

Tesis de Diploma

Título: Procedimiento para el Diseño de los Perfiles de Cargo en La Empresa Especializada en Gastronomía y Mercaditos del municipio Cienfuegos.

Autor: René Castro Horta.

Tutor: M.Sc. Roberto Santana Vizcaíno.

Año 2004

“Año del 45 aniversario del Triunfo de la Revolución”

RESUMEN

El presente trabajo se realizó en la Empresa Especializada en Gastronomía y Mercaditos del municipio Cienfuegos, durante el primer semestre del Año 2004. Su Objetivo general fue Elaborar un procedimiento para el diseño de los Perfiles de Cargo en La Empresa Especializada en Gastronomía y Mercaditos del municipio Cienfuegos, identificando las posibles técnicas a utilizar en cada una de las etapas, partiendo de la literatura consultada; lo cual permitirá reflejar en cada cargo la integración de los diferentes subsistemas de la función de Recursos Humanos.

En el desarrollo del trabajo se diseña un procedimiento para la elaboración de perfiles de cargo, adaptado a las características particulares de la Empresa objeto de estudio.

Primeramente se realiza un diagnóstico donde se evalúan las diferentes dimensiones y variables que afectan al Clima organizacional, y por ende a la Gestión de Recursos Humanos. Seguidamente se lleva a cabo un examen crítico de los procesos de servicio con vistas a establecer la forma en que deben desarrollarse los procesos. Se utiliza la técnica SIPOC. Posteriormente se realiza el diseño de los perfiles de cargo para el Restaurante la Plaza.

El trabajo finaliza con una serie de conclusiones y recomendaciones derivadas de la aplicación del estudio.

INDICE

PORTADA
PENSAMIENTO
DEDICATORIA
AGRADECIMIENTOS
RESUMEN

INTRODUCCIÓN	8
Capítulo I: Consideraciones Teóricas sobre la Gestión de Recursos Humanos.	12
1.1. La Gestión de Recursos Humanos.....	12
1.2. Modelos de gestión de Recursos Humanos.....	14
1.3.1. Los Subsistemas dentro de la función Recursos Humanos.....	17
1.3. Análisis y descripción de puestos de trabajo. Concepto y objetivos.	20
1.4. Relación del Análisis y Descripción de Puestos con las demás actividades del área de Recursos Humanos.	23
1.5. El Perfil de Cargo como resultante del análisis y descripción de puestos.	25
Capítulo II: Procedimiento para el diseño de Perfiles de Cargo en La Empresa Especializada en Gastronomía y Mercaditos del municipio Cienfuegos.	33
2.1. Herramientas para el Diagnóstico.	33
2.1.2. Diagnóstico basado en el enfoque en el Recurso Humano del Modelo de Evaluación Baldrige.....	33
2.1.3. Diagnóstico utilizando encuesta de Clima Organizacional.	35
2.1.3.1. Diseño e implementación del cuestionario.	36
2.1.3.1.1. Muestreo.....	36
2.1.3.1.2. Selección del diseño muestral.	36
2.1.3.1.3. Selección del tamaño de la muestra.....	38
2.1.3.2. Procesamiento de los resultados.....	39
2.1.5. Determinación de la Fiabilidad del cuestionario.	40
2.2. Planeación y preparación.....	42
Compromiso de la dirección	42
Creación de Equipos.	43
Establecer el alcance del estudio.....	48
2.3. Recopilación de la información	48
Métodos para recopilación de información	48
Método Delphi.....	51
El Método Delphi aplicado al análisis y descripción de puestos	54
2.4. Procesamiento y análisis (consulta a expertos).	55
2.5. Elaborar y Describir el Perfil de Cargo.....	56
La ficha tipo	57
2.6. Implantación y Seguimiento.....	60
2.6.1. Implantación.....	60

2.6.2. Seguimiento.....	62
2.7. Consideraciones Finales.....	62
Capítulo III: Aplicación del procedimiento para el diseño de los Perfiles de Cargo en el Restaurante La plaza perteneciente a la Empresa Especializada en Gastronomía y Mercaditos.....	64
Caracterización General de la Empresa Especializada en Gastronomía y Mercaditos.	64
3.1. Diagnóstico.....	66
3.1.1. Diseño de la Investigación.....	66
3.1.2. Análisis de los resultados de la encuesta de clima organizacional.....	68
Resultados por el método de Dimensiones y Variables.	69
3.2. Planeación y Preparación.....	70
3.2.1. Compromiso de la dirección y creación de equipos.....	70
3.2.2. Identificación y Representación de los Procesos de Servicio mediante la Técnica SIPOC.....	71
3.3. Recopilación de la información	71
3.4. Elaboración y Descripción de los Perfiles de Cargo.	72
3.5. Implantación y Seguimiento.....	72
3.5. Análisis de los resultados del Procedimiento.....	72
CONCLUSIONES.....	73
RECOMENDACIONES	74
BIBLIOGRAFÍA.....	75

INTRODUCCIÓN

En la etapa actual de desarrollo de la humanidad en el campo de la dirección, las organizaciones se ven sometidas a retos, desafíos y presiones a los cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo. Los planteamientos resumidos en el Informe del Instituto de Tecnología de Massachussets (MIT), titulado: "Retos gerenciales para los años 90", indica que los directivos de las empresas estarían ciegos si no entendieran que el mensaje más importante de los años 90 es que el desafío más significativo está relacionado con las personas y no con la tecnología (Herrero, 1995).

Esto ha sido motivado por diversos factores tanto de orden económico, político, ecológico, tecnológico como social, entre los que por su repercusión cabe destacar la dinámica en la aplicación de los logros científicos-técnicos, que implican una extraordinaria reducción del tiempo que media entre los descubrimientos y su aplicación en la práctica social, lo que se traduce en cambios tecnológicos constantes quedando obsoletas las tecnologías muy rápidamente, por lo que se hace necesario contar con el personal apto para asumir estas tareas (Biosca, 1995; Pucik, 1997).

Queda claro entonces que la actividad de Recursos Humanos constituye un sistema cuya misión fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa 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 GRH concibe como su objeto a todas las decisiones y acciones directivas que afectan a la relación entre la organización y los empleados (Beer, et.al., 1989).

La GRH no es un fin en sí mismo, sino un medio de alcanzar la eficacia y la eficiencia de la organización.

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 (Harper & Lynch, 1991), seguido del Análisis y Descripción de Cargos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección e integración inicial, evaluación del desempeño, formación-desarrollo y estimulación (Besseyre, 1990; Dessler, 1996; Páez, 1991; Louart, 1994; Chiavenato, 1993; Gómez-Mejía, 1999).

El análisis y descripción de cargos es el proceso que consiste en describir y registrar 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 esta actividad como el punto de partida de las demás funciones de los recursos humanos.

Actualmente (Marzo 2004) la Empresa Especializada en Gastronomía y Mercaditos del municipio Cienfuegos, se encuentra inmersa en un conjunto de cambios con vistas al mejoramiento de la actividad empresarial; 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:

- Resulta difícil definir las características decisivas en el proceso de selección de un trabajador, por ejemplo los requisitos de formación que debe reunir el mismo para ocupar el cargo que se está ofertando.
- La metodología de evaluación del desempeño recoge aspectos que no están incluidos en los actuales Perfiles de Cargo.
- Los Perfiles de Cargo en uso no incluyen requisitos indispensables para las características actuales de la actividad, como es el caso de los conocimientos de computación.
- No existe uniformidad en la distribución de la carga de trabajo entre los diferentes puestos.
- Existe la necesidad de ampliar funciones en varios cargos en las áreas de servicio, con el objetivo de lograr una carga uniforme de trabajo en la jornada laboral.

Teniendo en cuenta las problemáticas relacionadas se define el siguiente *Problema Científico*:

No existe un procedimiento que proporcione las técnicas necesarias y la forma de aplicarlas, con vistas al diseño y elaboración de los perfiles de cargo que satisfagan las necesidades de información e integración entre las diferentes actividades de Recursos Humanos y favorezcan el enriquecimiento del trabajo.

De ahí que se establezca la siguiente *Hipótesis*:

La elaboración y aplicación del procedimiento propuesto permitirá satisfacer las necesidades de información de las diferentes áreas de Recursos Humanos y favorecerá el enriquecimiento del trabajo.

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

Elaborar un procedimiento para el diseño de los Perfiles de Cargo en La Empresa Especializada en Gastronomía y Mercaditos del municipio Cienfuegos, identificando las posibles técnicas a utilizar en cada una de las etapas, partiendo de la literatura consultada; lo cual permitirá reflejar en cada cargo la integración de los diferentes subsistemas de la función de Recursos Humanos.

Los *Objetivos Específicos* para la investigación son los siguientes:

1. Conocer las principales características de la Gestión de Recursos Humanos y como sus diferentes subsistemas se interrelacionan con el análisis y descripción de puestos.
2. Analizar los procedimientos, existentes en la literatura, utilizados para el diseño y elaboración de los Perfiles de Cargo.
3. Definir un procedimiento para el diseño de Perfiles de Cargo, donde se explique cómo ejecutar cada una de las etapas a través de métodos y técnicas.
4. Alcanzar altos niveles de integración de la función Recursos Humanos y de enriquecimiento del trabajo mediante la aplicación del procedimiento propuesto.

El trabajo quedó estructurado en tres capítulos:

Capítulo 1. Consideraciones Teóricas sobre La Gestión de Recursos Humanos y el Análisis y Descripción de Cargos. Se realiza una revisión de la literatura sobre la Gestión de los Recursos Humanos, profundizando en el análisis y diseño de Perfiles de Cargo.

Capítulo 2. Procedimiento para el diseño de Perfiles de Cargo en La Empresa Especializada en Gastronomía y Mercaditos del municipio Cienfuegos. Se elabora un procedimiento para el diseño de Perfiles de Cargo en La Empresa Especializada en Gastronomía y Mercaditos del municipio Cienfuegos, tomando en consideración la literatura consultada, así como investigaciones realizadas anteriormente. Se explican, en cada etapa, las técnicas a utilizar.

Capítulo 3. Aplicación del procedimiento diseñado en La Empresa Especializada en Gastronomía y Mercaditos del municipio Cienfuegos. En este capítulo se ejecutan cada una de las etapas del procedimiento, comenzando con una caracterización del objeto de estudio. Se realiza un diagnóstico de La Empresa Especializada en Gastronomía y Mercaditos del municipio Cienfuegos y se concluye con el diseño de los Perfiles de Cargo para el restaurante La Plaza.

Capítulo I: Consideraciones Teóricas sobre la Gestión de Recursos Humanos.

La relevancia que han adquirido los Recursos Humanos en los últimos tiempos ha delineado una nueva concepción en su gestión. El slogan acerca de que los Recursos Humanos son el diferencial competitivo por excelencia ha dejado de ser tal 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 una amplia revisión de la literatura sobre Gestión de Recursos Humanos, Profundizando en el análisis y Diseño de Perfiles de Cargo.

1.1. 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 [Werther & Davis, 1992 y French, 1993], administración de recursos humanos [Chiavenato, 1988; Sikula, 1989 y Beer et al, 1992]; [Arias G 1992]; [Burack E. H y Mathys N 1987]; [Curso integral 2000]; [Parra Urdaneta, Mauricio]; [Gallego, J.F 1987]; Ordoñez Ordoñez 1995; Ivancevich & Lorenzi, 1996; Cuesta Santos, 1997; Longo, 1997 y Txopeitia, 1997], por solo señalar las más difundidas.

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 de los recursos humanos está estrechamente relacionado con los niveles de competitividad y satisfacción de los clientes.

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. La GRH 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 analizar la plantilla, las nóminas y el fondo de tiempo.

Por GRH se entiende, según Batista Jiménez [1996], 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 estructura, 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 Ordoñez Ordoñez [1995] son:

1. Los Recursos Humanos se convertirán en el siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
2. Los Recursos Humanos son una inversión no un costo.
3. La GRH no se hace desde un área, departamento o parcela de la organización, sino como función integral de toda la organización.
4. La GRH demanda hoy concebirla con carácter técnico especializado, poseyendo sus bases en el análisis y diseño de puestos y áreas de trabajo.
5. La GRH eficiente ha superado al "taylorismo", demandando el enriquecimiento del trabajo y la participación e implicación de los empleados en todas las actividades.

6. El aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral son objetivos fundamentales e inmediatos de la GRH.

7. 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, [Albert, K. 1995]; Barranco, F .J. [Planificación estratégica de recursos humanos 1993], [Martínez M Comportamiento humano 1989], 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 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.

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 [CIDEC, 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 Ruíz 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 #1), 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 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.

En el modelo de Beer y 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.

El modelo de BEER y Colaboradores incluye también un mapa de GRH que es una extensión metodológica del mismo, en aras de su mejor comprensión y funcionalidad. Este mapa destaca 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 que técnicas emplear para obtener respuestas útiles a dichas preguntas.

Por último, el mapa de GRH establece una auditoría que permite retroalimentar 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.

Reafirmando y a la vez resumiendo, los rasgos fundamentales de la actual GRH pueden expresarse así:

- ✓ El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.
- ✓ Los recursos humanos constituyen a inicios del siglo XXI 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.

1.3.1. Los Subsistemas dentro de la función Recursos Humanos.

El conjunto de procesos que configuran la gestión de los Recursos Humanos se pueden clasificar en ocho grandes grupos:

Planeación de personal:

Determina las necesidades de personal en la empresa, determina 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 la

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.

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.

Reclutamiento:

Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presente, Técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

Selección:

Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tienen 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 fin a sus características.

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.

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. Así mismo se le mostraran las instalaciones dentro de la empresa y principalmente de su área de trabajo.

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.

Administración de sueldos y salarios:

Parte de la Admón., 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 ya 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.

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.

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.

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 [Ducceschi, 1982; Harper & Lynch, 1992; Barranco, 1993; French, 1993; Sánchez García, 1993; Fernández Ríos, 1995 y Cuesta Santos, 1997] aparece también tratado indistintamente en la literatura como: descripción y análisis de cargos [Chiavenato, 1988], análisis de puestos [Werther & Davis, 1992; Ivancevich & Lorenzi, 1996 y Reyes Ponce, 1996], análisis del puesto [Sikula, 1989], Casas Bartol, 1992] y análisis de perfiles de competencia [Davis C McCleand, 1960 y R E Boyatiz; Lyle M Spencer y Signe M Spencer]; [Herranz, A y De la Vega, R. Las competencias, pasado y presente 1999]; [Cubeiro, J. C y Fernández G. Competencia 1998].

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 [Werther & Davis, 1992 y Harper & Lynch, 1992].

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 trabajos, 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 y aspectos que lo rodean [Harper & Lynch, 1992].

Por lo general el análisis de los puestos de trabajo implica la creación de dos documentos: la descripción y las especificaciones de los puestos de trabajo [Harper & Lynch, 1992; Sánchez García, 1993 e Ivancevich & Lorenzi, 1996]. Sin embargo, existen algunos autores y profesionales del área de recursos humanos que no hacen distinción alguna entre 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 [Harper & Lynch, 1992]. 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 [Harper & Lynch, 1992]. La especificación traduce su descripción a términos de cualidades humanas que se requieren. 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 [Fernández Ríos, 1995].

Las descripciones centradas en los resultados se basan en el trabajo ejecutado y determinan la naturaleza y la carga de trabajo en términos mensurables. 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; por ejemplo, [Chiavenato [1988]; Sikula [1989]; French [1993] e Ivancevich & Lorenzi [1996], expresadas de diferentes formas en la literatura, pero su esencia, es básicamente la misma.

1.4. Relación del Análisis y Descripción de Puestos con las demás actividades del área 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 aptitudinales y de personalidad que se buscan en el candidato.

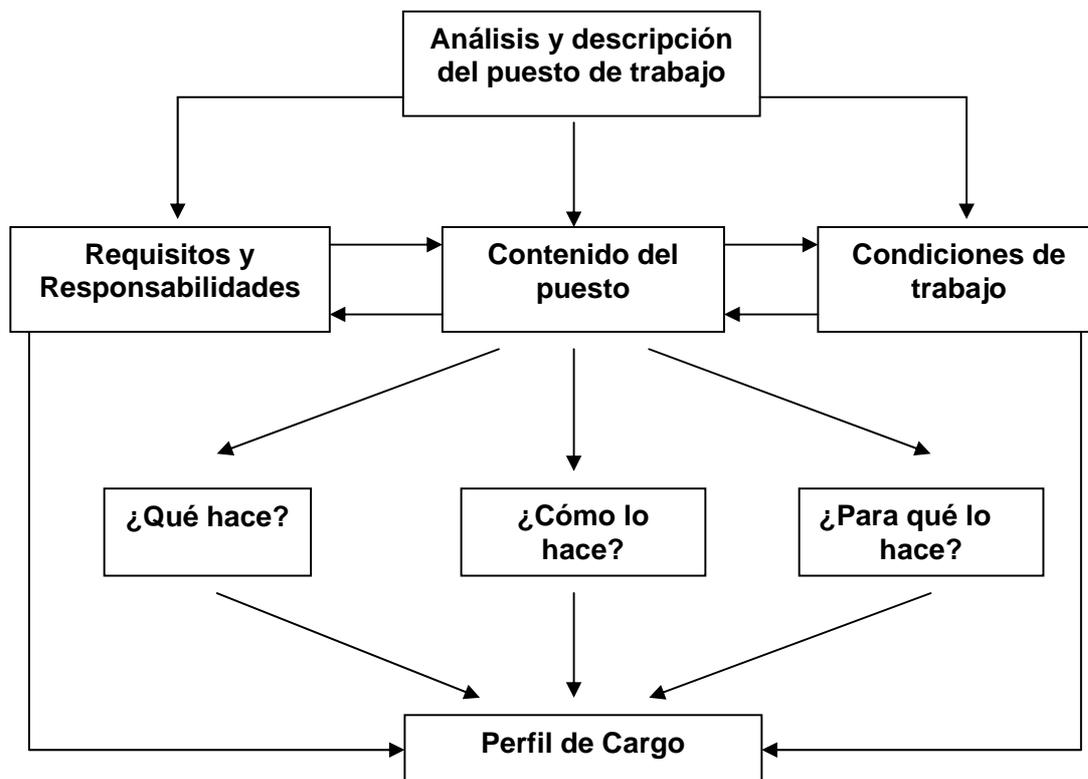


Fig. 1.1. Componentes esenciales del Perfil de Cargo derivados del análisis y descripción de puestos de trabajo.

- **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 que 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 corrobora, 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.

I.5. El 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 [Gallego, 1987].

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 Fig. 1.1, marca una pauta metodológica fundamental y es un elemento esencial de conexión técnico-organizativa en la GRH.

Cómo la tendencia actual es hacia puestos de trabajo polivalentes o de multihabilidades, habrá que garantizar que los Perfiles de Cargos, 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 o puesto de trabajo, los cuales la expresión del factor humano en la producción o servicio, tornando a todo lo demás superfluo, si no se alcanza esta expresión y sobre todo, si no se alcanza bien.

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. Los principales objetivos son:

- ✓ 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 a la sección higiene y seguridad industrial 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, algunas son:

- ✓ Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- ✓ 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 meritos.

- ✓ 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.

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.

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 como debe hacerlo.
- ✓ Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos.

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.

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 mas conforme con sus aptitudes.

1.6- La gestión por competencias.

En cualquier conferencia, forum de debate o literatura o artículo sobre la temática que se halla celebrado en los últimos meses que cuente entre sus integrantes con profesionales del área de RR.HH, se ha escuchado algún comentario o reflexión sobre la gestión por competencias [Druker; 1994]; [Salomone.D; "Como desarrollar competencias", 1999]; [Boyatzis; The competence manages Its Human Resources, 1976].

Esta nueva clave para enfocar la gestión del personal viene determinada por la obligación de optimizar los recursos disponibles en la organización y por la necesidad de obtener unos beneficios cuantificables.

La gestión por competencia puede calificarse como uno de los últimos eslabones de esta cadena evolutiva, que coloca al factor humano en la primera posición dentro del activo de las empresas.

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 [Fernández Ríos 1995].

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, a saber: 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 ha sido aplicado en Cafeterías y Restaurantes[López P., Amauris L; 2002].

A diferencia del mencionado anteriormente este procedimiento proporciona herramientas que explican COMO 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. Últimas tendencias.

A continuación se describen las últimas tendencias en el estudio de los Recursos Humanos.

1.8.1. Indicadores de Desempeño para el área 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, irremediamente 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. Dice Mario Vogel en su artículo "Gerenciar sólo por indicadores financieros es un suicidio", que 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 gerenciendo 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 ej.: 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. Alinear los objetivos de Recursos Humanos con los del resto de la organización y comenzar a medirlos, redundará en un gran beneficio para todos quienes trabajamos en ella.

1.8.2. El proceso de creación de valor para el empleado.

Según **The Service Profit Chain** (Fig. 1.2) existe una relación directa entre beneficio, crecimiento, valor añadido para el cliente, lealtad y satisfacción de los clientes, con la productividad, el conocimiento, la lealtad y la satisfacción de los empleados.

Empleados productivos, bien informados y formados, satisfechos y leales aumentan el valor añadido para los clientes e influyen directamente en los resultados (financieros) de la empresa. Este empleado añade valor a la empresa.

Para que el empleado pueda aportar este valor añadido, la empresa tiene que crear las circunstancias para que éstos puedan ser excelentes, leales, productivos y para que estén satisfechos. Este proceso es la creación de valor para el empleado.

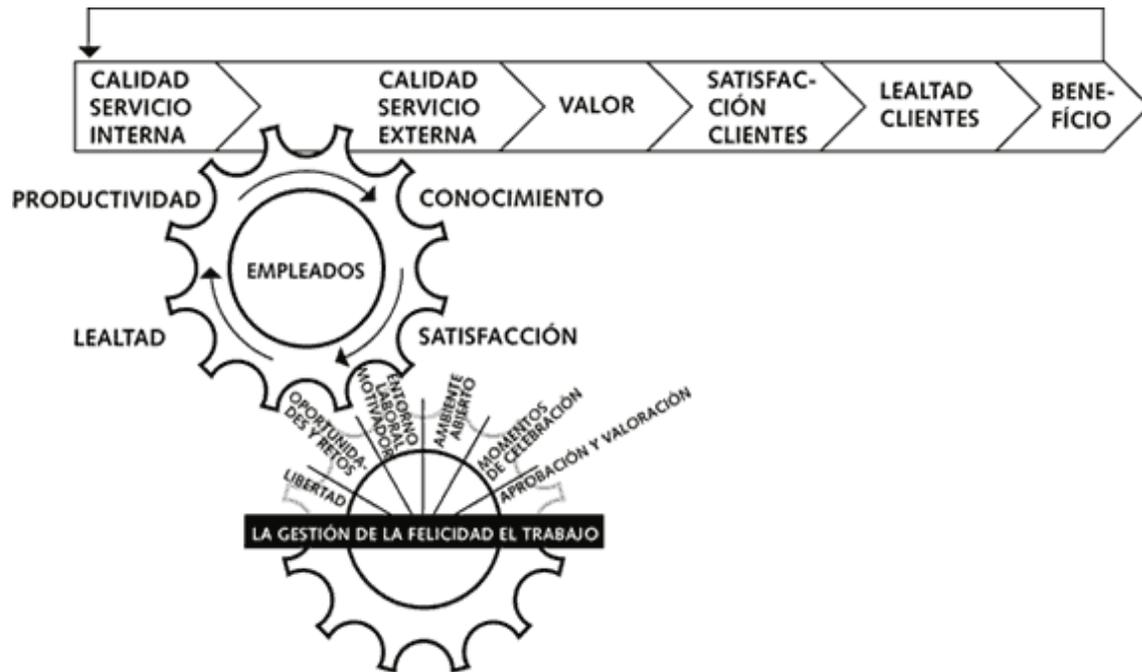


Fig 1.2. **The Service Profit Chain**, desarrollada por Harvard Business School.

Capítulo II: Procedimiento para el diseño de Perfiles de Cargo en La Empresa Especializada en Gastronomía y Mercaditos del municipio Cienfuegos.

Todo proceso de análisis y descripción de puestos de trabajo para el diseño de los profesiogramas o Perfiles de Cargo, debe seguir una serie de fases y etapas, desde su inicio hasta su conclusión.

A continuación se describe el procedimiento diseñado (Fig. 2.1) para las características particulares de esta investigación, explicando los métodos y técnicas a aplicar en cada una de sus etapas.

2.1. Herramientas para el Diagnóstico.

Se explican 2 herramientas que por abarcar la Gestión de Recursos Humanos como un todo, se consideró meritorio incluirlas en el procedimiento.

El Diagnóstico Baldrige se diseñó partiendo de los criterios que brinda este Modelo de Evaluación organizacional.

El otro instrumento es un cuestionario estructurado relacionado con el Clima Organizacional; el mismo abarca un conjunto de dimensiones y variables representativas de esta disciplina, y que, con un carácter implícito, permiten llegar a conclusiones sobre el estado de la gestión de Recursos humanos en cualquier organización. Este instrumento ha sido validado en investigaciones anteriores.

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

El diagnóstico de los Recursos Humanos según el Modelo Baldrige examina cómo los *sistemas de trabajo* en la organización, así como, *la motivación y el aprendizaje*; les permiten 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*.

I) Sistemas de trabajo.

Este punto describe como los diferentes puestos de trabajo y tareas le posibilitan a la organización y los empleados alcanzar un alto desempeño. Describe, además, como 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.

II) Motivación y aprendizaje.

Describe como la educación, el entrenamiento, y el desarrollo de carrera de los empleados en su organización, posibilitan el logro de los objetivos generales de esta y contribuye a un elevado desempeño.

Describe como 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.

III. Satisfacción y bienestar de los empleados.

Describe como su 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 para el Enfoque en el Recurso Humano del Premio Baldrige se elaboró el cuestionario que se muestra en el Anexo 2.

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.

La encuesta de Clima Organizacional que se describirá a continuación (Anexo 3) se divide en cuatro dimensiones (Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación) y cada una de estas a su vez se subdividen en cuatro variables. A cada variable le pertenecen tres ítems de la encuesta que se refieren al factor que ella evalúa. La siguiente tabla muestra cada dimensión con cada variable y cada ítems que la constituyen.

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

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

2.1.3.1. Diseño e implementación del cuestionario.

Previamente a la aplicación del cuestionario tiene que establecerse la estructura y diseño de la investigación a realizar.

2.1.3.1.1. Muestreo.

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

- 1) 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 solo 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.

2.1.3.1.2. 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. Ellas son:

- 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]. Los principales tipos de muestreo probabilístico en la investigación turística son los siguientes:

Muestreo aleatorio. El muestreo aleatorio es aquel en que cada elemento de la población tiene la misma oportunidad de ser seleccionado.

Muestreo aleatorio multietápico. Este método es utilizado cuando el análisis de la calidad conlleva a varias etapas. Por ejemplo:

- Tomar una muestra de visitantes y obtener alguna medida de satisfacción o calidad del servicio.
- De aquellos visitantes que indican niveles bajos de insatisfacción, seleccionar otra muestra para análisis posteriores.

Muestreo estratificado. La población se separa en dos o más 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.

Muestreo repetitivo, múltiple o secuencial. Esencialmente puede describirse como la combinación de dos o más submuestras 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 existen diseños muestrales no probabilísticos. Algunos de ellos son los siguientes:

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.

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.

2.1.3.1.3. Selección del tamaño de la muestra.

Una interrogante común es determinar el tamaño de la muestra requerida.

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.

A continuación se explica la fórmula para el cálculo del tamaño de muestra que se utiliza en este tipo de investigación.

En el caso de una población donde el tamaño de la misma es conocido y la varianza desconocida.

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

donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

P = proporción muestral o su estimado. P= 0,05 garantiza el máximo valor de *n* en la expresión anterior.

q = 1 - P

E = error absoluto permisible.

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

Obviamente, esta fórmula 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 de *n* en la expresión anterior.

Se puede realizar una estratificación de la muestra aplicando una 'Asignación Proporcional' a una o varias variables de segmentación (Categoría ocupacional, Area, Centro de costo).

Una vez definido el tamaño de la muestra se procede a implementar el cuestionario, aplicándolo a la muestra de trabajadores seleccionados.

2.1.3.2. 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 10.0 utilizando estadísticos descriptivos, tablas de frecuencia, tablas de Contingencia, pruebas no paramétricas (Kruskal Wallis, U de Mann Whitney) y 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) [Sánchez, 1995], es posible utilizar la prueba Chi-cuadrado que es la indicada 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 ocurre en la muestra, las variables no están relacionadas en la población.

H1: La relación de las 2 variables es estadísticamente significativa. Es posible generalizarla a la población.

Con la utilización de un paquete estadístico profesional como el SPSS 10.0, 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 Ho.

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

- ✓ Elaborar Patrón de respuestas.

Para ello se elaboró una encuesta clave con la respuesta que deben dar los sujetos para que en su organización haya un clima laboral favorecedor y positivo, siempre señalando con un punto las respuestas positivas (Anexo 3).

Al analizar esta encuesta clave contra cada una de las encuestas aplicadas; se otorgó un punto por cada respuesta positiva y cero punto por las incorrectas, por lo que cada variable el máximo de punto al que puede llegar es 3, ya que son tres los ítems que las integran. A continuación se explica más detalladamente lo anterior.

Se deben realizar los siguientes pasos:

- ✓ Interpretar la respuesta obtenida, siguiendo la siguiente regla:

Si **respuesta_i = Patrón_i** entonces,

respuesta_i = 1

si no,

respuesta_i = 0

donde,

respuesta_i – Respuesta otorgada por un trabajador a la pregunta_i

Patrón_i – Respuesta Ideal a la pregunta_i (Anexo # 3).

- ✓ Para cada ítem del cuestionario se calcula el promedio, siendo este el valor que recibe cada pregunta (Valor entre 0 y 1).
- ✓ 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.
- ✓ 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).

2.1.5. 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 podían haber sido seleccionados. De hecho, sería deseable pensar que, aunque se cambiara 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.

Todos saben 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. Este ofrece resultados similares:

- ✓ Cuando es administrado por diferentes personas.
- ✓ Cuando se usan alternativas diferentes (se cambian los atributos).
- ✓ Cuando las condiciones para hacer la medición cambian, los resultados del cuestionario 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:

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

donde:

X_{ii} y X_{ij} son los elementos de la matriz de covarianza o de correlación entre atributos.

k es el 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 (correlación).

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[Sánchez, 1995].

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 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 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. La fórmula general es:

$$r_{cc'} = \frac{(nr_{12})}{[1 + (n-1)r_{12}]}$$

donde:

$r_{cc'}$ es la estimación corregida de la fiabilidad del cuestionario

r_{12} es la correlación entre las dos mitades del mismo cuestionario

n es la cantidad de puntos en el cuestionario dividida por el número de atributos en cada una de las dos mitades.

Si se quiere obtener estimaciones de alta fiabilidad, debe basarse su estimación en muestras de gente heterogéneas, es decir que difieran entre sí con respecto al concepto que se está midiendo.

2.2. Planeación y preparación

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 fracasa. 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.

Creación de Equipos.

Cuando se forma 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.

En una segunda etapa se desarrolla el conocimiento, se entabla la relación, cada persona saca una conclusión de cómo son las otras, qué personalidad, carácter o actitudes tienen y qué esperar de ellas.

En una tercera etapa comienzan los conflictos que pueden ser de poder (quién manda) o de interés (lograr lo que yo quiero) y en este momento la interacción se resiente fuertemente pudiendo pasar tres cosas:

1. Si la tensión es muy alta, el grupo puede separarse o dividirse.
2. Con una tensión media continuará adelante como grupo, pero se resiente la relación, la comunicación y la cooperación. Los objetivos no se cumplen.
3. Si se resuelve el conflicto, el grupo madura, supera la etapa, comienza a moverse hacia el objetivo común, logrando superar metas, cumpliendo etapas con la participación y satisfacción de todos.

Cuando se supera la tercera etapa, el grupo progresa hacia la intimidad, definiendo ésta como el intercambio de emociones, criterios y pareceres de forma natural. Aquí se despierta el verdadero sentir del grupo experimentándose la profunda convicción de que como grupo se progresa más, se llega más lejos y se puede alcanzar metas superiores a las individuales. Llegar a esta madurez implica superar con éxito las etapas anteriores.

Los equipos de trabajo

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. (Hackma, 1987; Alderfer, 1977). Cohen y Beiley (1997) destacan que los equipos están formados por personas *interdependientes* en sus tareas.

Los equipos de trabajo de forma general se caracterizan por:

1. Tener una meta definida.
2. El trabajo se distribuye en base a las habilidades y capacidades personales, o bien abriendo las posibilidades del desarrollo de nuevas habilidades.
3. Cada miembro del equipo está en comunicación con los demás para asegurar resultados.
4. Existe un coordinador que enlaza los avances, comunica dificultades, muestra avances parciales a todo el equipo.
5. Los logros son méritos de todo el equipo.
6. Existe un elevado nivel de compromiso, pues cada miembro del equipo realiza el mejor esfuerzo por los resultados.
7. Si alguien termina una parte se busca ayudar a recolectar información o mejorarla a otros miembros del equipo, o se buscan nuevas funciones mientras el trabajo no esté terminado.
8. Las conclusiones son colectivas.
9. Todos los miembros desarrollan nuevas experiencias de aprendizaje que pueden incorporar nuevas experiencias de autoaprendizaje.
10. Existe la práctica de los valores de: honestidad, responsabilidad, liderazgo, innovación y espíritu de superación personal.
11. La autoevaluación está presente a lo largo de todo el trabajo de equipo.

Tipos de equipos

Los equipos se pueden clasificar atendiendo a diversos criterios. El criterio que utilizaremos para su clasificación es el referente a sus objetivos; en base a ello, podemos distinguir entre:

1. Equipos de trabajo autogestionados.
2. Equipos de trabajo para la resolución de problemas.
3. Equipos de trabajo transfuncionales.

Equipos de trabajo autogestionados: Esta modalidad de equipo es la que más aceptación está teniendo en Estados Unidos. La utilización de este tipo de equipos por parte de las empresas tiene un claro objetivo: *mejorar la calidad y la productividad así como reducir los costes de explotación*. Los equipos autogestionados son responsables de la producción total de un producto, de un componente o de un servicio permanente. Suelen estar compuestos de entre 10 a 15 personas que asumen las responsabilidades de sus anteriores supervisiones. En general, ellos incluyen el control colectivo sobre el ritmo de trabajo, la determinación de las asignaciones, la organización de las pausas y la selección colectiva de procedimientos de inspección. Los equipos de trabajo totalmente autogestionados llegan incluso a seleccionar a sus miembros y hacen que uno de ellos evalúe el desempeño de los otros. Como resultado, los puestos de supervisión han disminuido en importancia y hasta se pueden eliminar.

Equipos de trabajo para la resolución de problemas: Los miembros de estos equipos se reúnen para *compartir ideas, ofrecer sugerencias y estudiar la forma en que se puede mejorar la calidad, reducir los costes o mejorar el clima laboral*. Si bien, raramente se les da a estos equipos la autoridad necesaria para que implanten de manera unilateral algunas de sus sugerencias. La creación de estos equipos no afecta a la estructura organizativa, ya que solo existen durante un tiempo limitado, y normalmente desaparecen una vez cumplidos sus objetivos.

Un ejemplo claro de este tipo de equipo lo constituyen los círculos de calidad, que son equipos de trabajo de ocho a diez trabajadores y supervisores, que tienen un área de

responsabilidad compartida y que se reúnen con regularidad para analizar los problemas de calidad, recomendar sugerencias y realizar acciones correctivas.

Equipos de trabajo transfuncionales: Estos equipos están compuestos por trabajadores de un rango jerárquico similar, pero pertenecientes a diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para desarrollar una tarea. A través de este tipo de equipo, se *facilita* que las personas de distintas áreas de una organización (o incluso entre diferentes organizaciones) puedan *intercambiar información, desarrollar nuevas ideas, resolver problemas y coordinar proyectos completos*. Sin embargo, a pesar de las muchas ventajas que presentan, también tienen serios inconvenientes: requieren de mucho tiempo para que sus miembros aprendan a trabajar con la diversidad y la complejidad así como para que establezca un clima de confianza y de trabajo en equipo.

Responsabilidad

Entre las responsabilidades de un equipo de mejoramiento se encuentran:

- Comunicar la necesidad del Mejoramiento a toda la organización.
- Facilitar la documentación de apoyo necesaria
- Identificar procesos con problemas que requieren mejoramiento.
- Nombrar responsables de los procesos.
- Realizar un seguimiento para garantizar que el mejoramiento del proceso sea una prioridad de la organización.
- Evaluar el éxito del esfuerzo de mejoramiento.

Los esfuerzos para el Mejoramiento frecuentemente involucran a varios equipos y subequipos que trabajan en procesos y subprocesos interfuncionales. Se debe dirigir, coordinar y controlar la totalidad del esfuerzo.

Educación.

Inicialmente, los equipos deben reunirse cada dos semanas para alcanzar con éxito el esfuerzo de mejoramiento. A medida que este esfuerzo va ganando impulso, el número

de reuniones puede reducirse a una mensual para revisar el estado de los proyectos en marcha y hacer nuevas asignaciones. Por lo general, esta supervisión es necesaria durante el primer año [Harrington, 1993].

Una de las tareas claves de un equipo de mejoramiento consiste en adquirir educación sobre el Mejoramiento, de manera que el equipo pueda liderar el concepto del Mejoramiento de los Procesos y entrenar a sus gerentes y empleados.

Se deben convocar talleres donde se realice:

- Una explicación sobre el programa y los objetivos del taller.
- Una revisión de los principales pasos del Mejoramiento de los Procesos en la Industria.
- Una revisión de los demás pasos fundamentales, proporcionando sólo la información esencial (por ejemplo, metas, métodos, desafíos y la contribución y el apoyo que se esperan en cada paso.
- Una revisión más detallada sobre la manera de emplear las herramientas del Mejoramiento de los Procesos.

Durante este análisis pueden tratarse los siguientes temas:

- Los procesos críticos de la empresa.
- Estudios externos de casos.
- Definición de la visión del Equipo.
- Definición de la misión del Equipo.
- Desarrollo de procedimientos para los procesos.

Estas preguntas pueden generar reacciones y resistencias que nunca antes se habían hecho evidentes. El líder del equipo debe ser abierto y receptivo a todos los comentarios.

El grupo debe terminar este análisis haciendo que todos reafirmen su disposición de respaldar la totalidad de la estrategia del Mejoramiento de los Procesos.

Establecer el alcance del estudio

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

Métodos para recopilación de información

Los métodos más ampliamente utilizados para el análisis y descripción de puestos de trabajo suelen ser los siguientes:

- ❖ Método de la observación directa.
- ❖ Cuestionario.
- ❖ Entrevista
- ❖ Métodos mixtos
- ❖ Método de expertos

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 clave de su observación. Se recomienda su aplicación a los trabajos que conllevan operaciones manuales y/o aquellos que tienen carácter repetitivo, [Chiavenato, 1988; Harper & Lynch, 1992; Werther & Davis, 1992; Barranco, 1993; Fernández Ríos, 1995 Cuesta Santos, 1997].

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 porqué 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. Este (a) puede adoptar dos formas [Vaughn, 1971; Chiavenato, 1988; Sikula, 1989; Harper & Lynch, 1992; Casas Bartol, 1992; Barranco, 1993; Fernández Ríos, 1995 y Cuesta Santos, 1997]:

a. Cuestionario abierto: Se le pide a la persona que ocupa un puesto de trabajo que describa, todas las indicaciones posibles sobre el puesto, sobre su contenido y sobre sus características.

b. Cuestionario pautado: Se le solicita a la persona que ocupa un 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. Esta última tiene la ventaja de que permite realizar el análisis en mucho menos tiempo [Vaughn, 1971; Chiavenato, 1988; Harper & Lynch, 1992; Casas Bartol, 1992; Werther & Davis, 1992; Barranco, 1993; Fernández Ríos, 1995 y Cuesta Santos, 1997].

Ventajas:

- ✓ Obtención de datos relativos a 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.

Este método, cuando es antecedido por la observación directa o por el cuestionario, lleva a resultados más satisfactorios y fidedignos para su análisis (ver métodos mixtos).

Métodos mixtos: Estos se basan en diferentes combinaciones entre los métodos de análisis y descripción de puestos. [Chiavenato, 1988; Harper & Lynch, 1992 y Cuesta Santos, 1997]. Son usuales las combinaciones de los métodos siguientes:

- a) Observación directa y cuestionario.
- b) Observación directa y entrevista.
- c) Cuestionario y entrevista.

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.

Método Delphi

Esta basado en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo. En esté proceso se trata de evitar las influencias de individuos o grupos dominantes y al mismo tiempo que exista una retroalimentación de forma que se facilite el acuerdo final[García y Cuetara, s.a]. Este es uno de los métodos heurísticos más efectivos y de mayor utilización para la toma de decisiones. Fue creado en los años 63-64 por la RAND CORPORATION, específicamente por Aloh Helmer y Dalkey Gordon, con el propósito de pronosticar situaciones a largo plazo. Las características del método son:

- ✓ Existencia de un facilitador, cuya función es similar a la del método BRAIN STORMING.
- ✓ Se establece un diálogo anónimo entre los expertos consultados individualmente, mediante cuestionarios o encuestas.
- ✓ La confrontación de opiniones se lleva a cabo mediante varias rondas.
- ✓ Los resultados de cada ronda se procesan estadísticamente.
- ✓ Existe retroalimentación a los expertos mediante los resultados del cuestionario precedente, permitiendo el experto modificar sus respuestas primarias en función de los elementos aportados por los otros expertos.
- ✓ El número de rondas para la aplicación de la encuesta o cuestionario se determina por la evolución de las curvas de distribución de las respuestas, hasta llegar a una convergencia de las opiniones, eliminando los valores más dispersos.

Los pasos lógicos para la aplicación del método son:

1. Concepción inicial del problema. Se define los elementos básicos del trabajo, el objetivo a alcanzar, la situación actual y los componente o elementos necesarios para llevar a cabo el trabajo.
2. Selección de los expertos. Para la selección de los expertos en primer lugar se debe determinar la cantidad (n) y después la relación de los candidatos atendiendo

a los criterios de idoneidad, competencia y creatividad, disposición a participar, conformismo, capacidad de análisis y de pensamiento lógico, espíritu colectivista y autocrítico.

$$n = \frac{P(1-P)C}{i^2}$$

1- α	C
99%	6,6569
95%	3,8416
90%	2,6896

Donde:

C - constante que depende del nivel de significación (1- α).

P - Proporción de error.

i - Precisión ($i \leq 12$).

3. Preparación de los cuestionarios y encuestas.

En la elaboración de las herramientas para la recopilación de la información de los expertos se debe tener en cuenta los principios de la Teoría de la Comunicación y en las posibilidades de procesamiento de las respuestas.

Puede realizarse un pilotaje para validar los instrumentos, donde pueden incluirse preguntas abiertas, con el propósito de variarlas posteriormente, una vez que haya sido posible la conformación del universo de las respuestas. Las preguntas deben hacerse por escrito, para evitar de esta forma la influencia de un experto sobre otro.

4. Procesamiento y análisis de la información.

Para realizar el procesamiento de la información se debe tener en cuenta el tipo de pregunta, ya sea cuantitativa o cualitativa. En el procesamiento por el tipo cuantitativo es posible utilizar valores que caracterizan la variable susceptible de definir a partir de lo que está midiendo. Las variables definidas de esta forma tendrán un determinado recorrido, lo cual posibilita la fácil utilización de Procedimientos Estadísticos.

Las características cualitativas están asociadas a atributos, donde solamente será posible asignar dos valores a la variable. Cuando se presenta la característica deseada, se le asigna digamos el valor 1 y si esta no se presenta, el valor 0; lo cual tiene un tratamiento específico desde el punto de vista estadístico.

Para el primer caso, es necesario definir la escala de puntuaciones que puede tomar la variable la cual permite conformar una tabla de doble entrada.

Expertos	Preguntas
-----------------	------------------

	1	2	3 K
1	R ₁₁	R ₁₂	R ₁₃	... R _{1k}
2	R ₂₁	R ₂₂	R ₂₃	... R _{2k}
.
i	R _{i1}	R _{i2}	R _{i3}	... R _{ik}
.
n	R _{n1}	R _{n2}	R _{n3}	... R _{nk}

Donde:

n: Cantidad de expertos.

K: Cantidad de preguntas, requisitos o atributos de calidad.

m_j: Cantidad de expertos que evalúan la pregunta J; J = 1..k

R_{ij}: Evaluación en puntos de la escala establecida para la pregunta j realizada por el experto i de acuerdo al rango prefijado; i = 1..n

El rango medio aritmético de la posición de las preguntas con igual evaluación será:

$$R_i = \frac{1}{K} \sum_{j=1}^k R_{ij} ; \quad T_i = \frac{1}{12} \sum_{j=1}^L (t^3 - t);$$

$$\bar{S} = \frac{n(K+1)}{2} = \frac{1}{K} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^K R_{ij} ; \quad \Delta_j = \left(\sum_{i=1}^n R_{ij} - \bar{S} \right)$$

donde:

T_i: Son las ligaduras.

L: Es el número de grupos con iguales evaluación para los expertos.

t: Es el número de observaciones dentro de cada uno de los grupos.

\bar{S} : valor para comparar la importancia.

Δ : Orden de importancia de las preguntas.

Entonces:

Si Δ es menor la pregunta tiene mayor importancia.

Si Δ es mayor la pregunta tiene menor importancia.

Para $K \geq 7$ se calcula el coeficiente de Kendall:

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^K \Delta^2}{n^2(K^3 - K) - n \sum_{i=1}^n T_i}$$

Si $T_i=0$, entonces $W \in [0,1]$.

Si $W=0$, entonces no hay comunidad de referencia entre los expertos.

Si $W=1$, entonces si existe una concordancia perfecta.

Para probar la comunidad de referencia, además se puede utilizar la distribución Chi-Cuadrado donde la hipótesis sería:

H₀: No hay comunidad

H₁: Existe comunidad

Estadígrafo: $\chi_{cal}^2 = n(K-1)W$

Tabla de la distribución: $\chi_{tab}^2 = \chi^2(\alpha, K-1)$

Hipótesis: $\chi_{cal}^2 > \chi_{tab}^2$, entonces se rechaza H₀, por lo tanto si existe comunidad de referencia entre los expertos.

Con la utilización de un paquete estadístico profesional como el SPSS 10.0, el contraste de esta hipótesis se reduce a comparar el Nivel de Significación(NS) obtenido con el preestablecido para la prueba(0.05), si $NS < 0.05$ se rechaza H₀.

El Método Delphi aplicado al análisis y descripción de puestos

Una vez seleccionados los expertos, son sometidos a una serie de interrogatorios sucesivos, a través de un conjunto de preguntas, para determinar las características de cada perfil de cargo. Este proceso de preguntas y respuestas se lleva a cabo a través de varias interacciones, hasta alcanzar el consenso de los expertos. [Calvés Hernández, 1988; Casas Bartol, 1992; Werther & Davis, 1992; Fernández Ríos, 1995 y Cuesta Santos, 1997].

Cuesta[1990, 1991] propone modificaciones al método delphi para ordenar las Competencias atendiendo a su importancia.

Consideraciones generales

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.

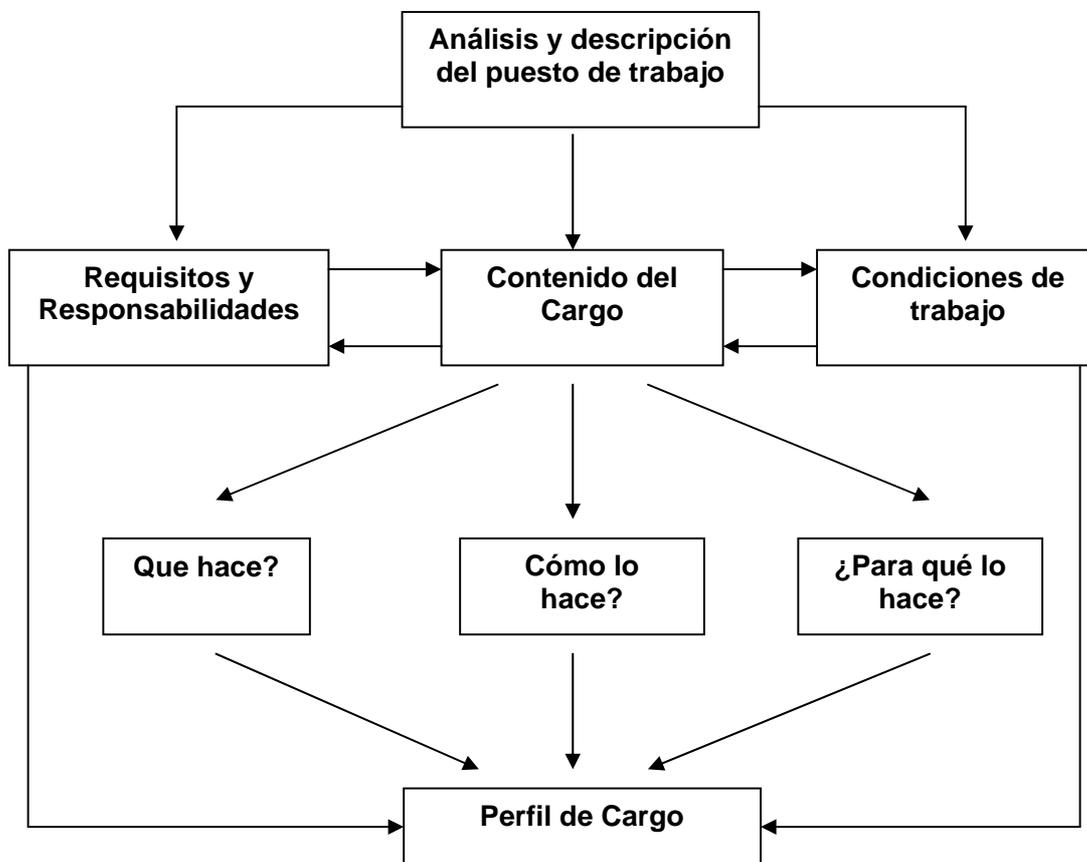


Fig. 2.2. Componentes esenciales del Perfil de Cargo derivados del análisis y descripción de puestos de trabajo.

2.4. Procesamiento y análisis (consulta a expertos).

En esta etapa se utilizan métodos como la tormenta de ideas, el método de expertos Delphi, así como la entrevista a expertos. Todo esto 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 realiza 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 realiza un Alargamiento Vertical 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.

Es necesario considerar que los componentes esenciales del Perfil de Cargo interactúan o se interrelacionan (Fig. 2.2); no se pueden concebir como partes aisladas.

Cómo la tendencia actual es hacia puestos de trabajo polivalentes o de multihabilidades, habrá que garantizar que los Perfiles de Cargos 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.

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 use un estilo sencillo, conciso y claro, procurando iniciar cada frase con un verbo de acción y en tiempo presente, evitando toda expresión que no de 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 Perfil de Cargo; estas son, según Fernández Ríos [1995], las siguientes:

- ✓ Solo 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. Aun 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 posible.
- ✓ 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”.

La ficha tipo

Finalmente se debe elaborar una ficha tipo. 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 Cargos sea homogénea para toda la organización, se debe elaborar un formato estándar donde se defina la estructura del Perfil de Cargo adecuada 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:

- 1. Denominación del cargo:** Se refiere al nombre del cargo.
- 2. Área(s) o sección:** Área y Sección a la que pertenece el puesto.
- 3. Categoría ocupacional:** Se menciona la categoría a la que pertenece el cargo.
- 4. Grupo escala:** Grupo escala, según la Resolución 476 del CETSS, a que pertenece y de la que se deriva el salario a devengar.
- 5. Fecha de elaboración:** Fecha en que se diseñó el cargo mediante el análisis de resultados.
- 6. 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:

- 1. Misión:** Hace mención de modo general y de forma breve y concisa a las principales funciones del cargo.
- 2. Tareas específicas:** Detallará las actividades (diarias, periódicas y eventuales) que se llevan acabo en el puesto para cumplimentar su razón de ser.
- 3. Documentación:** Especifica toda la documentación que se recibe en el puesto, a quien la envía y el uso o trámite que se realiza con ella, así como la frecuencia del envío.

4. Decisiones importantes: Hace referencia a las decisiones importantes a tomar en el puesto y con quien se consultan.

5. Equipamiento de trabajo: Refleja los equipos, herramientas y demás auxiliares del trabajo humano.

III. REQUISITOS: Determina las características que debe poseer el individuo, tanto físicas como mentales para desempeñar el puesto.

1. Formación general: Se considera la preparación académica, calificación técnica o profesional que se requiere en el puesto.

2. Conocimientos específicos: Exponer los conocimientos requeridos para la actividad analizada.

3. Adiestramiento requerido: Define los conocimientos teóricos para el cargo y la práctica, de ser necesaria.

4. Experiencia mínima: Hacer referencia a la experiencia laboral previa para desempeñar el cargo.

5. Rango de edad: Reflejar las edades exigidas para desempeñar el puesto.

6. Sexo: Especificar el sexo compatible con las funciones del cargo.

7. Requisitos de personalidad y habilidad: En los requisitos del comportamiento se tendrá en cuenta las habilidades o capacidades del puesto de trabajo a analizar.

8. Otros requisitos: Relaciona requisitos específicos de algunas profesiones.

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 que riesgos se ejecutan regularmente las funciones del cargo.

1. Ambiente de trabajo: Reflejar las condiciones ambientales (iluminación, organización del local, ventilación, entre otras) en las cuales generalmente deben ejecutarse el trabajo.

2. Lugar de trabajo: Especificar el lugar donde se desarrollan las funciones propias del cargo (Interior, exterior, entra y sale y vehículo automotor).

3. **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.
4. **Riesgos:** Señalar si el puesto está expuesto a riesgos, de ser así, expresar cuáles son y el grado de exposición.
5. **Enfermedades profesionales:** Describe el tipo de enfermedades profesionales que ocasiona el puesto.

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

2.6. Implantación y Seguimiento.

2.6.1. Implantación.

En esta fase se lleva a cabo la etapa de 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 para propiciar 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, como 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 un criterio unánime entre los autores para fijar el tiempo de duración del período de prueba de los profesiogramas. Sin embargo, la experiencia atendiendo al factor aprendizaje demuestra, en estos casos, se estableció un período de prueba de 3 meses como máximo.

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 debe 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 prevé una reactivación que permite 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 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.

Esta fase incluye de hecho la etapa de seguimiento (monitoreo) de los Perfiles de Cargo.

Esta 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 y Puestos de Trabajo se mantenga permanentemente actualizado.

Se recomienda hacer revisiones periódicas para analizar la actualidad y vigencia de los Perfiles de Cargos elaborados y clasificarlos luego de la revisión periódica en:

- | | |
|---|------------------------------------|
| D Desaparecen por no ser necesarios. | C Cambian o se transforman. |
| P Permanecen igual. | E Emergen como nuevos. |

2.7. Consideraciones Finales.

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 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 todo los procesos de GRH. Casi todas las actividades de dicha gestión se basan en las informaciones proporcionadas por los perfiles de cargos, 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.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para el diseño de los Perfiles de Cargo en el Restaurante La plaza perteneciente la Empresa Especializada en Gastronomía y Mercaditos.

En el presente capítulo se realiza una caracterización general de La Empresa Especializada en Gastronomía y Mercaditos del municipio Cienfuegos, y se describe lo realizado en cada una de las etapas del procedimiento diseñado en el capítulo 2. Primeramente se realiza un diagnóstico de la entidad, demostrando como la inoperancia de los Perfiles de Cargo existentes influye negativamente en diferentes variables y dimensiones del clima organizacional.

Caracterización General de la Empresa Especializada en Gastronomía y Mercaditos.

La Empresa Municipal Especializada en Gastronomía y Mercaditos de Cienfuegos fue fundada en el año 1995, debido a la situación existente en el país dada la crisis económica y el exceso del efectivo circulante. Bajo condiciones tan difíciles y con gran escasez de recursos se creó esta empresa la cual cuenta en el municipio con 16 unidades; actualmente; divididas en mini restaurantes, bares, complejos, tabernas, cafeterías, centros de elaboración y contenedores.

Fig. 3.1. Plantilla por Sexo

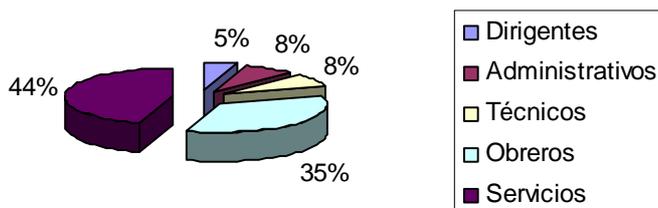


La Dirección Municipal se encuentra en Avenida 54 entre 33y35 # 3308. Subordinada al Poder Popular, posee un Monto Económico anual de 55 301.6 MMP(millones de pesos). Tiene una Plantilla aprobada de 758 y cubierta de 564 trabajadores (Fig. 3.1 y 3.2).

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.

Fig. 3.2. Plantilla según Categoría Ocupacional



Objeto Social:

Prestar servicios de restaurantes en todas sus modalidades a la población en moneda nacional, servicios de gastronomía ligera con alimentos, bebidas y refrescos, cigarros, tabaco y fósforos en puntos fijos, móviles y mercaditos y otros secundarios como alquiler de espacios vacíos, servicios de protocolo, exposiciones, parqueos de bicicletas y vehículos, alquiler de botes barcos juegos pasivos, guarda bolsos y cuidado de baño.

Visión:

La Empresa Especializada en gastronomía y mercaditos de manera visionaria se propone elevar su nivel de especialización diversificando las ofertas, alcanzando una mayor profesionalidad en el tipo de servicio que brinda, insertándose de manera decisiva en el mercado, logrando una competitividad cada vez superior y un desarrollo prospectivo que posibilite ascender hacia formas superiores en la actividad empresarial, o sea, alcanzar el perfeccionamiento.

Distribución de unidades:

- Minirestaurantes:5(El pollito,El polinesio, El Bulevar, Cienfuegos, Plaza)
- Bares:1(Fernandina)
- Complejos:5(Guama, Los Pinos, Laguna del Cura, Cartoqui, La Princesa)
- Cafeterias:3(La Griollita, La Sureñita, Sol y Mar)
- Centro de elaboracion:2(Sol y Mar, El Manguito)
- Contenedores:3(El Hospital, El Castillito, La Cabaña)

Las principales ofertas gastronómicas de la empresa, las cuales alcanzan niveles elevados de ventas, provienen fundamentalmente de:

- Bebidas Alcohólicas, como las Cervezas Manacas y Tínima embotelladas y dispensadas, Ronas provenientes en su gran mayoría de los centrales azucareros, con diferentes variedades y excelentes producciones, licores y una gran elaboración de diversos cocteles cubanos que gozan de la preferencia de la población.
- Bebidas no alcohólicas, entre estas se encuentran los jugos de frutas naturales, las diferentes producciones de refrescos gaseosos provenientes de Ciego Montero S.A, Aguas Naturales y Carbonatadas, Maltas provenientes de la fabrica de manaca, entre otras.
- Elaboraciones Ligeras: Diferentes variedades de bocaditos y entremeses elaborados fundamentalmente sobre la base del cerdo comprado a través de la unidad básica de abastecimiento y procesado en el centro de elaboración (jamón, salame, butifarra, etc.)
- Listos para la venta: Entre estos se encuentran las compras realizadas a proveedores como la industria alimenticia con ofertas como, palitroques, galletas, dulces finos, caramelos de sabores, etc.
- Asados: elaborados fundamentalmente en mini restaurantes donde se ofertan diferentes variedades de pollo adquiridos en moneda libremente convertible y otras tantas provenientes del centro de elaboración.

Entre los principales competidores que prestan servicios gastronómicos, con operaciones en divisas se encuentran las corporaciones, Rumbos, CIMEX, Caracol y otras. Para triunfar en el mercado hay que orientarse al cliente, ganar en calidad, lograr una gestión eficaz de los recursos humanos e insertarse en el Perfeccionamiento Empresarial.

3.1. Diagnóstico.

Para el diagnóstico 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.

3.1.1. Diseño de la Investigación.

La población está compuesta por la cantidad de trabajadores existentes en los cinco Mini restaurantes con que cuenta la Empresa (El pollito, El polinesio, El Bulevar, Cienfuegos, Plaza).

Al comienzo de esta investigación (Marzo/2004), existían un total de 170 trabajadores en plantilla en los cinco Mini restaurantes.

Las unidades de muestreo y el marco muestral son todos los trabajadores de estos cinco mini restaurantes.

El diseño muestral utilizado fue un muestreo estratificado realizando una segmentación con las variables:

- Categoría Ocupacional (Dirigentes, Administrativos, Técnicos, Obreros, Servicios)
- Centro de Costo.

mediante una `Asignación Proporcional`. Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la fórmula explicada en el capítulo 2, debido a que la población es conocida y la varianza desconocida.

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

donde:

$$N = 170;$$

$$P = 0,10;$$

$$E = 0.05 ;$$

$$Z = 1,96 ;$$

El tamaño de la muestra resulta igual a 77 trabajadores. Para garantizar la representatividad de las variables `Categoría Ocupacional` y `Centro de Costos`, se realizó una asignación proporcional tal como se muestra a continuación:

Minirestaurante i \ asig. proporcional	Ni	Ni/N	Ni/N * n	Cantidad a encuestar
El Pollito	32	0,188	14,494	14
El Polinesio	36	0,212	16,306	16
El Bulevar	35	0,206	15,853	16
Cienfuegos	33	0,194	14,947	15
Plaza	34	0,200	15,400	15
Total	170	1	77	77

Tabla 3.1. Asignación Proporcional a los Centros de Costo.

De igual forma en la Tabla 3.2 se muestra la asignación proporcional realizada para la variable `Categoría Ocupacional`.

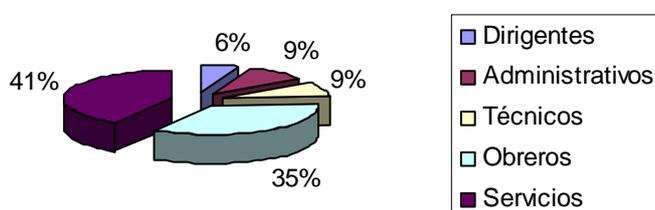
Clientes	Nj	Nj/N	Nj/N * n	Cantidad a encuestar
Dirigentes	10	0,059	4,529	5
Administrativos	15	0,088	6,794	7
Técnicos	15	0,088	6,794	7
Obreros	60	0,353	27,176	27
Servicios	70	0,412	31,706	32
Total	170	1,000	77,000	77

Tabla 3.2. Asignación proporcional para `Categoría Ocupacional`

3.1.2. Análisis de los resultados de la encuesta de clima organizacional.

Debido a su localización, su volumen de ventas y la actividad que realizan sus trabajadores, se escogió el Restaurante La Plaza, teniendo en cuenta además que la mayoría de los cargos existentes en los mini restaurantes están presentes en este centro.

Fig. 3.3. Composición de la Muestra en La Plaza según Categoría Ocupacional



En el anexo # 4 se muestra el análisis de la fiabilidad del cuestionario tanto general como para cada ítem. El resultado demuestra que el cuestionario es fiable. También se realiza el análisis de la Validez Discriminante y Convergente con el coeficiente de Correlación de Pearson, demostrándose la validez del instrumento según se explica en el capítulo 2.

En el anexo # 5 se muestran los gráficos de referencias cruzadas utilizando la variable de agrupación categoría ocupacional, solo se muestran las preguntas que más evidencian la necesidad de diseñar los Perfiles de Cargo. Se realiza además la prueba Chi cuadrado. Se utilizó el Paquete Profesional SPSS 10.0. En la mayoría de las preguntas la Signif. Asintótica es menor que 0,05, o sea, la relación de las variables es estadísticamente significativa y puede generalizarse a la población.

Se aplicó la prueba Kruskal Wallis (Anexo 6) para detectar la posible existencia de diferencias significativas entre las categorías ocupacionales para las cuatro dimensiones, lo que permitió comprobar que las diferencias eran significativas ($Ns < 0.05$) para todas las dimensiones.

Utilizando la prueba U de Mann Whitney se pudo comprobar que las diferencias significativas se encontraban en las categorías que se muestran en la tabla 3.3.

Pares de Categorías \ Dimensión	Liderazgo	Motivación	Reciprocidad	Participación
Dirigente - Administrativo	X			
Administrativo - Técnico	X	X	X	
Administrativo - Servicio	X			
Administrativo - Obrero	X			
Técnico -Servicio		X		
Técnico -Obrero	X	X	X	

Tabla 3.3. Resumen de la comparación pareada utilizando la Prueba U de Mann Whitney.

Resultados por el método de Dimensiones y Variables.

Dimensión Motivación. Fue la Dimensión que obtuvo menor puntuación (solo el 82,29 % de los encuestados respondió de forma positiva a las preguntas que integran las variables Realización personal, Reconocimiento de aportes, Responsabilidad y Adecuación de las condiciones de trabajo). La variable peor evaluada fue la 'Adecuación de las condiciones de trabajo' debido fundamentalmente a las preguntas 8 y 40, ya que muchos empleado coinciden en responder de forma negativa a las preguntas: 'Se dedica poco tiempo a analizar el trabajo en colectivo' y 'No tenemos los recursos necesarios para trabajar'. Es de señalar que la solución de esta última situación depende de un proceso inversionista actualmente en ejecución.

La variable Responsabilidad logró el 91,67 % de respuestas favorables, influida por las preguntas 7 y 23 'El trabajador decide como realizar mejor su trabajo' y 'Para hacer algo hay que estar preguntando a los jefes' respectivamente, que recibieron baja puntuación por parte de los encuestados. En las respuestas dadas a la segunda pregunta se advierte la inoperancia de los actuales Perfiles de Cargo, ya que los mismos no se adaptan a la actual organización del trabajo; ni a la tecnología existente.

Las variables 'Realización personal' y 'Reconocimiento de aportes' obtuvieron una puntuación positiva en un 83,33 % de los casos; lo que las sitúa en una situación más favorable dentro de la Dimensión. En el caso de la variable 'Realización personal' las preguntas: 'Uno puede desarrollar el trabajo con iniciativas' y 'No se revisa con frecuencia si la gente cumple o no' recibieron una votación favorable por la mayoría de los encuestados, mientras que en la variable 'Reconocimiento de aportes' las preguntas que incidieron de forma positiva fueron: 'Se reconoce el buen trabajo' y 'Solo están pendiente de lo que uno hace mal'.

Le segunda con mas baja puntuación resultó ser Participación fundamentalmente por las variables: Involucración en el cambio y Compromiso con la productividad.

Analizando de forma general los resultados de la encuesta a partir de la evaluación de Dimensiones y Variables se concluye que existe diferencias significativas entre las categorías ocupacionales debido a un ineficaz diseño de los Perfiles de Cargo existentes, trayendo consigo problemas de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos e impidiendo una efectiva gestión de los Recursos Humanos.

3.2. Planeación y Preparación.

3.2.1. 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 cualquier iniciativa para el mejoramiento debía comenzar por el diseño de los Perfiles de Cargo que integran los diferentes subsistemas de Recursos Humanos facilitaran el enriquecimiento del trabajo y un adecuado balance de cargas para las diferentes áreas.

La administración asumió el compromiso de informar a todos los trabajadores sobre el estudio a realizar y el Jefe del Departamento de Recursos Humanos fue encargado de conformar el equipo de trabajo que daría solución a los problemas existentes. El referido equipo quedó conformado por:

1. Jefe de Departamento de recursos Humanos.
2. Administrador del Restaurante Plaza
3. Otros expertos del área de Servicio Gastronómico.

Educación y entrenamiento.

Mediante consultores externos se realizaron actividades de entrenamiento en las técnicas relacionadas con el análisis y descripción de puestos, tormentas de ideas, métodos de expertos y técnicas estadísticas para el procesamiento de encuestas.

Alcance del estudio.

Para definir el alcance del estudio fue necesario auxiliarse del modelo de plantilla (P-2) existente al momento de comenzar el estudio (Marzo 2004).

El equipo identificó al Restaurante Plaza como el área representativa de la actividad que realiza la entidad ya que reúne casi la totalidad de los cargos existentes en los 5 Minirestaurantes, por esta causa se decidió comenzar el estudio por este establecimiento y después generalizar sus resultados al resto de los establecimiento que forman la Empresa, teniendo en cuenta las características particulares de cada uno de ellos.

3.2.2. Identificación y Representación de los Procesos de Servicio mediante la Técnica SIPOC.

Debido a las diferencias significativas encontradas entre las Categorías Ocupacionales, fue necesario examinar críticamente los procesos actuales, utilizando la técnica 5W2H. Tras varias sesiones de trabajo en grupo, así como el estudio del servicio y la entrevista a expertos quedó diseñado el proceso como debería ser, utilizando la técnica SIPOC, nombrado así por las iniciales de las palabras en Inglés: Suministradores, Entradas, Procesos, Salidas, y Clientes. Los resultados se muestran en el Anexo 8. Los procesos analizados fueron:

- ✓ Proceso de Recepción del Cliente.
- ✓ Proceso de Servicio en el Salón.
- ✓ Proceso Parcial Servicio en el Bar.
- ✓ Proceso Despedida del Cliente.

3.3. Recopilación de la información

Se utilizó un cuestionario estructurado para la recopilación de información sobre los puestos de trabajo. Este instrumento fue combinado con la entrevista personal a trabajadores de experiencia en el puesto y finalmente el resultado se sometió a la consideración de expertos en la materia.

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 Empresa objeto de estudio, 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 anteriormente.

3.4. 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 dos fichas tipo, una para puestos con mando y otra para puestos sin mando.

3.5. 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 dos meses. Los Perfiles de cargo se Muestran en el Anexo 9.

3.5. Análisis de los resultados del Procedimiento.

Se realizó una comparación del periodo Febrero – Junio del 2003 con similar periodo del año 2004 referente a la influencia de la aplicación de los nuevos Perfiles de Cargo, lo que permitió conocer que el mayor dominio, por los cuadros y trabajadores, de las funciones, nivel de subordinación y requisitos de los cargos, influyó de manera positiva en el funcionamiento de la entidad, lo cual se demostró por los siguientes aspectos:

- ✓ Disminuyó el número de medidas disciplinarias
- ✓ Se perfeccionó la calidad del servicio que se presta, debido a las mejoras aportadas al flujo de prestación de servicio y a la clara definición de la cooperación entre los diferentes puestos de trabajo.
- ✓ Los nuevos Perfiles de Cargo se convirtieron en una valiosa herramienta en el proceso de inducción que realiza la administración a los trabajadores de nuevo ingreso a la organización.
- ✓ Permitieron definir con mayor efectividad la estrategia de capacitación para cada trabajador.
- ✓ Se logró compatibilizar las exigencias de la Evaluación del Desempeño con las funciones previstas en los Perfiles de Cargo.

CONCLUSIONES

1. El procedimiento propuesto proporcionó a los especialistas, los métodos y técnicas apropiadas para ejecutar las diferentes etapas incluidas en él.
2. La encuesta de Clima Organizacional utilizada :
 - ✓ Permite medir las diferentes dimensiones y variables presentes en el Clima Organizacional de la entidad.
 - ✓ Se le aplicó la prueba alpha de Cronbach, comprobándose la fiabilidad de la misma. Resultó satisfactorio, además la validez del instrumento, lo cual se comprobó con la correlación entre las diferentes dimensiones y variables y una medida general de estas.
 - ✓ Existen diferencias significativas entre las categorías ocupacionales:
 - Dirigentes y servicio.
 - Dirigente – Administrativo
 - Administrativo – Técnico
 - Administrativo – Servicio
 - Administrativo – Obrero
 - Técnico –Servicio
 - Técnico –Obrero
 - ✓ La Dimensión con más baja puntuación resultó ser Motivación, mientras que las variables peor evaluadas fueron: Dirección, Adecuación de las condiciones de trabajo y Responsabilidad.
3. El procedimiento propuesto permitió diseñar los Perfiles de Cargo de la Empresa de Gastronomía y Mercaditos, perteneciente a la Provincia de Cienfuegos, utilizando una estructura (Ficha tipo) que satisface las necesidades de información de las diferentes actividades de Recursos Humanos en la entidad.

RECOMENDACIONES

1. Dar seguimiento periódicamente, por parte de la entidad, a los Perfiles de Cargo diseñados; para mantenerlos actualizados respecto a las necesidades cambiantes del negocio.
2. Realizar el cálculo de plantilla tomando como base los Perfiles de Cargo diseñados.
3. Tener en cuenta los Perfiles de Cargo diseñados para los rediseños de estructuras de dirección o modificación de la plantilla
4. Analizar las Dimensiones y Variables con baja puntuación e identificar sus causas para proponer mejoras.

BIBLIOGRAFÍA

- Albert, K. Estrategia de Recursos Humanos/ K Albert. -- New York: Ed. Hay Associates 1995. - - 352 p.
- Arias G. Administración de Recursos Humanos/ G Arias. -- México: Edit. Trillos, 1992. – 186p.
- Aubrey, D. Gerencia del Desempeño/ D. Aubrey. -- México: Serie Mc Graw-Hill: México, 1993. - - 208p.
- Barranco, F..J. Planificación estratégica de recursos humanos / F.J, Barranco.--Madrid : Editorial Pirámide S.A,1993. - - 321p
- Batista J.M. Comportamiento organizacional en la GRH / J,M. Batista.--A.Ros.-- [s.l : s.n],1996. -- 243p.
- Beer, M. Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del trabajo y seguridad social / M. Beer.-- Madrid: Editorial Pirámide S. A, 1984.--262p.
- Brigh W.E. How one Company Manages Its Human Resources. Harvard Business Review. (E.U). 54: 17 – 19, 1976.
- Bustillo, C. La gestión de Recursos Humanos y la motivación del personal. Revista Capital Humano. (España); (73): 21 – 24, 1994.
- Byars Lloyd, L. Gestión de Recursos Humanos / L. Byars Lloyd, W. L. Rue.-- España: Editorial Mosby, Ediciones División IRWIN, 1996.- -583p.
- Claver, E. “Panorama actual y perspectivas del futuro para la función de Recursos Humanos”. Revista AEDIPE. (Madrid). (22) 32 - 42, Septiembre. 1997.
- Claver, E., Alarcón, M. Gestión estratégica de los Recursos Humanos. Alta Dirección. (España), (171): 35 – 42, 1993.
- Connolly, T. La transformación de los Recursos Humanos. Harvard Deusto Business Review, (Harvard) (31): 29 – 32, 1998.
- Cubeiro, J. C y Fernández G. Competencia 4.0. Revista Capital Humano. (Madrid) # (11): 32 - 40, 1998.
- Cuesta, S. A. Tecnología de los Recursos Humanos / A. S. Cuesta. - - ISPJAE: Ed. Academia. Ciudad Habana,1997. - - 158p.

- Cumminngs.L.L Recursos Humanos: desempeño y evaluación /L.L.Cumminngs.-- Editorial Trillas: México, 1994. 217p.
- Curso de RH para el turismo: Programa de Cooperación Cuba – México/ José L. Isidor. . [et.al]. - - Santiago de Cuba: [s.n], 1995. - - 89p.
- Chiavenato.L .Administración de Recursos Humanos / I.Chiavenato.—México: Ediciones McGraw Hill: 1995. 392p.
- Drucker.F.P. La Gerencia de Empresas / P.F.Drucker.-- Buenos Aires: Ediciones Sudamerica, 1994. -- 406p
- Duro, Martin A. “El liderazgo intra-organizacional como competencia. Un pilar para la gestión por competencia”. Revista Capital Humano. (Madrid) (122): 19 -23 1999.
- Fernández Río, M. Análisis y descripción de puestos de trabajo / M. Río Fernández .--Madrid: Editorial Días Santos, 1995.--345p.
- Fournies, Ferdinand. Técnicas de Dirección de Personal. Cómo instruir para aumentar el rendimiento / F. Fournies.—México: Serie McGraw Hill, 1996. 255p.
- French, W. L. Administración del Personal: Desarrollo de recursos humanos/ L. W. French. - - México: Editorial Limusa, 1993 - - 363p.
- Gallego, J.F. Administración y dirección de personal en los establecimientos hoteleros / J.F, Gallego.-- Madrid : Editorial Ibérico Europea de Edificiones, S.A,1987. 231p.
- García, J. R. Teoría de la decisión/ J. R., García, L., Cuetara._Matanzas: ISAICC, [s. a.]. - - 86p
- Goldratt, E. M. La Meta. Un proceso de mejora continua/ M. E. Goldratt. - - Ediciones Taular: Madrid, 1995. 260p.
- Hernández, S.R. Metodología de la investigación/ SR Hernández, C.C. Fernández y L.P Batista. - - México, D.F: Mc. Graw Hill. 1991. - - 385p.
- Franklin Sibille. Uruguay es miembro de KPMG International:
<http://www.kpmg.com.uy/Enero>, 2001.
- Ivancevich, J. Gestión, calidad y competitividad / J, Ivancevich, P. Lorenzi. – España : [s.n], 1996. - -179p.

- Koontz, H. Administración. Una perspectiva global/ Harold Koontz, H. Weihrich. - - Serie McGraw – Hill: México, 1995. 225p.
- Longo, F. La GRH en los servicios públicos de naturaleza profesional. Revista Capital Humano (España); (98), 15 –19, 1998.
- López Pérez, Amauris L. Diseño y elaboración de los Perfiles de Cargo del restaurante El Polinesio./ Amauris Leonel López Pérez., Noel Varela Izquierdo, tutor, - Trabajo de Diploma; UCF (CF), 2002. - - 65 h.
- Martínez, M. Comportamiento humano, nuevos métodos de investigación/ M Martínez -- México: Editorial Trillos, 1989. -- 26p.
- Milkovich, T. G. Dirección y administración.:Un enfoque de estrategia/ G. T. Milkovich, J. W. Boudrea. - - [s.l: s.n.], 1994. – 262p.
- Ordóñez, Miguel. La nueva Gestión de los Recursos Humanos/ Miguel Ordoñez España. Ed. Gestión 2000, 1995. - - 232p
- Parra Urdaneta, Mauricio. La evaluación del desempeño y la gestión de los Recursos Humanos www.rrhmagazine.com/articulo/rrhh13.htm, 2000
- Puchol L. Lecturas de Gestión de Recursos Humanos/ L. Puchol. - - [s.l.] DEADE, [s.n], 1995. 184p.
- Reyes P. A. Administración de personal, relaciones humanas, previsión y planeación de personal/ P.A. Reyes . - - México: Ediciones Limusa, 1994. 228p.
- Reyes, P. A. El análisis de puesto/ P.A. Reyes. -- México. Editorial Nonega, 1995. - - 91p.
- Salomone D, “Como desarrollar competencias competencias (I). Dudas ams frecuentes y modalidades de desarrollo”. Revista Capital Humano (Madrid) (126): 12 – 116, 1999.
- Sánchez García, J. C. [1993]. Selección de Personal. Guía práctica/ J.C. Sánchez García. - - España: Ed Amarú, 1993. 67p.
- Sikula, A. F. Administración de Recursos Humanos en Empresas/ F. A. Sikula. - - México: Ediciones Limusa, 1989. 171p.
- Werther, W. B. Administración de Personal y Recursos Humanos/ B. W. Werther. - - México Ediciones Mc Graw Hill, 1992. -- 246p.