadas para ser ejecutadas en las diferentes etapas en las que ha sido estructurado y que ha sido validado en otras UEB de la Empresa Azucarera de Cienfuegos.
- El diseño de los nuevos Perfiles de Cargo le proporcionarán a los trabajadores y al equipo de GRH un mayor desarrollo de sus funciones, del nivel de subordinación y requisitos de los cargos lo que influye de manera positiva en el desempeño de los colectivos en la UEB.
- En total fueron elaborados los **28 cargos** existentes en la UEB, de los cuales en esta investigación se muestran **5 ejemplos** de varias de las categorías ocupacionales (**3 Obreros, 1 Técnico, y 1 Especialista**), los que representan 42 puestos de trabajo de la empresa.
- Mediante los nuevos Perfiles de Cargo propuestos será posible definir con mayor efectividad la estrategia de capacitación para cada trabajador e iniciar la implementación de un Sistema de la Evaluación del Desempeño en la UEB.

RECOMENDACIONES

De los resultados obtenidos y de las conclusiones presentadas se proponen las recomendaciones siguientes:

- Se le debe dar continuidad a las etapas del procedimiento implementado para culminar con los objetivos planificados y obtener los resultados esperados de los mismos, así como se debe extender hacia todas las áreas de la UEB.
- Mantener un seguimiento periódico por parte de la dirección del Grupo de Recursos Humanos de los Perfiles de Cargo diseñados, para mantenerlos actualizados respecto a las necesidades cambiantes de la UEB y de las nuevas actividades que surgen.
- Considerar los Perfiles de Cargo diseñados para los futuros rediseños o cambios de estructuras de dirección o modificación de la plantilla en la UEB.
- Profundizar en los resultados del análisis de las Dimensiones y Variables del Clima Organizacional de la entidad para establecer un plan de medidas que ataquen las causas identificadas y elevar los niveles de desempeño de la entidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias G. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Edit. Trillos.
- Barranco, F..J. (2002). *Planificación estratégica de recursos humanos*. Madrid. España: Editorial Pirámide S.A.
- Byars Lioyd, L. (2006). *Gestión de Recursos Humanos*. España: : Editorial Mosby, Ediciones División IRWIN.
- Casanova Reyes, A. (2006). *Un acercamiento al estudio de la Capacidad de Aprendizaje: Análisis de un caso de estudio en Servicios Especializados de Protección S.A (SEPSA) Gerencia Territorial Cienfuegos* (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez", Cienfuegos.
- Chiavenato.L. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Ediciones McGraw Hill.
- Claver, E. (2001). "Panorama actual y perspectivas del futuro para la función de Recursos Humanos". *Revista AEDIPE. (Madrid)*, 22, 32 - 42.
- Cruz, L., & Macola, E. (2008). Resultados obtenidos en la aplicación del Sistema de Gestión del Capital Humano en la Delegación del CITMA en la Isla de la Juventud. Retrieved May 23, 2012, from http://www.betsime.disaic.cu/secciones/ger_abrjun_08.htm.
- Cuesta, A. (2002). *Gestión del Conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos*. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
- Cuesta, Armando. (2009). Tendencias Actuales en la Gestión de Recursos Humanos (GRH). Necesidad del modelo funcional de GRH. *Ed. I+D Telefónica, Madrid, No. 10., No. 10.*
- Díaz Chacon, R. (2009). *Análisis e implementación de un Procedimiento para la elaboración de los Perfiles de Cargo en la U.E.B. Ferroviaria Elpidio Gómez* (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez", Cienfuegos.
- Escat, M. (2005). *Gestión de Recursos Humanos y Estrategia*. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/37/grrhhest.htm>.
- Faloh, R. (2001). El más valioso capital. *Ciencia, Innovación y Desarrollo.*, 6(2), 27-30.
- Fernández Río, M. (2001). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Madrid: Editorial Días Santos.
- López Pérez, Amauris L. (2002). *Diseño y elaboración de los Perfiles de Cargo del restaurante El*

- Polinesio*. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Palmero Berberena, Y. (2007). *Procedimiento para la organización de la fuerza de trabajo en el proceso de producción de almidón de maíz en la Empresa Glucosa Cienfuegos*. (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez", Cienfuegos.
- Parra Urdaneta, Mauricio. (n.d.). La evaluación del desempeño y la Gestión de los Recursos Humanos. Retrieved from www.rrhhmagazine.com/articulo/rrhh13.htm.
- Quezada, H. (2000). Competencias laborales: la puesta en valor del capital humano. *Q+M Consultores Asociados (Perú)*. Retrieved from <http://qmasociados.netfirms.com>.
- Reyes P. A. (2004). *Administración de personal, relaciones humanas, previsión y planeación de personal*. México: Ediciones Limusa.
- Sveiby, E. (2000). *La nueva riqueza de las empresas. Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor* (Impreso por Romanyá-Valls, S.A.). Barcelona, España.
- Werther, W. B. (2007). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Ediciones McGraw Hill.

Anexo A: Análisis de la fundamentación teórica de los modelos de GRH.

<i>Modelo Planteado por Werther & Davis (1991)</i>	En el modelo se expresa que la Administración de Personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes que tienen una marcada relación entre sí, aunque poseen límites claros y precisos. Esta concepción implica, en primer lugar, la limitación de las actividades. Estos límites señalan el punto en que da principio el entorno externo. Además, plantea que las actividades de Administración de Recursos Humanos (ARH) constituyen un sistema abierto, ya que son influidas y dependen en gran medida del entorno.
<i>Modelo funcional del grupo consultor Harper & Lynch (1992)</i>	Este modelo parte de que la organización requiere de RH en determinada cantidad y calidad. La ARH permite satisfacer esta demanda mediante la realización de un conjunto de actividades, que se inician con el inventario de personal. Estas habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional y las políticas u objetivos consecuentes.
<i>Modelo de ARH dado por Chiavenato (1995)</i>	Refleja los subsistemas que forman parte de la ARH y su interacción, definiendo los principales temas cobijados en cada subsistema. Su interacción hace que cualquier variación ocurrida en su interior, provoque influencias en todo el sistema; además, esos subsistemas forman un proceso a través del cual los recursos humanos son captados, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización, pero aún así, son extraordinariamente, interdependientes. Para cada uno de estos subsistemas, Chiavenato expresa de forma muy clara y sencilla cuáles son las actividades que se llevan a cabo.
<i>Modelo del Centro de Investigación y Documentación (CICED) Donastia, San Sebastian, 1994.</i>	En este modelo, las políticas y objetivos de la GRH se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa. Es necesario destacar de este modelo lo siguiente: ➤ El círculo permite reforzar la idea de integración entre los subsistemas. ➤ La referencia a resultados, es porque el sistema no es un fin en sí mismo, sino un simple medio para obtener la productividad y objetivos deseados. ➤ La necesidad de comunicación, como eje central, une a los gestores del sistema y a este con los RH.
<i>Modelo de Domínguez Machuca (1996)</i>	En este modelo, la actividad de RH está integrada a una serie de procesos relacionados entre sí, con los demás subsistemas y con el entorno. Dentro de ellos podemos citar los siguientes: ➤ Procesos básicos (análisis del puesto de trabajo y planificación de personal). ➤ Procesos de integración (reclutamiento, selección y socialización del personal). ➤ Procesos de desarrollo (promoción y formación). ➤ Procesos de evaluación. ➤ Procesos de compensación (valoración de puestos y retribución de los individuos).

Anexo A: Análisis de la Fundamentación teórica de los modelos de GRH. **Continuación...**

<i>Modelo de Storner (1996)</i>	La funcionalidad del proceso la desarrolla a través del proceso de dotación de personal en las organizaciones, que incluye la planeación de los recursos humanos, reclutamiento, selección, introducción y desarrollo, adiestramiento y desarrollo, evaluación del desempeño, transferencias y separaciones.
<i>Modelo de Beer (1992)</i>	Este modelo es considerado superior a los demás modelos, porque manifiesta la estrategia y la filosofía empresarial como rectoras del sistema de GRH, debido al peso que le confiere a los factores de situación, y en particular, a la tecnología de las tareas, así como en su atención a las interacciones con el entorno. En el modelo se fijan cuatro políticas que comprenden igual cantidad de áreas con las mismas denominaciones de esas políticas, abarcando todas las actividades claves de la GRH, en el que se considera central la influencia de los empleados, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RH, y para facilitar su comprensión y funcionalidad, Beer y sus colaboradores, incluyen un mapa de GRH como una extensión metodológica del mismo. Para caracterizar cada uno de los aspectos comprendidos en el mapa, los autores proponen una serie de preguntas claves que constituyen un instrumento efectivo y no especifican las técnicas a emplear para obtener respuestas útiles a dichas preguntas, sino que puede utilizarse el método más factible en dependencia de las circunstancias.
<i>Modelo de Serpello y Ledvinka (1998)</i>	Este modelo incluye los elementos del entorno externo y su relación con la organización a través de los sistemas financieros, de ventas, productivos y otros sistemas que abarca la planificación, implementación y la evaluación de los resultados.
<i>Modelo de Ivancevich (1992)</i>	Este modelo parte del análisis de las influencias del entorno externo e interno en la relación con las actividades de la dirección de los recursos humanos, los individuos, los criterios de efectividad y los resultados organizacionales.

Anexo B: Cuestionario para el Diagnóstico de la actividad de Recursos Humanos.

A través de este cuestionario se desea examinar los **Sistemas de Trabajo** en su organización, así como, la **Motivación y el Aprendizaje** existentes que les permiten a los empleados desarrollar y utilizar todo su potencial en la obtención de los objetivos estratégicos y planes de acción trazados por la dirección de la entidad. Además se desean medir los esfuerzos de la Organización para construir y mantener un **Ambiente de Trabajo** y un **Clima Laboral** tal que la conduzca hacia la excelencia.

• **Sistemas de trabajo:**

a) Organización y dirección del trabajo.

- 1) La organización y dirección del trabajo, así como los Perfiles de Cargo existentes, permiten fomentar:

• La cooperación	1	2	3	4	5
• La iniciativa	1	2	3	4	5
• Empleados responsables y autodirigidos (<i>empowerment</i>)	1	2	3	4	5
• La cultura organizacional	1	2	3	4	5
• El enriquecimiento, entrenamiento cruzado, rotación de puestos y trabajo en equipos.	1	2	3	4	5

- 2) Los puestos de trabajo y las tareas son organizadas y dirigidas de manera tal que estos se mantienen actualizados con las necesidades cambiantes del negocio.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 3) Los sistemas de trabajo capitalizan (Incorporan a su diseño) las diversas ideas, culturas y conocimientos de :

• Su comunidad de empleados	1	2	3	4	5
• Su comunidad de clientes	1	2	3	4	5

b) Sistema de Gestión del Desempeño de empleados.

- 4) El sistema de Gestión del Desempeño:

•Posibilita un elevado Desempeño en el puesto de trabajo	1	2	3	4	5
•Ofrece retroalimentación a los empleados	1	2	3	4	5

- 5) El sistema de Gestión del Desempeño posibilita un enfoque:

•En el cliente	1	2	3	4	5
•En el negocio	1	2	3	4	5

- 6) La compensación, el reconocimiento y demás prácticas de pagos e incentivos refuerzan el logro de un:

•Elevado desempeño en cada puesto de trabajo	1	2	3	4	5
•Enfoque en el cliente y en el negocio	1	2	3	4	5

c) Contratación y desarrollo de carreras.

- 7) Se identifican características, habilidades y destrezas que necesitan los empleados potenciales. ____ **SI** ____ **NO**.

8) Para el reclutamiento, contratación y retención de nuevos empleados:

•Existe un(os) sistema(s) Efectivo(s)	1	2	3	4	5
•Se han identificado con anterioridad los requisitos, habilidades y destrezas (<i>Perfil de Cargo</i>) necesarios	1	2	3	4	5
•Se diseñan planes de carrera basado en los perfiles de cargo para cada nuevo empleado (<i>Retención</i>)	1	2	3	4	5

9) Cada nuevo empleado y los existentes, representan las diversas ideas, culturas y conocimientos de su comunidad de empleados. ____ **SI** ____ **NO**.

10) Existen planes de sucesión Efectivos para posiciones de Administración y Dirección, incluyendo la Alta Dirección. ____ **SI** ____ **NO**.

11) Se gestionan con Efectividad programas de carrera para todos los empleados y en toda la organización. ____ **SI** ____ **NO**.

• **Motivación y Aprendizaje:**

a) Educación, entrenamiento y desarrollo de los empleados.

12) El entrenamiento y educación de los empleados contribuye a lograr los objetivos del negocio en las diferentes áreas. ____ **SI** ____ **NO**.

13) Existe una fuerte integración entre educación, entrenamiento y desarrollo de los empleados y las necesidades claves del área asociadas con:

•La Medición del desempeño organizacional	1	2	3	4	5
•El mejoramiento del desempeño organizacional	1	2	3	4	5
•El cambio tecnológico	1	2	3	4	5
•Ética empresarial	1	2	3	4	5
•Desarrollo del liderazgo de la Dirección	1	2	3	4	5
•Los empleados, el puesto de trabajo y la Seguridad e Higiene ocupacional	1	2	3	4	5

14) Cómo se brinda la educación y el entrenamiento

✓ ____ En el puesto de trabajo.

✓ ____ En el aula.

✓ ____ Educación a distancia.

15) Se promueve la aplicación de nuevos conocimientos y destrezas a cada puesto de trabajo. ____ **SI** ____ **NO**.

b) **Desarrollo profesional y motivación.**

16) Se motiva a los empleados para que desarrollen y utilicen todo su potencial.

____ **SI** ____ **NO**.

17) La Organización (Administradores y Supervisores) usa los mecanismos y/o formales para ayudar a los empleados a alcanzar los objetivos de aprendizaje y desarrollo profesional relacionados con su trabajo y su plan de carrera.

____ **SI** ____ **NO**.

• **Satisfacción y bienestar de los empleados:**

a) **Ambiente de trabajo.**

18) Existen métodos para mejorar el puesto o área de trabajo, la salud y seguridad y la ergonomía. ____ **SI** ____ **NO**.

19) Los empleados forman parte de la mejora de estos. ____ **SI** ____ **NO**.

20) Existen indicadores de desempeño para cada uno de estos factores claves.

_____ **SI** _____ **NO**.

21) El personal se encuentra preparado para casos de emergencia y/o desastres.

_____ **SI** _____ **NO**.

b) Apoyo y satisfacción para los empleados.

22) Existe un método para determinar los factores claves que afectan el bienestar, la satisfacción y la motivación de los empleados. _____ **SI** _____ **NO**.

23) Estos factores se encuentran identificados para las diferentes categorías ocupacionales. _____ **SI** _____ **NO**.

24) Existen métodos de evaluación para medir el bienestar, la satisfacción y la motivación de los empleados. _____ **SI** _____ **NO**.

25) Se usan otros indicadores tales como: retención, ausentismo, quejas, seguridad y productividad de los empleados para evaluar y mejorar el bienestar, la satisfacción y la motivación. _____ **SI** _____ **NO**.

Glosario de Términos y Definiciones.

- **Empleados:** Personal permanente o temporal existente en una organización, comprende todas las categorías organizacionales que es supervisado por la organización.
- **Comunidad de clientes:** El segmento de mercado objetivo al que se desea dirigir los servicios que oferta la Organización.
- **Comunidad de empleados:** Las personas con las ideas, culturas y conocimientos que la organización desea desarrollar y fomentar. Incluye a los empleados de la Organización y a los que reúnan las condiciones provenientes de las fuentes de reclutamiento.
- **Educación y entrenamiento:** La capacitación, ya sea formal o informal; en el puesto de trabajo o en el aula.

Anexo C: Encuesta utilizada en el Análisis del Clima Organizacional.

A continuación aparecen una serie de afirmaciones que pueden ser comunes en un centro de trabajo. Usted deberá marcar en cada una, **Verdadero (V)** o **Falso (F)** si se aplica o no en **su instalación**. Es importante que no deje ninguna en blanco; si tiene dudas, pregunte. No tiene que poner su nombre y sus respuestas son estrictamente confidenciales.

Le pedimos que sea lo más honesto y objetivo posible, ***¡Muchas gracias!***

Leyenda: **Verdadero = 1 Falso = 0**

No.	<u>DONDE YO TRABAJO:</u>	Verdadero	Falso	Valor Ideal
1	Las órdenes las andan cambiando a cada rato			0
2	Se exige que la calidad sea excelente			1
3	Da igual trabajar mucho que poco			0
4	Los problemas se discuten y se resuelven con creatividad			1
5	Uno puede desarrollar el trabajo con iniciativa			1
6	Se reconoce el buen trabajo			1
7	El trabajador decide cómo realizar mejor su trabajo			1
8	Se dedica poco tiempo a analizar el trabajo en colectivo			0
9	Algunos trabajadores no se esfuerzan por hacer bien su trabajo			0
10	Defendemos nuestra área de trabajo para que sea la mejor			1
11	Hay posibilidad de realizar cursos de superación			1
12	No se reconoce cuándo uno hace bien las cosas			0
13	Cada área trabaja por su lado			0
14	Lo que importa es que cada área cumpla con lo suyo y no que cumplan todos			0
15	Las personas de mi área no son muy francas entre sí			0
16	Los responsables del área no nos apoyan cuando tenemos una idea			0
17	A veces tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por dónde empezar			0
18	El personal se mantiene bien informado de las nuevas técnicas que hay para mejorar su trabajo			1
19	Cuando uno no sabe hacer algo nadie lo ayuda			0
20	Cuando existe un problema en mi área se buscan soluciones entre todos y que no dañen a nadie			1
21	No se revisa con frecuencia si la gente cumple o no			0
22	Sólo están pendiente de lo que una hace mal			0
23	Para hacer algo hay que estar preguntando a los responsables del área			0
24	Existe interés por mejorar las condiciones de trabajo			1
25	La gente se esfuerza por cumplir con su trabajo			1
26	Todos cuidamos de la instalación como nuestra casa			1
27	Estoy muy contento por trabajar aquí			1
28	Hay preferencias con algunos trabajadores, jefes y áreas			0
29	No existe ayuda entre los responsables de cada área y sus trabajadores			0

Anexo C: Encuesta utilizada en el Análisis del Clima Organizacional. *Continuación...***Legenda:** Verdadero = 1 Falso = 0

No.	<u>DONDE YO TRABAJO:</u>	Verdadero	Falso	Valor <i>Ideal</i>
30	Las áreas trabajan en colaboración			1
31	A veces existen problemas de chismes o mala información			0
32	A los trabajadores les gustan los cambios			1
33	Se conocen cuáles son los objetivos del área			1
34	Los trabajos que hacemos nos ayudan a aprender más			1
35	A los trabajadores no les gusta que le señalen lo mal hecho			0
36	Si existe un problema nadie se interesa por resolverlo			0
37	No podemos trabajar libremente, nos controlan mucho			0
38	Hay muy poco estímulo para las trabajadoras			0
39	Los jefes nunca hacen nada con las ideas que les damos			0
40	No tenemos los recursos necesarios para trabajar			0
41	En mi área todos queremos que sea la mejor			1
42	Algunos trabajadores hablan mal de la instalación			0
43	Es fácil mejorar de puesto de trabajo si se trabaja bien			1
44	Con frecuencia se realizan sanciones injustas			0
45	Todos trabajamos como un gran equipo			1
46	Las áreas tiene muy buenas relaciones entre sí			1
47	Las informaciones se dan sólo a pocos grupos			0
48	No se hacen muchas innovaciones			0

¿Cómo usted evalúa en su organización?

- El liderazgo

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----
- La motivación

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----
- La participación

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----
- La reciprocidad

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Marque con un X su
Categoría Ocupacional:**

Obrero ☐

Técnico ☐

Especialista ☐

Servicios ☐

**Anexo D1: Composición de la Plantilla Actual de la UEB ATENCION A PRODUCTORES
ELPIDIO GÓMEZ.**

	Gpo.	C.O.	Aprob.	O	T	E	A	S
TOTAL UEB			202	147	30	9	1	15
DIRECCION			6	2	3	1	0	0
Director	XIV	E	1	0	0	1	0	0
Inspector C Agroindustria Azucarera	X	T	1	0	1	0	0	0
Secretaria	VI	T	1	0	1	0	0	0
Especialista C Gestión R H	X	T	1	0	1	0	0	0
Chofer D	IV	O	2	2	0	0	0	0
GRUPO DE CAPITAL HUMANOS			4	0	3	1	0	0
Jefe de Capital Humano	XIII	E	1	0	0	1	0	0
Especialista C Gestión RH	X	T	2	0	2	0	0	0
Técnico en Seguridad y Salud del Trabajo	VIII	T	1	0	1	0	0	0
GRUPO DE CAÑA Y RIEGO			3	0	2	1	0	0
Jefe de Caña y Riego	XIII	E	1	0	0	1	0	0
Especialista A en Riego y Drenaje	XI	T	1	0	1	0	0	0
Técnico en producción de caña	VIII	T	1	0	1	0	0	0
GRUPO TECNICO DE MECANIZACIÓN			3	0	2	1	0	0
Jefe de Centro de Dirección Agrícola	XIII	E	1	0	0	1	0	0
Técnico en Mecanización Agrícola	VIII	T	2	0	2	0	0	0
GRUPO DE DIRECCIÓN AGRICOLA			6	0	2	1	0	3
Jefe de Centro de Dirección	XIII	E	1	0	0	1	0	0
Analista C Agroindustrial	VIII	T	2	0	2	0	0	0
Operador de planta	III	S	3	0	0	0	0	3
GRUPO AGROPECUARIO			3	0	2	1	0	0
Jefe de Producción Agropecuaria	XIII	E	1	0	0	1	0	0
Especialista B en Producciones Agropecuarias	X	T	1	0	1	0	0	0
Técnico en Producciones Agropecuarias	VIII	T	1	0	1	0	0	0
GRUPO DE SERVICIOS INTERNOS			3	0	1	0	0	2
Balancista Distribuidor Jefe Brigada	XI	T	1	0	1	0	0	0
Sereno	II	S	1	0	0	0	0	1
Auxiliar de limpieza	I	S	1	0	0	0	0	1
GRUPO DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN.			4	0	0	1	0	3
Técnico de Seguridad y Protección	VIII	E	1	0	0	1	0	0
Agentes de Seguridad y Protección	VI	S	3	0	0	0	0	3
TALLER INTEGRAL			1	0	0	0	1	0
Auxiliar Económico	V	A	1	0	0	0	1	0

Anexo D1: Composición de la Plantilla Actual de la UEB ATENCION A PRODUCTORES**ELPIDIO GÓMEZ. Continuación...**

	Gpo.	C.O.	Aprob.	O	T	E	A	S
CENTRO GESTOR			8	0	7	1	0	0
Jefe de Contabilidad y Finanzas	XIII	E	1	0	0	1	0	0
Contador B	XI	T	2	0	2	0	0	0
Contador C	X	T	2	0	2	0	0	0
Contador D	VIII	T	2	0	2	0	0	0
Técnico A en Gestión Económica	VIII	T	1	0	1	0	0	0
COMISION DE TOPOGRAFIA			3	1	2	0	0	0
Técnico A en Proyectos de Ingeniería (Esp. Princ.)	XI	T	1	0	1	0	0	0
Técnico A en Proyectos de Ingeniería	VIII	T	1	0	1	0	0	0
Operador Equipos Ligeros Rama Agropecuaria	VI	O	1	1	0	0	0	0
PRODUCCIÓN DE SEMILLAS			75	66	2	0	0	7
BANCO DE SEMILLA REGISTRADO			26	21	1	0	0	4
Operario Agropecuario Especializado Jefe Brigada	X	O	1	1	0	0	0	0
Técnico en Producción de Caña	VIII	T	1	0	1	0	0	0
Operario Agropecuario Especializado	VII	O	19	19	0	0	0	0
Sereno	II	S	4	0	0	0	0	4
Operador Equipos Ligeros Rama Agropecuaria	VI	O	1	1	0	0	0	0
CENTRO DE SEMILLA CERTIFICADO			49	45	1	0	0	3
Jefe de Centro	XII	O	1	1	0	0	0	0
Técnico en Producción de Caña	VIII	T	1	0	1	0	0	0
Operario Agropecuario Especializado	VII	O	41	41	0	0	0	0
Cocinero Integral C	V	O	1	1	0	0	0	0
Sereno	II	S	3	0	0	0	0	3
Operador Equipos Ligeros Rama Agropecuaria	VI	O	2	2	0	0	0	0
BRIGADA DE CAMINOS			16	16	0	0	0	0
Operador B de Motoniveladora Jefe Brigada	IX	O	1	1	0	0	0	0
Operador B de Motoniveladora	VII	O	1	1	0	0	0	0
Operador B de Tapador Frontal	VII	O	1	1	0	0	0	0
Operador A de Grúa de Izaje y Movimiento de Tierra	VII	O	1	1	0	0	0	0
Operador A de Cargador Frontal	VI	O	1	1	0	0	0	0
Operador Equipos Ligeros Rama Agropecuaria	VI	O	8	8	0	0	0	0
Operador Equipos Pesados Rama Agropecuaria	VIII	O	2	2	0	0	0	0
Mecánico Integral Agroindustrial B	VI	O	1	1	0	0	0	0
PELTON DE PREPARACIÓN DE TIERRAS			17	17	0	0	0	0
Operador Equipos Pesados Rama Agropecuaria Jefe Brigada	IX	O	1	1	0	0	0	0
Operador Equipos Pesados Rama Agropecuaria	VIII	O	12	12	0	0	0	0
Mecánico Integral Agroindustrial B	VI	O	1	1	0	0	0	0
Operador Equipos Ligeros Rama Agropecuaria	VI	O	1	1	0	0	0	0
Cocinero Integral C	V	O	1	1	0	0	0	0
Abastecedor de combustible	III	O	1	1	0	0	0	0

Anexo D1: Composición de la Plantilla Actual de la UEB ATENCION A PRODUCTORES**ELPIDIO GÓMEZ. Continuación...**

	Gpo.	C.O.	Aprob.	O	T	E	A	S
PELTON DE CULTIVOS			13	13	0	0	0	0
Operador Equipos Pesados Rama Agropecuaria Jefe Brigada	IX	O	1	1	0	0	0	0
Operador Equipos Pesados Rama Agropecuaria	VIII	O	12	12	0	0	0	0
GRUPO DE RIEGO			6	6	0	0	0	0
Mecánico Diésel A Jefe Brigada	IX	O	1	1	0	0	0	0
Mecánico Integral Agroindustrial B	VI	O	1	1	0	0	0	0
Soldador B	V	O	1	1	0	0	0	0
Operador Equipos Ligeros Rama Agropecuaria	VI	O	1	1	0	0	0	0
Operador B Topador Frontal	VII	O	1	1	0	0	0	0
Electricista B de Mantenimiento	VI	O	1	1	0	0	0	0
TALLER INTEGRAL			15	14	0	1	0	0
Jefe de Taller	XI	E	1	0	0	1	0	0
Técnico en Mecanización Agrícola	VIII	T	1	0	1	0	0	0
Mecánico A de Equipos Electrónicos y Telecomunicaciones	VIII	O	1	1	0	0	0	0
MOVIL MANTENIMIENTO AGRICOLA			6	6	0	0	0	0
Mecánico Integral Agroindustrial A	VIII	O	1	1	0	0	0	0
Mecánico Diésel A	VII	O	2	2	0	0	0	0
Ayudante	II	O	2	2	0	0	0	0
Electricista A Automotor	VII	O	1	1	0	0	0	0
TALLER DE MAQUINADO			6	6	0	0	0	0
Operador Máquinas Herramientas A	VII	O	2	2	0	0	0	0
Operador Máquinas Herramientas B	VI	O	1	1	0	0	0	0
Soldador B	V	O	1	1	0	0	0	0
Ayudante	II	O	1	1	0	0	0	0
Ponchero	IV	O	1	1	0	0	0	0
GRUPO DE SERVICIOS INTERNOS			8	8	0	0	0	0
Mecánico B Automotor Jefe de Brigada	VII	O	1	1	0	0	0	0
Chofer de Ómnibus B	VI	O	3	3	0	0	0	0
Chofer C	V	O	4	4	0	0	0	0
ORGANOPONICO			4	4	0	0	0	0
Operario Agropecuario Especializado Jefe de Brigada	VII	O	1	1	0	0	0	0
Operario Agropecuario	V	O	3	3	0	0	0	0
GRUPO DE ATENCION A LA CAÑA			4	0	4	0	0	0
Especialista B en Producción de Caña	XI	T	2	0	2	0	0	0
Técnico en Producción de Caña	VIII	T	1	0	1	0	0	0
Técnico B Integral actividades Agroindustriales y Forestales.	VII	T	1	0	1	0	0	0

Anexo D2: Listado de Cargos seleccionados de la Plantilla actual de la UEB para Diseñarles los Perfiles de Cargo.

	Gpo	CO	Aprob	O	T	E	A	S
Listado de Cargos seleccionados de la UEB			119	100	15	4	0	0
GRUPO DE CAÑA Y RIEGO			2	0	1	1	0	0
Jefe de Caña y Riego	XIII	E	1	0	0	1	0	0
Especialista A en Riego y Drenaje	XI	T	1	0	1	0	0	0
GRUPO TECNICO DE MECANIZACIÓN			3	0	2	1	0	0
Jefe de Centro de Dirección Agrícola	XIII	E	1	0	0	1	0	0
Técnico en Mecanización Agrícola	VIII	T	2	0	2	0	0	0
GRUPO DE DIRECCIÓN AGRICOLA			3	0	2	1	0	0
Jefe de Centro de Dirección	XIII	E	1	0	0	1	0	0
Analista C Agroindustrial	VIII	T	2	0	2	0	0	0
GRUPO AGROPECUARIO			3	0	2	1	0	0
Jefe de Producción Agropecuaria	XIII	E	1	0	0	1	0	0
Especialista B en Producciones Agropecuarias	X	T	1	0	1	0	0	0
Técnico en Producciones Agropecuarias	VIII	T	1	0	1	0	0	0
COMISION DE TOPOGRAFIA			2	0	2	0	0	0
Técnico A en Proyectos de Ingeniería (Esp. Princ.)	XI	T	1	0	1	0	0	0
Técnico A en Proyectos de Ingeniería	VIII	T	1	0	1	0	0	0
PRODUCCIÓN DE SEMILLAS			64	62	2	0	0	0
BANCO DE SEMILLA REGISTRADO			21	20	1	0	0	0
Operario Agropecuario Especializado Jefe Brigada	X	O	1	1	0	0	0	0
Técnico en Producción de Caña	VIII	T	1	0	1	0	0	0
Operario Agropecuario Especializado	VII	O	19	19	0	0	0	0
CENTRO DE SEMILLA CERTIFICADO			43	42	1	0	0	0
Jefe de Centro	XII	O	1	1	0	0	0	0
Técnico en Producción de Caña	VIII	T	1	0	1	0	0	0
Operario Agropecuario Especializado	VII	O	41	41	0	0	0	0
BRIGADA DE CAMINOS			12	12	0	0	0	0
Operador B de Motonivelador Jefe de Brigada	IX	O	1	1	0	0	0	0
Operador A de Grúa de Izaje y Movimiento de Tierra	VII	O	1	1	0	0	0	0
Operador Equipos Ligeros Rama Agropecuaria	VI	O	8	8	0	0	0	0
Operador Equipos Pesados Rama Agropecuaria	VIII	O	2	2	0	0	0	0
PELTON DE PREPARACIÓN DE TIERRAS			13	13	0	0	0	0
Operador Equipos Pesados Rama Agropecuaria Jefe Brigada	IX	O	1	1	0	0	0	0
Operador Equipos Pesados Rama Agropecuaria	VIII	O	12	12	0	0	0	0
PELTON DE CULTIVOS			13	13	0	0	0	0
Operador Equipos Pesados Rama Agropecuaria Jefe Brigada	IX	O	1	1	0	0	0	0
Operador Equipos Pesados Rama Agropecuaria	VIII	O	12	12	0	0	0	0
GRUPO DE ATENCION A LA CAÑA			4	0	4	0	0	0
Especialista B en Producción de Caña	XI	T	2	0	2	0	0	0
Técnico en Producción de Caña	VIII	T	1	0	1	0	0	0
Técnico B Integral para las actividades Agroindustriales y forestales.	VII	T	1	0	1	0	0	0

Anexo E: Análisis de la Fiabilidad del cuestionario “**Clima Organizacional**” mediante el coeficiente **Cronbach’s Alpha (α)**, utilizando el paquete de programas **SPSS 15.0**.
Continuación...

Análisis de fiabilidad

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	119	100.0
	Excluidos(a)	0	.0
	Total	119	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.857	48

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-personas	Inter-elementos	653.319	118	5.537	6.927	.000
	Intra-personas	16.412	3	5.471		
	Residual	279.588	354	.790		
	Total	296.000	357	.829		
	Total	949.319	475	1.999		

Media global = 5.04

Anexo F: Análisis de la Validez del cuestionario “**Clima Organizacional**” mediante el **Coefficiente de Correlación de Pearson**, utilizando el paquete de programas **SPSS 15.0**.

CORRELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES Y LAS MEDIDAS GENERALES DE CADA DIMENSIÓN

Evaluación General		Dimensiones			
		Liderazgo	Motivación	Reciprocidad	Participación
Liderazgo	Correl. Pearson	.982**	.663	.629	.640
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000
	N	57	57	57	57
Motivación	Correl. Pearson	.698	.997**	.538	.518
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000
	N	57	57	57	57
Reciprocidad	Correl. Pearson	.649	.548	.971**	.573
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000
	N	57	57	57	57
Participación	Correl. Pearson	.613	.545	.534	.906**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000
	N	57	57	57	57

****** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

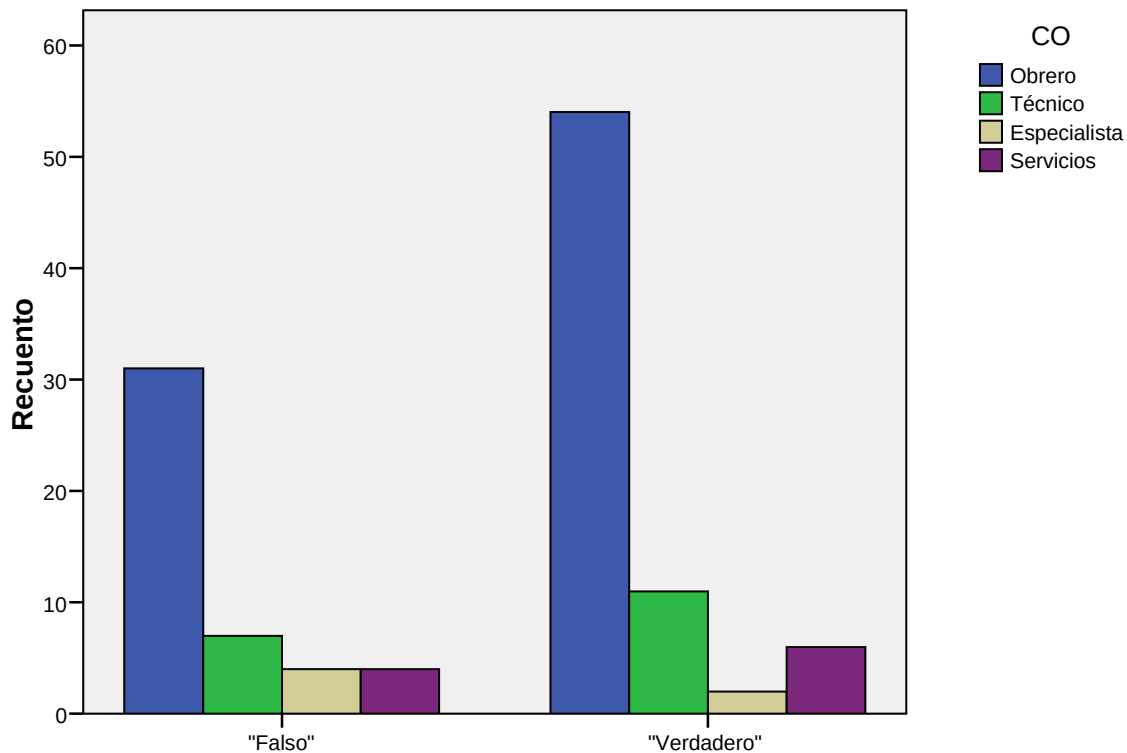
Anexo G: Tablas de Contingencia y prueba Chi cuadrado. Variable de agrupación “**Categoría Ocupacional**”.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2.164(a)	3	.539
Razón de verosimilitudes	2.101	3	.552
Asociación lineal por lineal	.596	1	.440
Prueba de McNemar-Bowker	.	.	.(b)
N de casos válidos	119		

a 3 casillas (37.5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2.32.

b Sólo se efectuará el cálculo para tablas de P x P, donde P debe ser mayor que 1.



Pregunta 7: El Trabajador decide cómo realizar mejor su trabajo

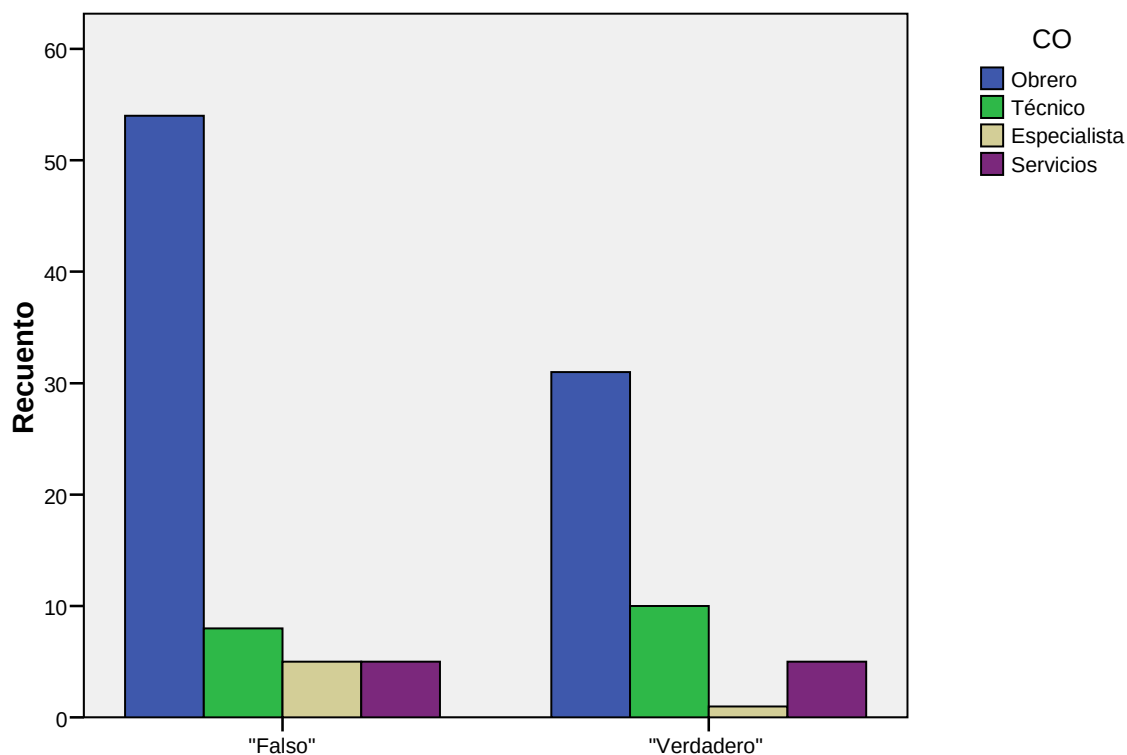
Anexo G: Tablas de Contingencia y prueba Chi cuadrado. Variable de agrupación
"Categoría Ocupacional". Continuación...

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4.039(a)	3	.257
Razón de verosimilitudes	4.144	3	.246
Asociación lineal por lineal	.445	1	.505
Prueba de McNemar-Bowker	.	.	.(b)
N de casos válidos	119		

a. 3 casillas (37.5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2.37.

b. Sólo se efectuará el cálculo para tablas de P x P, donde P debe ser mayor que 1.



Pregunta 8: Se dedica poco tiempo a analizar el trabajo en colectivo

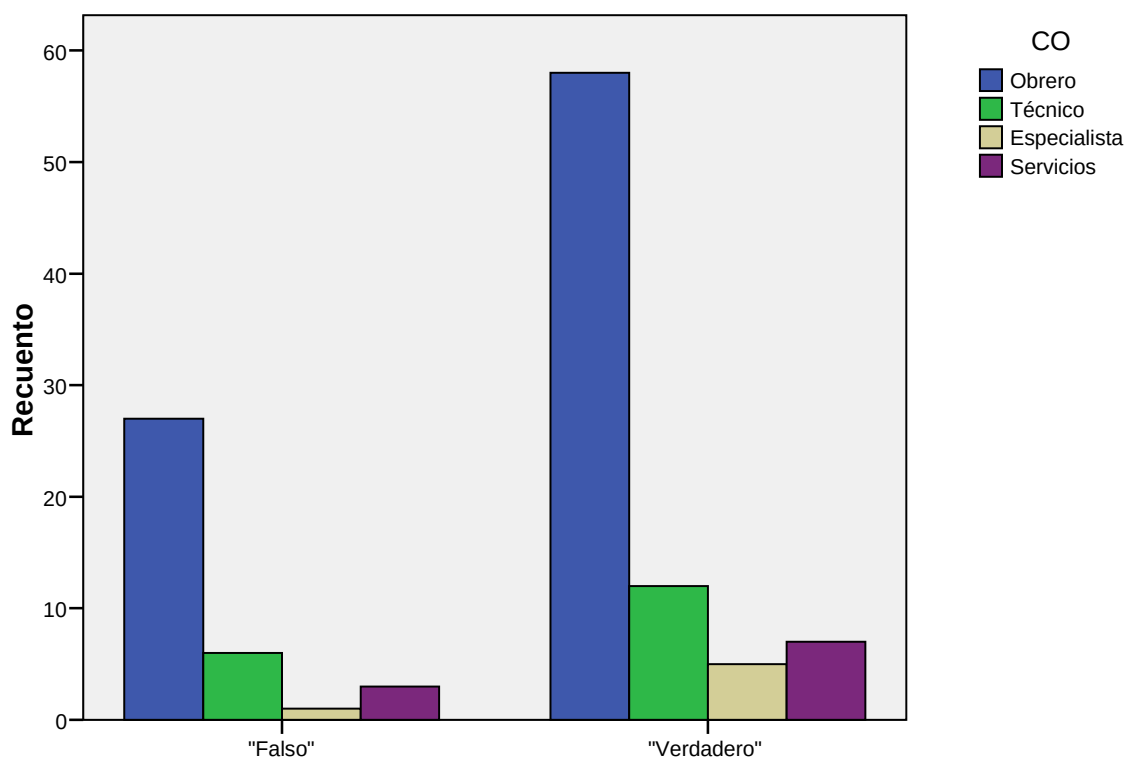
Anexo G: Tablas de Contingencia y prueba Chi cuadrado. Variable de agrupación “**Categoría Ocupacional**”. Continuación...

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.648(a)	3	.885
Razón de verosimilitudes	.719	3	.869
Asociación lineal por lineal	.125	1	.724
Prueba de McNemar-Bowker	.	.	.(b)
N de casos válidos	119		

a. 3 casillas (37.5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.87.

b. Sólo se efectuará el cálculo para tablas de P x P, donde P debe ser mayor que 1.



Pregunta 17: A veces tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por dónde empezar.

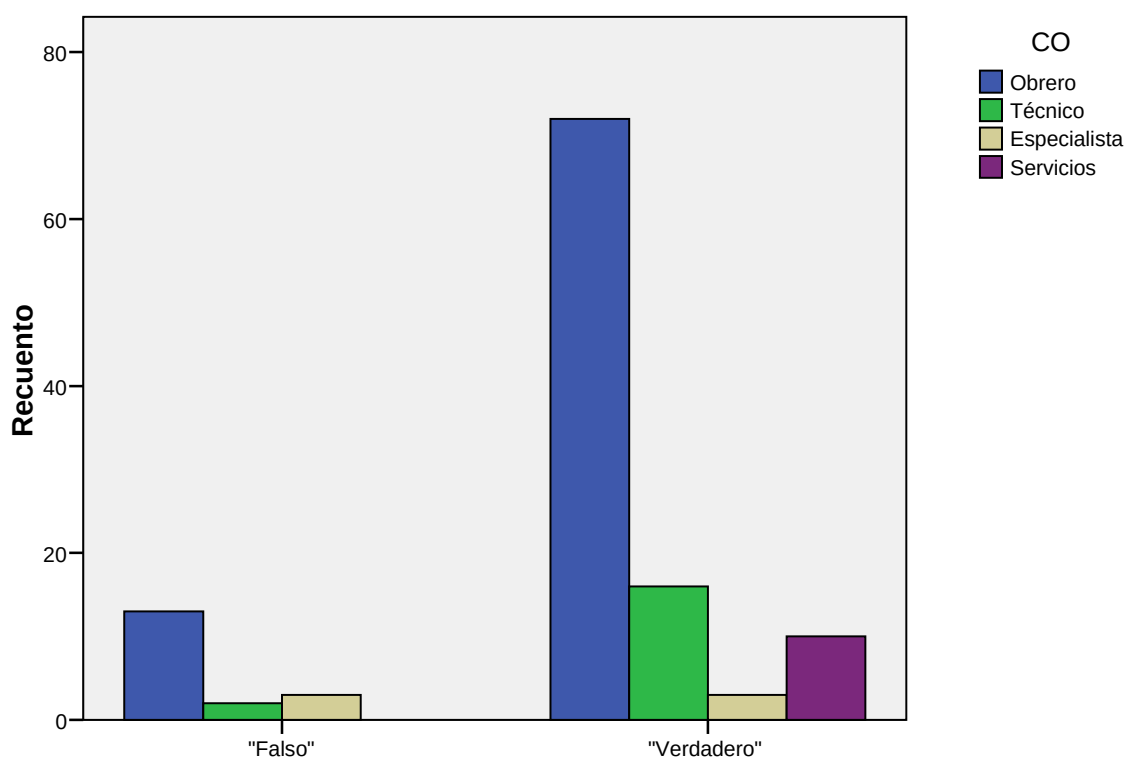
Anexo G: Tablas de Contingencia y prueba Chi cuadrado. Variable de agrupación “**Categoría Ocupacional**”. Continuación...

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7.694(a)	3	.053
Razón de verosimilitudes	7.526	3	.057
Asociación lineal por lineal	.088	1	.767
Prueba de McNemar-Bowker	.	.	.(b)
N de casos válidos	119		

a. 3 casillas (37.5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .91.

b. Sólo se efectuará el cálculo para tablas de P x P, donde P debe ser mayor que 1.



Pregunta 33: Se conocen los objetivos de trabajo del Área.

Anexo H: Resultados Generales de la Encuesta Clima Organizacional.

Análisis de Frecuencia obtenido por cada Pregunta

No.	DONDE YO TRABAJO:	VERDADERO	FALSO	MODA	VALOR IDEAL
1	Las órdenes las andan cambiando a cada rato	57.1%	42.9%	1	0
2	Se exige que la calidad sea excelente	97.5%	2.5%	1	1
3	Da igual trabajar mucho que poco	16.0%	84.0%	0	0
4	Los problemas se discuten y se resuelven con creatividad	82.4%	17.6%	1	1
5	Uno puede desarrollar el trabajo con iniciativa	82.4%	17.6%	1	1
6	Se reconoce el buen trabajo	73.1%	26.9%	1	1
7	El trabajador decide cómo realizar mejor su trabajo	61.3%	38.7%	1	1
8	Se dedica poco tiempo a analizar el trabajo en colectivo	38.7%	60.5%	0	0
9	Algunos trabajadores no se esfuerzan por hacer bien su trabajo	57.1%	42.9%	1	0
10	Defendemos nuestra área de trabajo para que sea la mejor	80.7%	19.3%	1	1
11	Hay posibilidad de realizar cursos de superación	68.9%	31.1%	1	1
12	No se reconoce cuando uno hace bien las cosas	54.6%	45.4%	1	0
13	Cada área trabaja por su lado	33.6%	66.4%	0	0
14	Lo que importa es que cada área cumpla con lo suyo y no que cumplan todos	31.1%	68.9%	0	0
15	Las personas de mi área no son muy francas entre sí	51.3%	48.7%	1	0
16	Los responsables del área no nos apoyan cuando tenemos una idea	38.7%	61.3%	0	0
17	A veces tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por dónde empezar	68.9%	31.1%	1	0
18	El personal se mantiene bien informado de las nuevas técnicas que hay para mejorar su trabajo	78.2%	21.8%	1	1
19	Cuando uno no sabe hacer algo nadie lo ayuda	35.3%	64.7%	0	0
20	Cuando existe un problema en mi área se buscan soluciones entre todos y que no dañen a nadie	86.6%	13.4%	1	1
21	No se revisa con frecuencia si la gente cumple o no	37.0%	63.0%	0	0
22	Sólo están pendiente de lo que una hace mal	28.6%	71.4%	0	0
23	Para hacer algo hay que estar preguntando a los responsables del área	56.3%	43.7%	1	0
24	Existe interés por mejorar las condiciones de trabajo	72.3%	27.7%	1	1
25	La gente se esfuerza por cumplir con su trabajo	80.7%	19.3%	1	1
26	Todos cuidamos de la instalación como nuestra casa	78.2%	21.8%	1	1
27	Estoy muy contento por trabajar aquí	77.3%	22.7%	1	1
28	Hay preferencias con algunos trabajadores, jefes y áreas	43.7%	56.3%	0	0
29	No existe ayuda entre los responsables de cada área y sus trabajadores	22.7%	77.3%	0	0
30	Las áreas trabajan en colaboración	89.9%	10.1%	1	1
31	A veces existen problemas de chismes o mala información	42.0%	58.0%	0	0
32	A los trabajadores les gustan los cambios	59.7%	40.3%	1	1
33	Se conocen cuáles son los objetivos del área	84.9%	15.1%	1	1
34	Los trabajos que hacemos nos ayudan a aprender más	85.7%	14.3%	1	1
35	A los trabajadores no les gusta que le señalen lo mal hecho	50.4%	49.6%	1	0
36	Si existe un problema nadie se interesa por resolverlo	26.1%	73.9%	0	0
37	No podemos trabajar libremente, nos controlan mucho	79.0%	21.0%	1	0
38	Hay muy poco estímulo para los trabajadores	75.6%	24.4%	1	0
39	No jefes nunca hacen nada con las ideas que les damos	52.1%	47.9%	1	0
40	No tenemos los recursos necesarios para trabajar	81.5%	18.5%	1	0
41	En mi área todos queremos que sea la mejor	81.5%	18.5%	1	1
42	Algunos trabajadores hablan mal de la instalación	52.1%	47.9%	1	0
43	Es fácil mejorar de puesto de trabajo si se trabaja bien	47.1%	52.9%	0	1
44	Con frecuencia se realizan sanciones injustas	52.1%	47.9%	1	0
45	Todos trabajamos como un gran equipo	79.8%	20.2%	1	1
46	Las áreas tiene muy buenas relaciones entre si	68.1%	31.9%	1	1
47	Las informaciones se dan sólo a pocos grupos	31.1%	68.9%	0	0
48	No se hacen muchas innovaciones	58.8%	41.2%	1	0

Anexo H: Resultados Generales de la Encuesta Clima Organizacional. Continuación...**Resultados obtenidos por Método de agrupación en Dimensiones y Variables**

Dimensiones y variables	Ítems	Valor	Orden	Subtotal
LIDERAZGO				
✓ Dirección	1 - 17 - 23	60.78%	2	7
✓ Estímulo a la excelencia	2 - 18 - 34	87.11%	4	16
✓ Estímulo al trabajo en equipo	3 - 19 - 35	33.89%	1	1
✓ Solución conflictos	4 - 20 - 36	64.99%	3	10
MOTIVACIÓN				
✓ Realización personal	5 - 21 - 37	66.11%	2	11
✓ Reconocimiento de aportes	6 - 22 - 38	59.10%	1	6
✓ Responsabilidad	7 - 23 - 40	66.39%	3	12
✓ Adecuación de las condiciones de trabajo	8 - 24 - 40	67.23%	4	13
RECIPROCIDAD				
✓ Aplicación al trabajo	9 - 25 - 41	73.11%	4	15
✓ Cuidado con el patrimonio institucional	10 - 26 - 42	70.31%	3	14
✓ Retribución	11 - 27 - 43	64.43%	2	9
✓ Equidad	12 - 28 - 44	50.14%	1	4
PARTICIPACIÓN				
✓ Compromiso con la productividad	13 - 29 - 45	45.38%	2	3
✓ Compatibilidad de intereses	14 - 30 - 46	63.03%	4	8
✓ Intercambio de información	15 - 31 - 47	41.46%	1	2
✓ Involucración en el cambio	16 - 32 - 48	52.38%	3	5

EVALUACIÓN GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	60,36
--	--------------

Anexo I: Ficha Tipo utilizada y adaptada a las condiciones generales de la UEB Atención al Productor “Elpidio Gómez Guzmán”.

PERFIL DE CARGO

I.- IDENTIFICACION DEL CARGO:

- DENOMINACION:
- NOMBRE DEL TRABAJADOR:
- AREA DE TRABAJO:
- SUBORDINADO A:
 - QUE CARGOS TIENE SUBORDINADO:
 - REPORTA A ALGUN OTRO PUESTO:
 - CON CUALES PUESTOS DE TRABAJO SE RELACIONA EL SUYO:
 - QUIENES DEPENDEN DE SU TRABAJO:
 - QUE PUESTOS DE TRABAJO DEPENDE EL SUYO:
 - COMUNICACIÓN EXTERNA:
- CATEGORIA OCUPACIONAL:
- GRUPO SALARIAL:
- REGULACION QUE LO APRUEBA:
- JORNADA DE TRABAJO:

II.- MISIÓN DEL CARGO:

III.- FUNCIONES DEL CARGO:

IV.- TAREAS PRINCIPALES DEL CARGO:

V.- REQUISITOS DE FORMACION:

- BASICA:
- ESPECIALIZADA:
- CARACTERISTICAS FISICAS:
- GRADO DE HABILIDAD MANUAL:
- ESFUERZO FISICO:
- OTRAS CARACTERISTICAS CONGNITIVAS Y AFECTIVAS:

<u>CARACTERÍSTICAS</u>	<u>NO NECESARIA</u>	<u>DESEABLE</u>	<u>ESPECIAL</u>
Agudeza Visual			
Agudeza Auditiva			
Agudeza Olfato			
Rapidez de reacción			
<u>ATENCION</u>			
Concentrada			
Distribuida			
Amplio Volumen			
<u>MEMORIA</u>			
A corto plazo			
A largo plazo			
Control Emocional			

- EXPERIENCIA MÍNIMA:
- RANGO DE EDAD:
- SEXO:

VI.- RESPONSABILIDAD CON FREC. CON MUCHA FREC. EN OCASIONES

<u>ELEMENTOS DEL CARGO</u>	<u>GRADO DE RESPONSABILIDAD</u>	
	<u>PARCIAL</u>	<u>TOTAL</u>
Maquinaria y equipos		
Equipos de oficina		
Dinero o valor		
Materias primas		
Mercancías		
Informaciones confidenciales		
Por el trabajo de otros		

VII.- DOCUMENTOS QUE MANEJA:

a) INFORMACIÓN RECIBIDA EN EL PUESTO:

DOCUMENTO	QUIEN LO ENVÍA Y DPTO A QUE PERTENECE	FRECUENCIA DE ENVÍO	USO O TRÁMITE

b) INFORMACIÓN EMITIDA:

DOCUMENTO	DPTO AL QUE SE ENVÍA	PERSONAL O PUESTO AL QUE SE ENVÍA	FRECUENCIA DE ENVÍO

VIII.- CONDICIONES DE TRABAJO:

1. AMBIENTE DE TRABAJO:

ASPECTO	NIVEL			
	PÉSIMO	DEFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
Iluminación				
Organización				
Ventilación				

2. OTROS ELEMENTOS DEL AMBIENTE DE TRABAJO:

CONDICIÓN	ESPORÁDICO	INTERMITENTE	CONSTANTE
Olores			
Humedad			
Frío			
Ruido			
Calor			
Cambios bruscos de temperatura			
Materiales químicos			
Ácidos			
Humo			
Grasas			
Aceites			
Vapor			

IX.- RIESGOS LABORALES:

a) RIESGOS LABORALES:

RIESGOS	ELEVADA 76 A 100%	CONSIDERABLE 51 A 75%	ESCASA 26 AL 50%	REMOTA MENOS 25%
Caídas				
Choques eléctricos				
Mutilaciones				
Quemaduras				
Golpes				
Raspaduras				

b) ENFERMEDADES PROFESIONALES:

ENFERMEDAD	ELEVADA 76 A 100%	CONSIDERABLE 51 A 75%	ESCASA 26 AL 50%	REMOTA MENOS 25%
Alergia				
Oído				
Vista				
Aparato respiratorio				
Aparato digestivo				
Sistema nervioso				

e) FACTORES FÍSICOS:

- ESFUERZO FÍSICO:
- POSICIONES ADOPTADAS:

X.- **CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD:**

Requisitos	NIVEL REQUERIDO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Decidido			
Organizado			
Dinámico			
Responsable			
Sociable			
Creativo			
Emocionalmente estable			
Atención al detalle			
Discreto			
Iniciativa			
Disciplinado			

XI- **COMPETENCIAS DESEADAS.**

Competencia	Importancia			
	Baja	Media Baja	Media Alta	Alta
Iniciativa				
Creatividad				
Dotes de mando				
Memoria visual				
Memoria a largo plazo				
Memoria inmediata				
Liderar grupos de trabajo				
Motivar a otros				
Capacidad de escuchar				
Asesorar				
Reclutar personal				
Relaciones públicas				
Discreción				
Disciplina				
Capacidad de análisis				
Capacidad de síntesis				
Razonamiento lógico				
Orientación a resultados				
Capacidad de coordinación				
Transmitir ideas				
Capacidad de conmutación (facilidad para cambiar rápidamente de tarea)				
Capacidad de expresión y comunicación				
Capacidad de negociación				
Imaginación				
Atención concentrada				
Atención distribuida				
Otras: _____				

Anexo J: Ejemplos de los Perfiles elaborados en la UEB Atención al Productor “Elpidio Gómez Guzmán”

PERFIL DE CARGO #1

I.- IDENTIFICACION DEL CARGO:

- DENOMINACION: Jefe de Caña y Riego CATEGORIA OCUPACIONAL: Especialista
- AREA DE TRABAJO: Caña GRUPO SALARIAL: XIII
- REGULACION QUE LO APRUEBA: 316/2011 Nomenclatura de Cargos de Cuadro.
- SUBORDINADO A: Director UEB Atención al Productor Agropecuario.
- QUE CARGOS TIENE SUBORDINADO: Técnico A en Proyectos de Ingeniería (Esp. Princ.), Especialista B en Producción de Caña, Técnico en Producción de Caña
- REPORTA A ALGUN OTRO PUESTO: Jefe de Centro de Dirección
- CON CUALES PUESTOS DE TRABAJO SE RELACIONA EL SUYO: Con todos los de la UEB
- QUIENES DEPENDEN DE SU TRABAJO: Jefe de Grupo de Capital Humano,, Dirección Agrícola Jefe de Dpto. Económico.
- QUE PUESTOS DE TRABAJO DEPENDEN DEL SUYO: Director General , Directores Funcionales
- COMUNICACIÓN EXTERNA: Con todo el personal.

II.- MISIÓN DEL CARGO: Controlar y dirigir la actividad agrícola, sembrar caña y aplicar el riego de agua para lograr mejores rendimientos.

III.- FUNCIONES DEL CARGO:

- Hacer cumplir las normativas técnicas vigentes para la producción y la calidad de las producciones.
- Mantener actualizado y controlar los inventarios de los equipos de riego, estado técnico y los índices de consumo de portadores energéticos de la actividad.
- Elaborar y controlar el esquema de desarrollo hidráulico de la empresa.
- Organizar y controlar que se aplique todo lo relacionado con los servicios técnicos especializados vinculados con la producción cañera (SERFE, SEFIT, SERVAS, SERCIM, u otros), promover la organización de encuentros, eventos u otras actividades dirigidas a incrementar la producción y su eficiencia.
- Controlar la política de capacitación técnica y de extensionismo agrícola vinculada a la producción de caña.
- Orientar, controlar y consolidar el plan de labores agrícolas y de producción de caña de la empresa, así como su cumplimiento.

IV.- TAREAS PRINCIPALES DEL CARGO:

- Orientar y controlar el cumplimiento de las normas de la producción cañera que deben cumplir los sectores cooperativos, privados y estatales vinculados a la empresa y proyectar su desarrollo,
- Orientar y controlar la aplicación de la política en la variedad de la caña de azúcar.
- Orientar y controlar la política y normas para la protección contra la introducción y difusión de plagas y enfermedades en el área agrícola del Sector.
- Controlar y proteger el fondo de tierra y los recursos hidráulicos destinados al cultivo de la caña así como la política a seguir con el riego y drenaje.

V.- REQUISITOS DE FORMACION:

- BASICA: Graduado de Nivel Superior
- ESPECIALIZADA: Curso de Especialización y Adiestramiento
- CARACTERISTICAS FISICAS: No limitación motora
- GRADO DE HABILIDAD MANUAL: Normal
- ESFUERZO FISICO: Ligero
- OTRAS CARACTERISTICAS CONGNITIVAS Y AFECTIVAS:

<u>CARACTERÍSTICAS</u>	<u>DESEABLE</u>	<u>ESPECIAL</u>
Agudeza Visual	X	
Agudeza Auditiva	X	
Agudeza Olfato	X	
Rapidez de reacción		X
<u>ATENCION</u>		

Concentrada	X	
Distribuida	X	
Amplio Volumen		X
MEMORIA		
A corto plazo	X	
A largo plazo	X	
Control Emocional		X

- EXPERIENCIA MÍNIMA: 5 Años

VI.- **RESPONSABILIDAD CON FREC. CON MUCHA FREC. EN OCASIONES**

ELEMENTOS DEL CARGO	GRADO DE RESPONSABILIDAD	
	PARCIAL	TOTAL
Maquinaria y equipos		X
Equipos de oficina		X
Dinero o valor		X
Materias primas		X
Mercancías		X
Informaciones confidenciales		X
Por el trabajo de otros		X

VII.- **DOCUMENTOS QUE MANEJA:**

- INFORMACIÓN RECIBIDA EN EL PUESTO:

DOCUMENTO	QUIEN LO ENVÍA Y DPTO A QUE PERTENECE	FRECUENCIA DE ENVÍO	USO O TRÁMITE
Balance de Áreas	Técnico Proyecto Ingeniería – Comisión de Topografía	Mensual	U.E.B., E.A. Cienfuegos
Información de Siembra	Jefe de Centro de Dirección Agrícola - Grupo de Mecanización.	Quincenal	U.E.B., E.A. Cienfuegos

- INFORMACIÓN EMITIDA:

DOCUMENTO	DPTO AL QUE SE ENVÍA	PERSONAL O PUESTO AL QUE SE ENVÍA	FRECUENCIA DE ENVÍO
Información de Zafra	Dirección	Director	Decenal
Información de Riego	Dirección	Director	Semanal

VIII.- **CONDICIONES DE TRABAJO:**

- AMBIENTE DE TRABAJO:

ASPECTO	NIVEL			
	PÉSIMO	DEFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
Iluminación			X	
Organización			X	
Ventilación			X	

- OTROS ELEMENTOS DEL AMBIENTE DE TRABAJO:

CONDICIÓN	ESPORÁDICO	INTERMITENTE
Olores	X	
Humedad	X	
Frío	X	
Ruido		X
Calor	X	
Cambios bruscos de temperatura	X	
Materiales químicos		X
Ácidos		X
Humo		X
Grasas		X
Aceites		X
Vapor		X

IX.- RIESGOS LABORALES:

- RIESGOS LABORALES:

RIESGOS	ESCASA 26 AL 50%	REMOTA MENOS 25%
Caídas		X
Choques eléctricos	X	
Mutilaciones		X
Quemaduras		X
Golpes	X	
Raspaduras		

- ENFERMEDADES PROFESIONALES:

ENFERMEDAD	CONSIDERABLE 51 A 75%	ESCASA 26 AL 50%	REMOTA MENOS 25%
Alergia			X
Oído			X
Vista			X
Aparato respiratorio		X	
Aparato digestivo		X	
Sistema nervioso	X		

- FACTORES FÍSICOS:

- ESFUERZO FÍSICO: En ocasiones.

X.- CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD:

Requisitos	NIVEL REQUERIDO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Decidido	X		
Organizado	X		
Dinámico	X		
Responsable	X		
Sociable	X		
Creativo	X		
Emocionalmente estable	X		
Atención al detalle	X		
Discreto	X		
Iniciativa	X		
Disciplinado	X		

XI- COMPETENCIAS DESEADAS.

Competencia	Importancia			
	Baja	Media Baja	Media Alta	Alta
Iniciativa			x	
Creatividad			x	
Dotes de mando				x
Disponibilidad para viajar				x
Concentración mental				x
Memoria visual				x
Memoria a largo plazo				x
Memoria inmediata				x
Liderar grupos de trabajo				x
Motivar a otros			x	
Planificación y organización			x	
Orientación a clientes				x
Capacidad de escuchar			x	
Enseñar o capacitar			x	
Asesorar			x	
Reclutar personal				x
Relaciones públicas				x
Trabajos en equipos				x
Discreción				x
Disciplina				x
Lealtad				x
Capacidad de análisis			x	
Capacidad de síntesis			x	
Razonamiento lógico			x	
Orientación a resultados			x	
Capacidad de coordinación			x	
Trasmitir ideas				x
Capacidad de conmutación (facilidad para cambiar rápidamente de tarea)				x
Capacidad de expresión y comunicación				x
Capacidad de negociación				x
Imaginación				x
Atención concentrada				x
Atención distribuida			x	
Honestidad				x
Persuasión				x
Otras:				

PERFIL DE CARGO #2**I.- IDENTIFICACION DEL CARGO:**

- DENOMINACION: Técnico A en Proyectos de Ingeniería CATEGORIA OCUPACIONAL: Técnico
- AREA DE TRABAJO: Comisión de Topografía GRUPO SALARIAL: XI
- REGULACION QUE LO APRUEBA: No 32 / 2009 del MTSS JORNADA DE TRABAJO: 8 Horas
- SUBORDINADO A: Jefe de Caña y Riego, Director.
- QUE CARGOS TIENE SUBORDINADO: Técnico A en Proyectos de Ingeniería, Operador Equipos Ligeros Rama Agropecuaria
- REPORTA A ALGUN OTRO PUESTO: Jefe de Centro de Dirección, Jefe de Producción Agropecuaria
- CON CUALES PUESTOS DE TRABAJO SE RELACIONA EL SUYO: Analista C Agroindustrial
- QUIENES DEPENDEN DE SU TRABAJO: Todos los Grupos
- QUE PUESTOS DE TRABAJO DEPENDEN DEL SUYO: Especialista B en Producción de Caña, Técnico en Producción de Caña, Grupo Agropecuario
- COMUNICACIÓN EXTERNA: Con todos los grupos.

- II.- MISIÓN DEL CARGO:** Organizar e impulsar la planificación territorial, así como las nuevas tecnologías recibidas vinculadas con los sistemas de información geográfica (SIG) y los servicios técnicos multidisciplinarios e integrales de proyectos e ingeniería.

III.- FUNCIONES DEL CARGO:

- Participa en la elaboración de evaluaciones y presupuestos técnico – económicos de inversiones, obras, tecnologías, sistemas constructivos y otros objetivos y propone la información técnica que corresponde para su elaboración. , con la supervisión de especialista y técnicos de Nivel Superior.
- Organiza y controla la realización de la monumentación topográfica y otros sistemas de señalización requeridos para la ubicación de los trabajos.
- Contribuye con la factibilidad ejecutiva, precisión, calidad, calificación técnica y eficiencia económica en la ejecución de los trabajos de su competencia.
- Participa en la elaboración de los cronogramas de trabajo, de entrega de suministros y ejecución de la inversión.
- Ejecuta ensayos físicos y mecánicos de geotecnia, incluido su muestreo.
- Aplica los índices técnico – económicos y precios nacionales de inversiones, suministros, proyectos e ingeniería.
- Participa en la obtención de costos reales y niveles de eficiencia técnico - económica de las inversiones.

IV.- TAREAS PRINCIPALES DEL CARGO:

- Ejecuta y coordina replanteos de cualquier tipo de obras, verifica la nivelación de elementos estructurales y equipos tecnológicos y registra las mediciones que se obtienen de los diferentes tipos de trabajo.
- Confección del balance de áreas a las unidades y llevar el control de la entrega de tierra en el Decreto-Ley / 259.

V.- REQUISITOS DE FORMACION:

- BASICA: Graduado de Nivel Medio Superior
- ESPECIALIZADA: Entrenamiento en el puesto de trabajo
- CARACTERISTICAS FISICAS: No limitación motora.
- GRADO DE HABILIDAD MANUAL: Intermitente
- ESFUERZO FISICO: Ligero

- OTRAS CARACTERISTICAS CONGNITIVAS Y AFECTIVAS:

<u>CARACTERÍSTICAS</u>	<u>DESEABLE</u>	<u>ESPECIAL</u>
Agudeza Visual		X
Agudeza Auditiva		X
Agudeza Olfato	X	
Rapidez de reacción		X
<u>ATENCION</u>		
Concentrada		X
Distribuida	X	
Amplio Volumen		X
<u>MEMORIA</u>		
A corto plazo		X
A largo plazo	X	
Control Emocional	X	

- EXPERIENCIA MÍNIMA: 3 años RANGO DE EDAD: SEXO: Masculino

VI.- RESPONSABILIDAD CON FREC. CON MUCHA FREC. EN OCASIONES

<u>ELEMENTOS DEL CARGO</u>	<u>GRADO DE RESPONSABILIDAD</u>	
	<u>PARCIAL</u>	<u>TOTAL</u>
Maquinaria y equipos		X
Equipos de oficina		X
Dinero o valor		X
Materias primas	X	
Mercancías	X	
Informaciones confidenciales		X
Por el trabajo de otros		X

VII.- DOCUMENTOS QUE MANEJA:

- INFORMACIÓN RECIBIDA EN EL PUESTO:

<u>DOCUMENTO</u>	<u>QUIEN LO ENVÍA Y DPTO A QUE PERTENECE</u>	<u>FRECUENCIA DE ENVÍO</u>	<u>USO O TRÁMITE</u>
Metodología de Balance de Área	Director - Dirección	Mensual	UEB, EA Cienfuegos
Control de Mediciones de Área.	Jefe de Caña – Grupo de Caña y Riego.	Mensual	

- INFORMACIÓN EMITIDA:

<u>DOCUMENTO</u>	<u>DPTO AL QUE SE ENVÍA</u>	<u>PERSONAL O PUESTO AL QUE SE ENVÍA</u>	<u>FRECUENCIA DE ENVÍO</u>
Control de la Siembra.	Dirección	Director	Quincenal
Control de Mediciones de Área.	Grupo de Caña y Riego	Jefe de Caña	Quincenal

VIII.- CONDICIONES DE TRABAJO:

- AMBIENTE DE TRABAJO:

<u>ASPECTO</u>	<u>NIVEL</u>			
	<u>PÉSIMO</u>	<u>DEFICIENTE</u>	<u>BUENO</u>	<u>EXCELENTE</u>
Iluminación			X	
Organización			X	
Ventilación			X	

• OTROS ELEMENTOS DEL AMBIENTE DE TRABAJO:

CONDICIÓN	ESPORÁDICO	INTERMITENTE
Olores		X
Humedad	X	
Frío		X
Ruido		X
Calor	X	
Cambios bruscos de temperatura		X
Materiales químicos	X	
Ácidos		
Humo		X
Grasas		X
Aceites		X
Vapor		X

IX.- RIESGOS LABORALES:

• RIESGOS LABORALES:

RIESGOS	ESCASA 26 AL 50%	REMOTA MENOS 25%
Caídas	X	
Choques eléctricos		X
Mutilaciones		X
Quemaduras		X
Golpes	X	
Raspaduras	X	

• ENFERMEDADES PROFESIONALES:

ENFERMEDAD	ESCASA 26 AL 50%	REMOTA MENOS 25%
Alergia		X
Oído	X	
Vista	X	
Aparato respiratorio		X
Aparato digestivo		X
Sistema nervioso		X

• FACTORES FÍSICOS:

- ESFUERZO FÍSICO: En ocasiones.

X.- CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD:

Requisitos	NIVEL REQUERIDO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Decidido	X		
Organizado	X		
Dinámico	X		
Responsable	X		
Sociable	X		
Creativo	X		
Emocionalmente estable		X	
Atención al detalle		X	
Discreto	X		
Iniciativa	X		
Disciplinado	X		

XI- COMPETENCIAS DESEADAS.

Competencia	Importancia			
	Baja	Media Baja	Media Alta	Alta
Iniciativa				x
Creatividad			x	
Dotes de mando		x		
Disponibilidad para viajar			x	
Concentración mental			x	
Memoria visual			x	
Memoria a largo plazo		x		
Memoria inmediata		x		
Liderar grupos de trabajo		x		
Motivar a otros			x	
Planificación y organización			x	
Orientación a clientes			x	
Capacidad de escuchar		x		
Enseñar o capacitar		x		
Asesorar			x	
Reclutar personal			x	
Relaciones públicas		x		
Trabajos en equipos			x	
Discreción				x
Disciplina				x
Lealtad				x
Capacidad de análisis			x	
Capacidad de síntesis			x	
Razonamiento lógico			x	
Orientación a resultados			x	
Capacidad de coordinación		x		
Trasmitir ideas		x		
Capacidad de conmutación (facilidad para cambiar rápidamente de tarea)			x	
Capacidad de expresión y comunicación			x	
Capacidad de negociación			x	
Imaginación				x
Atención concentrada			x	
Atención distribuida			x	
Honestidad				x
Persuasión				x
Otras:				

PERFIL DE CARGO #3**I.- IDENTIFICACION DEL CARGO:**

- DENOMINACION: Operario Agropecuario Especializado CATEGORIA OCUPACIONAL: Obrero
- AREA DE TRABAJO: Banco de Semilla Registrado GRUPO SALARIAL: VII
- REGULACION QUE LO APRUEBA: No 83/ 2009 del MTSS
- SUBORDINADO A: Técnico en Producción de Caña
- REPORTA A ALGUN OTRO PUESTO: Operario Agropecuario Especializado (Jefe Brigada).
- CON CUALES PUESTOS DE TRABAJO SE RELACIONA EL SUYO: Grupo de Atención a la Caña
- QUIENES DEPENDEN DE SU TRABAJO: Operador Equipos Ligeros Rama Agropecuaria
- QUE PUESTOS DE TRABAJO DEPENDEN DEL SUYO: Técnico en Producción de Caña
- COMUNICACIÓN EXTERNA: Centro de Semilla Certificado

II.- MISIÓN DEL CARGO:

Garantizar la realización de las actividades y labores agropecuarias y silvícolas de mayor complejidad y responsabilidad tales como: siembra, plantación, atenciones culturales, cultivos protegidos, producción de semillas, zootécnicas, inseminación; doma y hierra el ganado mayor; trabaja, cuida los mismos en distintas actividades; ordeña ganado de distintas especies, tanto manual como mecanizado; crianza de animales de cualquier especie en planes genéticos y comerciales

III.- FUNCIONES DEL CARGO:

- Conoce y aplica los instructivos, cartas tecnológicas y otros indicadores acerca de la aerotecnia y zootecnia de los distintos cultivos y crías de animales de las diferentes especies.
- Aplica medicina preventiva y curativa.
- Opera los equipos de distribución de alimentos de acuerdo a las normas técnicas establecidas, tanto productivas como sanitarias.
- Carga y estiba producciones y materias primas; participa en la reparación de cercas, techos y paredes, sistemas hidráulicos; montaje de turbinas, ventanas y puertas,
- Prepara soluciones desinfectantes o insecticidas, prepara vacunas por aerosol, habilita la mochila o pulverizador, aplica tratamiento sanitario a animales y realiza la aplicación sobre las diversas áreas.
- Pastorea, ordeña y suministra medicamentos.
- Cumple y hace cumplir todo lo legislado en materia de seguridad y salud en el trabajo.
- Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.

IV.- TAREAS PRINCIPALES DEL CARGO:

- Trabaja en las actividades agrícolas y pecuarias de las unidades productivas, según la especialidad de las mismas.
- Utiliza y guarda los instrumentos y medios de trabajo, cuida la producción agropecuaria y forestal; almacena los distintos productos; atiende otras tareas que se definen en el contrato de trabajo.

V.- REQUISITOS DE FORMACION:

- BASICA: Graduado de Nivel Medio.
- ESPECIALIZADA: Preparación práctica y con entrenamiento en el puesto
- CARACTERISTICAS FISICAS: No limitación motora
- GRADO DE HABILIDAD MANUAL: Intermittente
- ESFUERZO FISICO: Constante

OTRAS CARACTERISTICAS CONGNITIVAS Y AFECTIVAS:

CARACTERÍSTICAS	DESEABLE	ATENCION	DESEABLE	MEMORIA	DESEABLE
Agudeza Visual	X	Concentrada	X	A corto plazo	X
Agudeza Auditiva	X	Distribuida	X	A largo plazo	X
Agudeza Olfato	X	Amplio Volumen	X	Control Emocional	X
Rapidez de reacción	X				

VI.- RESPONSABILIDAD CON FREC. CON MUCHA FREC. EN OCASIONES

ELEMENTOS DEL CARGO	GRADO DE RESPONSABILIDAD	
	PARCIAL	TOTAL
Maquinaria y equipos	X	
Por el trabajo de otros	X	

VII.- DOCUMENTOS QUE MANEJA:**VIII.- CONDICIONES DE TRABAJO:**

- **AMBIENTE DE TRABAJO:**

ASPECTO	NIVEL			
	PÉSIMO	DEFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
Iluminación			X	
Organización			X	
Ventilación			X	

- **OTROS ELEMENTOS DEL AMBIENTE DE TRABAJO:**

CONDICIÓN	ESPORÁDICO	INTERMITENTE
Olores	X	
Humedad		X
Frío		X
Ruido	X	
Calor		X
Cambios bruscos de temperatura	X	
Materiales químicos	X	

IX.- RIESGOS LABORALES:

- **RIESGOS LABORALES:**

RIESGOS	ESCASA 26 AL 50%	REMOTA MENOS 25%
Caídas	X	
Choques eléctricos		X
Mutilaciones	X	
Quemaduras		X
Golpes	X	
Raspaduras	X	

- **ENFERMEDADES PROFESIONALES:**

ENFERMEDAD	REMOTA MENOS 25%
Alergia	X
Oído	X
Vista	X
Aparato respiratorio	X
Aparato digestivo	X
Sistema nervioso	X

- **FACTORES FÍSICOS:**

- **ESFUERZO FÍSICO:** Constante

X.- CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD:

Requisitos	NIVEL REQUERIDO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Organizado		X	
Dinámico		X	
Responsable	X		
Sociable		X	
Creativo		X	
Emocionalmente estable		X	
Discreto		X	
Iniciativa		X	
Disciplinado	X		

XI- COMPETENCIAS DESEADAS.

Competencia	Importancia			
	Baja	Media Baja	Media Alta	Alta
Iniciativa			X	
Creatividad			X	
Dotes de mando		X		
Disponibilidad para viajar			X	
Concentración mental			X	
Memoria visual		X		
Memoria a largo plazo		X		
Memoria inmediata		X		
Liderar grupos de trabajo			X	
Motivar a otros			X	
Planificación y organización		X		
Orientación a clientes		X		
Capacidad de escuchar			X	
Enseñar o capacitar		X		
Asesorar		x		
Reclutar personal		X		
Relaciones públicas		X		
Trabajos en equipos		X		
Discreción			X	
Disciplina				X
Lealtad				X
Capacidad de análisis		X		
Capacidad de síntesis		X		
Razonamiento lógico			X	
Orientación a resultados			X	
Capacidad de coordinación			X	
Trasmitir ideas		X		
Capacidad de conmutación (facilidad para cambiar rápidamente de tarea)			X	
Capacidad de expresión y comunicación			X	
Capacidad de negociación		X		
Imaginación		X		
Atención concentrada			X	
Atención distribuida			X	
Honestidad				X
Persuasión				x
Otras:				

PERFIL DE CARGO #4**I.- IDENTIFICACION DEL CARGO:**

- **DENOMINACION:** Operador Equipos Ligeros Rama Agropecuaria
- **CATEGORIA OCUPACIONAL:** Obrero **GRUPO SALARIAL:** VI
- **AREA DE TRABAJO:** Brigada de Caminos **REGULACION QUE LO APRUEBA:** No 83 / 2009 del MTSS
- **SUBORDINADO A:** Operador B de Motonivelador (Jefe de Brigada)
- **CON CUALES PUESTOS DE TRABAJO SE RELACIONA EL SUYO:** Técnico de Mecanización Agrícola
- **QUIENES DEPENDEN DE SU TRABAJO:** Operadores de la Brigada de Caminos
- **QUE PUESTOS DE TRABAJO DEPENDE EL SUYO:** Mecánico Integral Agroindustrial - A
- **COMUNICACIÓN EXTERNA:** Con todos los grupos.

II.- MISIÓN DEL CARGO:

Garantizar las actividades de preparación de tierras, siembra y cultivo de la caña, el mantenimiento a los equipos e implementos agrícolas contribuyendo al buen desarrollo y mejoramiento de la UEB

III.- FUNCIONES DEL CARGO:

- Opera equipos o máquinas de goma de hasta 75 HP o de esteras de hasta 35 HP, con instrumentos de labranza o de extracción de madera en bolos y máquinas especializadas para realizar labores agrícolas, silvícola, de construcción y reparación de caminos, veredas y otros afine
- Comprueba el abastecimiento de combustible, grasas, lubricantes y agua; examina componentes y agregados; realiza el mantenimiento técnico planificado
- Cumple y hace cumplir todo lo legislado en materia de seguridad y salud en el trabajo
- Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera

IV.- TAREAS PRINCIPALES DEL CARGO:

Participa en las labores de tiro y/o traslado de personal, pipas con agua, abonos, pesticidas, productos cosechados y otros productos, según le sea orientado.

V.- REQUISITOS DE FORMACION:

- **BASICA:** Graduado de Nivel Medio y tener la licencia de conducción requerida.
- **ESPECIALIZADA:** Entrenamiento en el puesto de trabajo
- **CARACTERISTICAS FISICAS:** No limitación motora
- **GRADO DE HABILIDAD MANUAL:** Intermitente
- **ESFUERZO FISICO:** En ocasiones

• **OTRAS CARACTERISTICAS CONGNITIVAS Y AFECTIVAS:**

CARACTERÍSTICAS	DESEABLE	ESPECIAL
Agudeza Visual	X	
Agudeza Auditiva	X	
Agudeza Olfato	X	
Rapidez de reacción	X	
ATENCION		
Concentrada	X	
Distribuida	X	
Amplio Volumen	X	
MEMORIA		
A corto plazo		X
A largo plazo	X	
Control Emocional	X	

- **EXPERIENCIA MÍNIMA:** como Chofer ligeros **RANGO DE EDAD:** **SEXO:** Masculino

VI.- RESPONSABILIDAD CON FREC. CON MUCHA FREC. EN OCASIONES

ELEMENTOS DEL CARGO	GRADO DE RESPONSABILIDAD	
	PARCIAL	TOTAL
Maquinaria y equipos		X
Materias primas	X	
Mercancías	X	
Informaciones confidenciales		
Por el trabajo de otros	X	

VII.- DOCUMENTOS QUE MANEJA:**VIII.- CONDICIONES DE TRABAJO:**

- AMBIENTE DE TRABAJO:

ASPECTO	NIVEL			
	PÉSIMO	DEFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
Iluminación			X	
Organización			X	
Ventilación			X	

- OTROS ELEMENTOS DEL AMBIENTE DE TRABAJO:

CONDICIÓN	ESPORÁDICO	INTERMITENTE	CONSTANTE
Olores		X	
Humedad	X		
Frío	X		
Ruido			X
Calor		X	
Materiales químicos	X		
Ácidos		X	
Humo		X	
Grasas		X	
Aceites		X	
Vapor		X	

IX.- RIESGOS LABORALES:

- RIESGOS LABORALES:

RIESGOS	REMOTA MENOS 25%
Caídas	X
Mutilaciones	X
Quemaduras	X
Golpes	X
Raspaduras	X

- ENFERMEDADES PROFESIONALES:

ENFERMEDAD	ESCASA 26 AL 50%	REMOTA MENOS 25%
Alergia		X
Oído	X	
Vista		X
Aparato respiratorio		X
Aparato digestivo		X
Sistema nervioso		X

- FACTORES FÍSICOS:

- ESFUERZO FÍSICO: Ligero

X.- CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD:

Requisitos	NIVEL REQUERIDO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Decidido	X		
Organizado	X		
Dinámico		X	
Responsable	X		
Sociable		X	
Creativo		X	
Emocionalmente estable			X
Atención al detalle			X
Discreto		X	
Iniciativa		X	

VII- COMPETENCIAS DESEADAS.

Competencia	Importancia			
	Baja	Media Baja	Media Alta	Alta
Iniciativa			X	
Creatividad			X	
Dotes de mando		X		
Disponibilidad para viajar			X	
Concentración mental			X	
Memoria visual			X	
Memoria a largo plazo		X		
Memoria inmediata		X		
Liderar grupos de trabajo		X		
Motivar a otros		X		
Planificación y organización		X		
Orientación a clientes		X		
Capacidad de escuchar			X	
Enseñar o capacitar			X	
Asesorar		X		
Reclutar personal		X		
Relaciones públicas		X		
Trabajos en equipos			X	
Discreción			X	
Disciplina				X
Lealtad				X
Capacidad de análisis		X		
Capacidad de síntesis		X		
Razonamiento lógico			X	
Orientación a resultados			X	
Capacidad de coordinación			X	
Trasmitir ideas			X	
Capacidad de conmutación (facilidad para cambiar rápidamente de tarea)		X		
Capacidad de expresión y comunicación			X	
Capacidad de negociación		X		
Imaginación			X	
Atención concentrada			X	
Atención distribuida		X		
Honestidad				X
Persuasión				X
Otras: _____				

PERFIL DE CARGO #5**I.- IDENTIFICACION DEL CARGO:**

- DENOMINACION: Operador Equipos Pesados Rama Agropecuaria
- CATEGORIA OCUPACIONAL: Obrero GRUPO SALARIAL: VIII
- AREA DE TRABAJO: Pelotón de Cultivo REGULACION QUE LO APRUEBA: No 32 / 2009 del MTSS
- SUBORDINADO A: Operador B de Motonivelador (Jefe de Brigada)
- CON CUALES PUESTOS DE TRABAJO SE RELACIONA EL SUYO: Brigada de Camino
- QUIENES DEPENDEN DE SU TRABAJO: Operador de Equipo Ligero
- QUE PUESTOS DE TRABAJO DEPENDE EL SUYO: Mecánico Diesel A
- COMUNICACIÓN EXTERNA: Con todos los grupos.

II.- MISIÓN DEL CARGO:

Garantizar las actividades de preparación de tierras, siembra y cultivo de la caña, contribuyendo al buen desarrollo y mejoramiento de la UEB

III.- FUNCIONES DEL CARGO:

- Opera equipos o máquinas de goma de más de 75 HP o de esteras de más de 35 HP con instrumentos de labranza o de extracción de madera en bolos y máquinas especializadas para realizar labores agrícolas, silvícola, de construcción y reparación de caminos, veredas y otros afines.
- Realiza el mantenimiento técnico planificado, examina componentes y agregados, el abastecimiento de combustible, grasas, lubricantes y agua.
- Cumple y hace cumplir todo lo legislado en materia de seguridad y salud en el trabajo.
- Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requieran.

IV.- TAREAS PRINCIPALES DEL CARGO:

Las mismas que se encuentran relacionadas entre las funciones del cargo.

V.- REQUISITOS DE FORMACION:

- BASICA: Graduado de Nivel Medio y tener la licencia de conducción requerida.
- ESPECIALIZADA: Preparación práctica y entrenamiento en el puesto de trabajo
- CARACTERISTICAS FISICAS: No limitación motora
- GRADO DE HABILIDAD MANUAL: Intermitente
- ESFUERZO FISICO: En ocasiones
- OTRAS CARACTERISTICAS CONGNITIVAS Y AFECTIVAS:

•

CARACTERÍSTICAS	DESEABLE	ESPECIAL
Agudeza Visual		X
Agudeza Auditiva		X
Agudeza Olfato	X	
Rapidez de reacción	X	
ATENCION		
Concentrada	X	
Distribuida	X	
Amplio Volumen	X	
MEMORIA		
A corto plazo		X
A largo plazo	X	
Control Emocional	X	

- EXPERIENCIA MÍNIMA: Con estos equipos RANGO DE EDAD: Menos de 55 SEXO: Masculino

VI.- RESPONSABILIDAD CON FREC. CON MUCHA FREC. EN OCASIONES

ELEMENTOS DEL CARGO	GRADO DE RESPONSABILIDAD	
	PARCIAL	TOTAL
Maquinaria y equipos		X
Materias primas	X	
Por el trabajo de otros	X	

VII.- DOCUMENTOS QUE MANEJA:

VIII.- CONDICIONES DE TRABAJO:

- AMBIENTE DE TRABAJO:

ASPECTO	NIVEL			
	PÉSIMO	DEFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
Iluminación			X	
Organización			X	
Ventilación			X	

- OTROS ELEMENTOS DEL AMBIENTE DE TRABAJO:

CONDICIÓN	ESPORÁDICO	INTERMITENTE	CONSTANTE
Olores		X	
Humedad	X		
Frío	X		
Ruido			X
Calor		X	
Cambios bruscos de temperatura		X	
Materiales químicos	X		
Ácidos	X		
Humo		X	
Grasas		X	
Aceites		X	
Vapor			X

IX.- RIESGOS LABORALES:

- RIESGOS LABORALES:

RIESGOS	ESCASA 26 AL 50%	REMOTA MENOS 25%
Caídas	X	
Mutilaciones	X	
Quemaduras	X	
Golpes		X
Raspaduras		X

- ENFERMEDADES PROFESIONALES:

ENFERMEDAD	ESCASA 26 AL 50%	REMOTA MENOS 25%
Alergia		X
Oído	X	
Vista		X
Aparato respiratorio		X
Aparato digestivo		X
Sistema nervioso		X

- FACTORES FÍSICOS:

- ESFUERZO FÍSICO: Ligero

X.- CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD:

Requisitos	NIVEL REQUERIDO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Decidido		X	
Organizado	X		
Dinámico		X	
Responsable	X		
Sociable		X	
Creativo		X	
Emocionalmente estable			X
Atención al detalle			X
Discreto		X	
Iniciativa		X	

VII- COMPETENCIAS DESEADAS.

Competencia	Importancia			
	Baja	Media Baja	Media Alta	Alta
Iniciativa				X
Creatividad				X
Dotes de mando			X	
Disponibilidad para viajar			X	
Concentración mental			X	
Memoria visual			X	
Memoria a largo plazo			X	
Memoria inmediata			X	
Liderar grupos de trabajo			X	
Motivar a otros		X		
Planificación y organización		X		
Orientación a clientes		X		
Capacidad de escuchar			X	
Enseñar o capacitar			X	
Asesorar			X	
Reclutar personal		X		
Relaciones públicas		X		
Trabajos en equipos			X	
Discreción			X	
Disciplina				X
Lealtad				X
Capacidad de análisis		X		
Capacidad de síntesis		X		
Razonamiento lógico			X	
Orientación a resultados			X	
Capacidad de coordinación			X	
Trasmitir ideas			X	
Capacidad de conmutación (facilidad para cambiar rápidamente de tarea)			X	
Capacidad de expresión y comunicación		X		
Capacidad de negociación		X		
Imaginación			X	
Atención concentrada		X		
Atención distribuida			X	
Honestidad			X	
Persuasión			X	
Otras: _____				