

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*



Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”

TRABAJO DE DIPLOMA

Título:

**Procedimiento para el Análisis y Diseño
de Cargos en la Unidad Básica
Industria Alimenticia (UBIA) de Rodas**

Autor:

Antonio Rodney Alonso Batista.

Tutor:

Ing. Niurka Rodríguez García.

Curso: 2004 - 2005

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos en la especialidad de Ingeniería Industrial; autorizando a que el mismo sea utilizado por la institución para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en evento alguno ni publicado sin la autorización de la Universidad.

Firma del Autor.

Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdo de la Dirección de nuestro centro y el mismo cumple los requisitos que debe poseer un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Información Científico – Técnica
Nombre y Apellidos, Firma

Tutor
Nombre y Apellidos, Firma

Computación
Nombre y Apellidos, Firma.

Pensamiento

La planificación de recursos humanos puede llegar a ser...
"una <<buena baza>> estratégica que permite a la empresa disponer de los hombres necesarios para atrapar oportunidades de mercado, absorber otras empresas, diversificarse, anticiparse y dominar rápidamente las nuevas tecnologías"
(FOMBONNE, 1992: 156).

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

Dedicatoria

A mis padres que en cada momento me han apoyado y me han dado la fuerza y el valor necesarios para realizar esta prestigiosa carrera Universitaria.

Agradecimientos

Me siento muy agradecido:

- De los compañeros de la Industria Alimenticia del Municipio de Rodas, así como de los de la Industria Alimenticia Provincial, ya que en cada momento se mostraron deseosos de que este trabajo quedara de la mejor forma posible, siempre me trataron con mucho cariño y me brindaron sin reparos todos los datos necesarios.
- Del gran colectivo de profesores que ha contribuido a mi formación profesional a lo largo de toda mi vida de estudiante, desde el nivel Preescolar hasta la culminación de esta Carrera, pero en especial estoy muy agradecido de los Profesores de esta Universidad por su comprensión, su cariño, su ayuda y su enseñanza.
- De mi querida y bien estimada Tutora por su formidable corazón, su comprensión, su paciencia, su inteligencia y la confianza depositada en mí.
- A todos lo demás que de una u otra forma contribuyeron a la feliz culminación de este trabajo.

INDICE

| | pg |
|---|----|
| Introducción..... | 1 |
| Capítulo 1: Fundamentación Teórica..... | 7 |
| 1.1.- La Gestión de los Recursos Humanos..... | 7 |
| 1.1.1.- La GRH como proceso..... | 7 |
| 1.1.2.- Políticas de la GRH..... | 8 |
| 1.1.3.- Objetivos de la GRH..... | 11 |
| 1.1.4.- Análisis de los Modelos de GRH más significativos..... | 11 |
| 1.2.- Diseño de Cargos..... | 14 |
| 1.2.1.- Modelos de Diseño de Cargos..... | 15 |
| 1.2.2.- Enriquecimiento de los Cargos..... | 17 |
| 1.2.3.- Descripción y Análisis de los Cargos..... | 18 |
| 1.2.3.1.- Descripción de Cargos..... | 19 |
| 1.2.3.2.- Análisis del Cargo..... | 20 |
| 1.2.4.- Fases del Análisis del Cargo..... | 24 |
| 1.2.5.- Grupos de procedimientos para el diseño de Perfiles de Cargo..... | 25 |
| Capítulo 2: Procedimiento para el diseño de Perfiles de Cargo en la Unidad Básica de la Industria Alimenticia de Rodas..... | 27 |
| 2.1.- Diagnóstico de la situación actual basado en el Modelo de Evaluación de Likert..... | 27 |
| 2.1.1.- Implementación del cuestionario..... | 27 |
| 2.1.2.- Procesamiento de los Resultados..... | 29 |
| 2.1.3.- Fiabilidad del cuestionario..... | 30 |
| 2.2.- Preparar el Trabajo..... | 31 |
| 2.3.- Selección de los métodos para el Registro de la Información necesaria para el estudio..... | 32 |
| 2.4.- Registro de la información..... | 42 |
| 2.4.1.- Proceso de la recolección de informaciones para la descripción y el análisis de Cargos..... | 43 |
| 2.5.- Estructura de los Perfiles de Cargo..... | 45 |
| 2.6.- Implantación y Seguimiento..... | 46 |
| 2.6.1.- Implantación de los profesiogramas..... | 46 |
| 2.6.2.- Seguimiento de los Perfiles de Cargo..... | 48 |
| Capítulo 3: Aplicación del Procedimiento para el diseño de los perfiles de cargo en la Unidad Básica Industria Alimenticia de Rodas..... | 50 |
| 3.1.- Caracterización General de la UBIA de Rodas..... | 50 |
| 3.2.- Diagnóstico de la Situación Actual..... | 55 |
| 3.2.1.- Análisis del Comportamiento de las Políticas de GRH..... | 57 |
| 3.3.- Preparación del Trabajo..... | 60 |
| 3.4.- Selección de Métodos de Registro..... | 60 |
| 3.5.- Elaboración y Descripción de los Perfiles de Cargo..... | 61 |
| 3.5.1.- Valoración de los Resultados..... | 61 |
| 3.6.- Implantación y Seguimiento..... | 62 |
| Conclusiones Generales..... | 63 |

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

| | |
|-----------------------------|----|
| Recomendaciones..... | 64 |
| Bibliografía..... | 65 |
| Anexos | |

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

RESUMEN.

El presente trabajo de diploma titulado “Procedimiento para el Análisis y Diseño de Perfiles de Cargos en la Unidad Básica de la Industria Alimenticia (UBIA) del Municipio de Rodas, Provincia de Cienfuegos, tiene como objetivo analizar y describir cargos de dicha unidad que respondan al modelo de Recursos Humanos que exige la actualidad y el entorno.

En el desarrollo del trabajo se parte de una minuciosa revisión bibliográfica, que permite reflejar el comportamiento de la Gestión de Recursos Humanos y la influencia que tienen los perfiles de cargos dentro de este sistema. Se elabora un procedimiento para el diseño de perfiles de cargos, adaptado a las características particulares de la Unidad objeto de estudio. Se efectúa un diagnóstico general donde se refleja el comportamiento de la organización y su desempeño actual y posteriormente se realizan las descripciones de los perfiles de cargos de la UBIA de Rodas ajustada a una ficha tipo, y utilizando los métodos que del procedimiento se derivan.

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

INTRODUCCION.

Son muchos los autores que tratan de justificar su inclinación u orientación al estudio del factor humano en las organizaciones a partir del aumento del grado de competitividad y globalización propia del mercado actual. Esta circunstancia es usada frecuentemente para justificar trabajos e investigaciones realizados en la última década dentro de la disciplina de organización de empresas, así como dentro de otras áreas de conocimiento. Resulta desde luego incuestionable que este marco genérico sitúa en un lugar ciertamente privilegiado a estos "curiosos" activos organizativos: las personas. No obstante, existen otras formas de justificar su existencia e importancia. Esta pretensión nos invita a realizar las siguientes consideraciones: La gestión de los recursos humanos es consustancial al elemento de integración principal de la sociedad actual: la organización. En efecto, las organizaciones no sólo están formadas por personas sino que además presentan, al menos, dos niveles de decisión, aspecto este último que las distingue de la figura del grupo. De estas dos notas surge, con mayor o menor grado de conciencia, la gestión de los recursos humanos como parcela del management o administración de empresas. Las organizaciones como configuración básica de la sociedad se remontan a los orígenes de nuestra civilización y, en consecuencia, resulta imposible señalar el origen de las primeras técnicas de Gestión de Recursos Humanos. Téngase presente que la existencia de este campo de estudio es una condición básica para el desarrollo de la humanidad. Ninguna civilización puede prescindir de los procesos de división del trabajo y posterior especialización en determinadas labores, sin renunciar al progreso. Por tanto se encuentra ante un campo de estudio que, sin ser tratado de forma científica hasta hace relativamente poco tiempo, ha sido, es y será factor clave para el desarrollo de las organizaciones y de la sociedad en general. Como se destaca anteriormente, nos ha tocado vivir la era de la competitividad y de la globalización. Ante esta situación las empresas se ven obligadas a apostar por las innovaciones socio - tecnológicas, como fuente generadora de ventajas competitivas, con las consiguientes resistencias que ello lleva implícitas. Hágase constar en este momento que una de las principales características de la psicopatología humana estriba en su aversión al cambio. Constituye, por tanto, éste uno de los principales desafíos actuales de la gestión de los recursos humanos, el cual se puede afrontar a base de ajustes cualitativos, cuantitativos y espaciales. De no salvar este obstáculo, tanto las organizaciones como los países

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

acumularán déficits de adaptación, lo cual mermará sensiblemente su capacidad de desarrollo. En un ambiente socio - económico como el descrito anteriormente, caracterizado por un ritmo de cambio vertiginoso, la solución a la viabilidad de las organizaciones pasa por lograr ventajas competitivas sostenibles difícilmente imitables para otras organizaciones. Es en este apartado donde el factor humano consolida su carácter de recurso estratégico, contribuyendo sustancialmente al establecimiento de estas ventajas. En definitiva, y tras la aceptación y consolidación de estas ideas, ha dado lugar a una tendencia según la cual el factor humano deja de ser considerado un coste a minimizar y pasa a ser concebido como un recurso a optimizar. Este cambio de perspectiva resulta imprescindible para la moderna dirección de personal, pues transforma radicalmente la concepción de las cualidades básicas de los individuos en su condición de recursos al servicio de la organización, como puede apreciarse en la siguiente tabla.

| COSTE Versus RECURSO | |
|-----------------------------|---------------------------|
| Amenaza | Oportunidad |
| Minimizar | Optimizar |
| Corto plazo | Largo plazo |
| Resultados | Medios + Resultados |
| Cuantitativo | Cualitativo |
| Inadaptable | Adaptable |
| Inflexible | Flexible |
| Dependiente | Autónomo |
| Ejecución | Ejecución y Concepción |

Tabla 1. Adaptado de BESSEYRE Des HORTS (1990: 20)(Coste vs Recursos).

En sintonía con este cambio de concepción, son muchas las organizaciones que han optado por un cambio de denominación a fin de consolidar este verdadero salto cualitativo: los departamentos de personal se transforman en departamentos de recursos humanos. Adquirida esta cultura de recursos humanos, el siguiente paso consiste en programar la actuación del hombre sobre el hombre en el seno de las organizaciones; es decir, diseñar los procesos de gestión encaminados a lograr la plena integración del individuo tanto en su condición de recurso al servicio de la organización, como en su dimensión psico - sociológica. Aceptada la necesidad de instaurar ciertos procesos de gestión para compatibilizar ambas facetas, procede seguidamente realizar una primera distinción entre

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

estos. El criterio elegido, no el único posible por supuesto, es de carácter cronológico. Así, pueden ser diferenciados tres categorías de procesos de gestión:

- Procesos de gestión básicos. Tratan de sentar las bases de los que acontecen seguidamente conformando el marco de actuación o referente principal que posibilita la congruencia de todos ellos. Dentro de esta categoría consideramos el proceso de análisis de puestos de trabajo y el de planificación de recursos humanos.
- Procesos de gestión típicos. Son los responsables de moldear el sub – sistema de personal a partir de la aplicación de ajustes cuantitativos y cualitativos. Estos ajustes bien pueden incidir sobre la conformación del sistema de personal en su dimensión cuantitativa (gestión de efectivos); o bien en su dimensión cualitativa (gestión del desarrollo). Mención aparte merece el tratamiento de las compensaciones en la organización. Se presenta en este apartado únicamente aquellos procesos que son unánimemente considerados en el seno de la comunidad académica; sin embargo, somos conscientes de la existencia de otros que bien podrían haber sido incluidos tales como: conflicto y negociación colectiva, sistema de información de recursos humanos, comunicación interna, etc.
- Proceso de auditoría. Se trata, en este caso, de valorar no sólo la eficacia y eficiencia de los anteriores procesos sino también la coherencia existente entre los distintos procesos a la luz de los objetivos fijados.

La fuerte competencia existente en el mundo empresarial contemporáneo ha enfatizado la necesidad de que las empresas sean cada día más competitivas. Un reconocido factor de competitividad son los recursos humanos; así hoy día se habla de capital intelectual, capital humano, potencial humano, todos referidos al papel que tiene el hombre en la organización.

No se puede hablar del trabajo sin relacionarlo directamente al hombre, ya que este es el principal sujeto, actor y beneficiario de cualquier actividad. En la evolución histórica de la gestión empresarial se le ha asignado un determinado papel dentro de este sistema, y de forma explícita o implícita ha sido siempre el elemento fundamental en el desarrollo de las diferentes actividades, pues a pesar del nivel tecnológico alcanzado por la mecanización y la automatización en los procesos productivos o de servicios, detrás de ellos siempre está el

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

hombre. El hombre es el principal objeto y sujeto por su carácter activo, que a la vez transforma y se transforma en el desarrollo de la actividad. Cuando se dice que es el centro de la GRH se analiza al mismo en la integración de las esferas cognitiva, afectiva, física y social. Unido a todo esto se puede afirmar que un papel fundamental lo constituye el análisis de los puestos de trabajo como técnica especialmente dirigida al establecimiento de contenidos de trabajo, la selección precisa del personal adecuado para cada puesto, así como el medio de traslado y ascenso del mismo, mejor definición de las líneas de autoridad y responsabilidad y contribuye al mejoramiento de las relaciones entre directivos y empleados.

Derivado de todo lo anterior podemos concluir que en las diferentes entidades pertenecientes a la Empresa de la Industria Alimenticia de la Provincia de Cienfuegos existen dificultades con la fuerza de trabajo, tanto en el comportamiento, como con el motivo más importante y promotor de las mayores dificultades actuales: la forma de organizar y dirigir los recursos humanos.

La Unidad Básica de la Industria Alimenticia de Rodas está inmersa en un conjunto de cambios, demandados por su propio sector, con vistas al mejoramiento de la actividad empresarial y se ha detectado que no existe integración de los diferentes actividades de los Recursos Humanos y que actualmente siguen trabajando por los calificadores de cargos antiguos y obsoletos.

Derivado de todo lo anterior la Unidad Básica de la Industria Alimenticia (UBIA) de Rodas se encuentra inmersa en una transformación en sus Recursos Humanos demandada por el mundo empresarial.

Título: Procedimiento para el Análisis y Diseño de Cargos en la Unidad Básica Industria Alimenticia (UBIA) de Rodas

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

Por esa razón se define en esta investigación el siguiente problema científico:

Carencia de Perfiles de Cargo que respondan a la situación actual de un proceso de Gestión de Recursos Humanos de la UBIA de Rodas.

Para resolver el problema Científico se realiza la siguiente **Hipótesis**:

La descripción de nuevos perfiles de cargo sustentada por los métodos necesarios contribuirá a perfeccionar el Proceso de Gestión de los Recursos Humanos, puesto que permitirá que se desarrollen todos los subsistemas del proceso de manera adecuada.

La hipótesis será validada si a través del empleo de los nuevos perfiles de cargo se logra que los subsistemas del proceso de Gestión de los Recursos Humanos funcionen correctamente, demostrándose con ello la eficiencia de su personal.

Objetivo General.

Analizar y describir cargos de la UBIA de Rodas que respondan al nuevo modelo de Recursos Humanos que exige la actualidad y el entorno.

Para el cumplimiento de este objetivo es necesario llevar a cabo los siguientes **objetivos específicos**:

1. Analizar temáticas y prácticas referidas a la Gestión de los Recursos Humanos, y a la implicación que tiene en este los profesiogramas de cargo.
2. Diseñar un procedimiento para analizar y describir perfiles de cargo.
3. Conocer la situación actual del proceso de GRH y el estado de los perfiles de cargo de UBIA de Rodas.
4. Utilizar métodos descriptores de cargo que permitan obtener información para rediseñar los cargos.
5. Describir los cargos que satisfagan a los requerimientos del sistema.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

El trabajo quedó estructurado de la siguiente manera.

Capítulo I: Se realiza un análisis de las temáticas referidas a la GRH y como resumen se obtienen sus diferentes modelos, se analizan los diferentes modelos de análisis y descripción de cargos, así como las fases para analizar y describir los puestos de trabajo.

Capítulo 2: Tomando como referencia lo analizado en el Capítulo anterior se diseña un procedimiento para el análisis y descripción de cargos.

Capítulo 3: Se aplican los pasos descritos en el Capítulo anterior y el procedimiento para analizar y describir los mismos, mostrándose como resultado los profesiogramas de la UBIA de Rodas.

CAPITULO 1: FUNDAMENTACION TEORICA.**1.1 Gestión de Recursos Humanos.**

La Gestión de Recursos Humanos (GRH) es un área de estudios relativamente reciente, sin embargo es perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organización.

La GRH tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

1.1.1 La GRH como proceso.

Los procesos básicos de la GRH son cinco: Previsión, Aplicación, Mantenimiento, Desarrollo, Seguimiento y Control del personal, ver Tabla # 1.

| Procesos | Objetivos | Actividades Comprendidas |
|-----------------|--|---|
| Provisión | Quien va a trabajar en la organización | <ul style="list-style-type: none"> • Investigación de mercado de RH. • Reclutamiento de personal. • Selección de personal. |
| Aplicación | Que harán las personas en la organización. | <ul style="list-style-type: none"> • Integración de personas. • Diseño de cargos. • Descripción y análisis de cargos. • Evaluación del desempeño. |

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

| | | |
|-----------------------|---|---|
| Mantenimiento | Como mantener a las personas trabajando en la organización. | <ul style="list-style-type: none">• Remuneración y compensación.• Beneficios y servicios sociales.• Higiene y Seguridad en el trabajo.• Relaciones sindicales. |
| Desarrollo | Como preparar y desarrollar a las personas. | <ul style="list-style-type: none">• Capacitación.• Desarrollo organizacional. |
| Seguimiento y control | Como saber quienes son y que hacen las personas. | <ul style="list-style-type: none">• Base de datos o sistemas de información. Controles frecuencia – produ_ ctividad – balance social. |

Tabla # 1 Síntesis de los 5 procesos básicos de la GRH.

1.1.2 Políticas de la GRH

Las políticas de recursos humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal. Políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetos deseados; sirven para suministrar respuestas a las preguntas, haciendo que los subordinados busquen, innecesariamente, a sus supervisores para la aclaración o solución.

• **Obtención de una efectiva participación de los empleados.**

Cada organización desarrolla la política de recursos humanos mas adecuada a su filosofía y a sus necesidades. Una política de recursos humanos debe involucrar lo que la organización pretende sobre los siguientes aspectos principales:

1. Política de provisión de Recursos Humanos:

1. Dónde reclutar, en qué condiciones y cómo recoger los recursos necesarios para la organización
2. Criterios de selección de recursos humanos y patrones de calidad para admisión, en cuanto a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos dentro de la organización
3. Como integrar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y con suavidad

2. Políticas de aplicación de Recursos Humanos:

1. Como determinar los requisitos básicos de fuerza de trabajo, para el desempeño de tareas y atribuciones del universo de cargos de la organización.
2. Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de recursos humanos, considerando la posición inicial y el plan de carreras, definiendo las alternativas de oportunidades futuras posibles dentro de la organización.
3. Los criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de recursos humanos mediante la evaluación del desempeño

3. Políticas de mantenimiento de Recursos Humanos:

1. Criterios de remuneración directa de los participantes, teniendo en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, así como la posición de la organización frente a esas dos variables
2. Criterios de remuneración indirecta de los participantes, teniendo en cuenta los programas de beneficios sociales mas adecuados a la diversidad de necesidades existentes en el universo de cargos de la organización frente a las prácticas del mercado de trabajo.
3. Como mantener una fuerza de trabajo motivada, de moral elevada, participativa y productiva dentro de la organización.

4. Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y atribuciones del universo de cargos de la organización.

4. Políticas de desarrollo de Recursos Humanos

1. Criterios de diagnóstico y programación de preparación y reciclaje constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y atribuciones dentro de la organización
2. Criterios de desarrollo de recursos humanos a medio y a largo plazo, con miras a la continua realización del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas dentro de la organización
3. Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y la excelencia organizacionales, mediante el cambio de comportamiento de los participantes.

5. Políticas de control de los Recursos Humanos:

1. Como mantener un banco de datos capaz de proporcionar los elementos necesarios para los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza de trabajo disponible en la organización
2. Criterios para auditoría permanente de la aplicación y adecuación de políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

Las políticas relacionadas con la GRH deben tener las siguientes características:

- *Estabilidad:* suficiente grado de permanencia para evitar alteraciones muy grandes
- *Consistencia:* congruencia en su aplicación, no importan los niveles o áreas afectadas
- *Flexibilidad:* la posibilidad de soportar correcciones, ajustes y excepciones necesarios
- *Generalidad:* La posibilidad de aplicación global y comprensiva para toda la organización
- *Claridad:* simplicidad de definición de entendimiento

1.1.3 Objetivos de la GRH

La GRH consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Los objetivos de la GRH se derivan de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto. Todos los órganos aplicados directamente en la creación y distribución de ese producto o servicio realizan la actividad básica de la organización.

Los objetivos de la GRH son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

1.1.4 Análisis de los Modelos de Gestión de los Recursos Humanos más Significativos.

El perfeccionamiento de la administración empresarial ha adquirido importancia capital en el mundo actual que, caracterizado por nuevas tendencias – como la globalización, nuevas concepciones logísticas, alta flexibilidad en los negocios, entre otros -, exige un profundo análisis y actualización de los elementos participes del negocio, en especial sostener los Recursos Humanos (RH) como el principal factor competitivo a aprovechar. Por ello la Gestión de RH constituye uno de los elementos claves en cualquier organización de éxito.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

Aedipe en el Congreso Mundial sobre RH, celebrado en Madrid en 1992, [Cuesta Santos, 1997], refiriéndose a la importancia conferida a los RH destacaron los rasgos de las empresas emergentes de la década de 1990 (Ver Anexo 1), que hoy se mantienen como tendencia a lograr para el éxito o la sobre vivencia en esta época, altamente competitiva, cambiante e imprevisible.

Los enfoques sistémico, proactivo, multidisciplinario y participativo, son esenciales en la GRH, estrategia que surge como dinámica de adaptación en la empresa emergente habiendo trascendido a la Dirección clásica o Administración de personal (AP).

Son muchos autores los que defienden la GRH [Byars Lloyd, 1996]; [Cook Mary F, 1990]; [Cuesta Santo, 1997]; [Barranco F.J., 1993]; [Fernández Ríos, 1995]; [Casas Bartol, 1992]; [Harper, 1992]; [Kravetz, 1990]; [Lanham, 1996] y la consideran como “todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación con los empleados y la organización” (Beer 1992), lo que significa conquistar y mantener a la persona en la organización trabajando y dando lo máximo de si, con una actitud positiva y favorable (Chiavenato, 1995). Todos de una forma u otra expresan una concepción sistémica de las acciones a desarrollar en una organización.

En resumen, la GRH constituye un sistema cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la organización 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.

A la GRH competen todas las actividades en las que influyen o son influidos los hombres relacionados con la empresa y merece el esfuerzo conjunto hacia una función integral y no de un departamento o área específica. Esto determina su carácter proactivo y multidisciplinario pues, necesariamente en ella, intervienen diferentes disciplinas científicas para su desarrollo efectivo. La responsabilidad y ejecución de la GRH es de todos, pero principalmente de la Alta Dirección y de los mandos de línea. [Lanhan, 1996]; [Mcgregor, 1960]; [Fernández Caveda, 1990]; [Fernández Ríos, 1990]; [Gratton, 1996]; [Sikula, 1989].

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

No obstante, los disímiles modelos que existen, todos tienden a caracterizar, de una forma u otra, el subsistema de personal de la organización y la adaptación de los métodos de trabajo a los constantes cambios que ocurren con el transcurso del tiempo, y que conllevan un procedimiento gradual de dotación de personal, con el que se pretende que la organización tenga siempre a las personas idóneas, en el puesto adecuado y en el momento oportuno, teniendo en cuenta los diferentes pasos de dicho proceso. (Ver Anexo 2).

El análisis de los diferentes modelos de GRH sugiere que las finalidades de todos ellos son muy comunes: organizar, recoger, controlar actividades, fortalecer una metodología o procedimiento para percibir este vasto aparato de funciones, actividades y temas concretos en las que se enmarca la GRH.

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 constituirán 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.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, son objetivos inmediatos fundamentales de la GRH.
- Una de las estrategias de la GRH es contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico y la preservación ecológica.

1.2 Diseño del Cargo.

Según Chiavenato (1995), el diseño del cargo “es la especificación del contenido, de los métodos y de las relaciones de cargos, para satisfacer requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales del ocupante del cargo”.

(Job design) es la especificación del contenido, de los métodos y de las relaciones de cargos, para satisfacer requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales del ocupante del cargo.

Destaca este autor que en términos genéricos, el proceso de diseñar los cargos pueden ser divididos en tres actividades:

1. La especificación del contenido de las tareas individuales.
2. La especificación del método para ejecutar cada tarea.
3. La combinación de las tareas individuales en los cargos específicos.

La primera y la tercera actividades determinan el contenido del cargo, mientras que la segunda indica como debe ser desempeñado el cargo.

Diseñar un cargo significa establecer cuatro condiciones fundamentales.

- a) Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo).
- b) Cómo deberá cumplir sus atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo).
- c) A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir la relación con su jefe.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

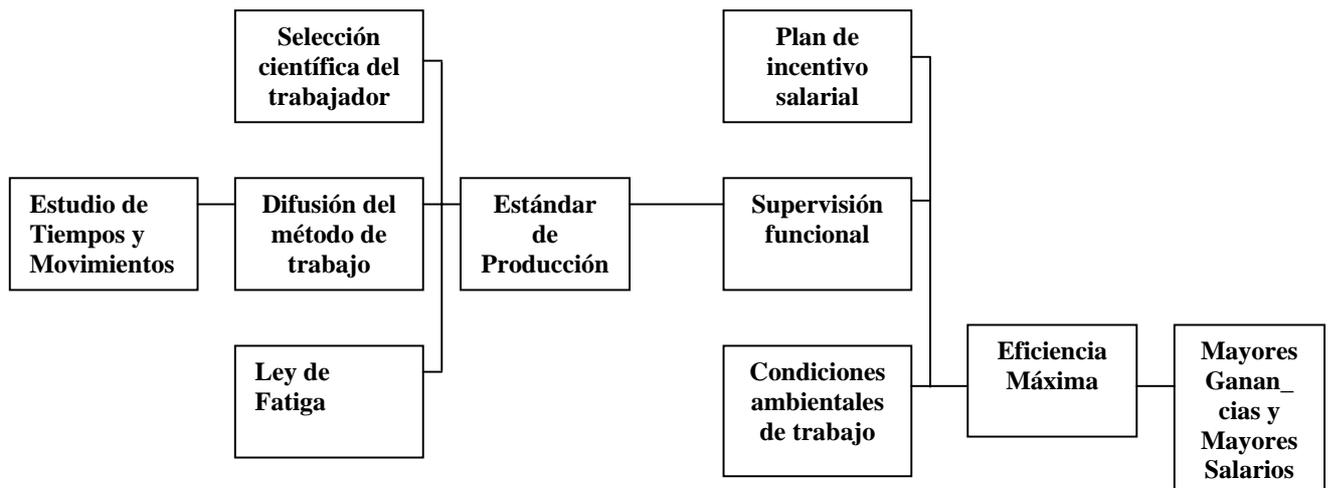
- d) A quien deberá supervisar o dirigir (autoridad), es decir la relación con sus subordinados.

1.2.1 Modelos de Diseño de los Cargos.

Modelo Clásico o Tradicional de diseño de los cargos.

Es la figura utilizada por los ingenieros pioneros del movimiento de la administración científica a comienzos del siglo XX. Taylor y sus seguidores – Gantl y Gilberth hicieron un primer intento sistemático por aplicar ciertos principios para el desempeño optimo del individuo en el cargo.

En la siguiente figura se ofrece una visión resumida del razonamiento que fundamenta este modelo.



El esquema empleado es característico del enfoque de sistema cerrado, incluye pocas variables en el sistema para que funcione dentro de una relación determinista de causa – efecto.

Los resultados logrados por los seguidores de la teoría clásica no correspondía a los esperados porque siguieron un razonamiento lógico y racionalista que no concordaba con el aspecto humano. En el (anexo 3) se exponen las ventajas y resultados de este modelo clásico.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

Modelo humanista de las relaciones humanas.

Surge con la escuela de relaciones humanas durante el transcurso de los años 1930, en franca oposición a la Administración científica. En ella se inicia los primeros estudios sobre liderazgo, motivación, comunicaciones y demás aspectos relacionados con las personas.

Dentro del modelo humanista el diseño de cargo no se diferencia del modelo clásico. La teoría de las relaciones humanas no se preocuparon por el diseño de cargo en analizarlo, ni de proponer uno mejor, las diferencias entre estos dos modelos se pueden apreciar en (Anexo 4).

El modelo humanista permite una mayor interacción entre las personas y sus superiores y la participación en algunas decisiones acerca de las tareas de la unidad, como medio de satisfacer las necesidades individuales y aumentar la moral del personal.

Modelo situacional o de Recursos Humanos.

En el enfoque mas amplio y complejo, tiene en cuenta variables, las diferencias individuales de las personas y las tareas involucradas. De ahí la denominación de situacional, porque depende de la adecuación del diseño del cargo a esas dos variables. En este modelo convergen tres variables, la estructura de la organización, la tarea y la persona que la ejecutará.

Las prescripciones relacionadas con el diseño del cargo en este modelo son dinámicas y se basan en la ampliación continua del cargo mediante el enriquecimiento de tareas, como una responsabilidad básica puesta en las manos del gerente y de su equipo de trabajo. Por lo que, el diseño situacional de los cargos cambia con el desarrollo personal del empleado y el desarrollo tecnológico de la tarea. Este modelo además supone la aplicación de la capacidad de autodirección y autocontrol de las personas y sobre todo, de objetivos planeados conjuntamente por el ocupante del cargo y el gerente para que el cargo sea un verdadero factor de motivación.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

Los estándares de satisfacción en el trabajo son un elemento dentro de una red de variables interrelacionadas. Esta red permite entender como influyen los cargos en las personas, en su motivación, desempeño y satisfacción.

Existen muchas personas que no están satisfechas con el trabajo que ejecutan, por lo que para obtener mejores resultados del personal y del trabajo aumentan cuando se conjugan tres estados psicológicos esenciales en las personas que ejecuten trabajos [Byars, 1996].

- a) Cuando la persona cree que su trabajo es significativo y tiene valor.
- b) Cuando la persona se siente responsable por los resultados del trabajo.
- c) Cuando la persona conoce los resultados que obtiene haciendo el trabajo.

Las investigaciones de algunos autores [Casas Bartol, 1992], señalan seis dimensiones esenciales de un cargo y comprobaron que cuanto más tuviera un cargo y la característica presentada por cada una de las dimensiones, mayor sería el potencial para crear los estados psicológicos citados anteriormente. A partir de ahí surge el modelo situacional, según el cual cada cargo diseñado debe reunir las seis dimensiones esenciales (ver anexo 5).

En resumen, el diseño del cargo dentro del modelo de Recursos Humanos se anticipa al cambio y aprovecha todos sus beneficios bajo circunstancias que exigen flexibilidad y adaptación creativa a nuevos problemas y objetivos.

1.2.2 Enriquecimiento de los cargos.

Varios autores han referido este importante aspecto, por ejemplo:

Mc Gregor decía que la teoría y en la empresa se aplica mediante un estilo de Dirección basado en una serie de medidas innovadoras y humanistas, entre las que destacaba la ampliación del cargo para lograr que el trabajo tuviera mayor significación.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

Herzberg desarrolló la teoría de los dos factores de la motivación en el trabajo y aseguró el enriquecimiento del cargo como medio principal de obtener satisfacción intrínseca del cargo.

Los cargos pueden ampliarse horizontal o verticalmente. Si un cargo de operario es ampliado para que el empleado haga un mayor número de operaciones, el cargo ampliado horizontalmente.

Si el operador es introducido en el planeamiento, en la organización y en la inspección, así como en la ejecución de su trabajo, su cargo fue ampliado verticalmente. La evidencia obtenida en muchas empresas indica que varias formas de ampliación del cargo – horizontal o vertical, individual o grupal, resulta en un desempeño mejorado o por lo menos, hay menor insatisfacción en el cargo.

1.2.3 Descripción y Análisis de Cargos.

El análisis y descripción de puestos de trabajo [Herzberg, 1996]; [Fernández, 1995], aparece también tratado indistintamente en la literatura como: descripción y análisis de cargos [Fernández, 1990]; [Werther, 1994], análisis de tareas [Cuminngs, 1994], y perfil de competencias [Cowling, 1997].

Existe cierto consenso en considerar que el análisis y descripción de puestos de trabajo es un procedimiento que consiste en determinar mediante un riguroso estudio, los elementos o características inherentes a cada puesto.

El análisis y descripción de puestos de trabajo tiene como finalidad el análisis de cada puesto de trabajo y no el de las personas que lo desempeñan [Cuminngs, 1994]; [Covoling, 1997]; [Werther, 1994]; [Lanhan, 1996]; [Herzberg, 1966]. Los mismos constituyen la base fundamental para establecer cualquier programa de recursos humanos. Por estas razones, entre los objetivos o posibles usos de esta actividad se pueden citar los siguientes: reclutamiento, selección de personal, formación, evaluación del potencial, seguridad e

higiene, planes de carrera y sin dejar de mencionar, por su directa relación, la evaluación del desempeño pues todos los elementos sobre los cuales se fundamenta dicha evaluación son establecidos a través del análisis y descripción de puestos.

1.2.3.1 Descripción de Cargos.

Este proceso consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la Empresa. Un cargo puede ser descrito como una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización.

Básicamente, tareas o funciones son los elementos que conforman un role de trabajo y que debe cumplir el ocupante del cargo [Alvarez, 1997].

La descripción de cargos es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, como lo hace.

Aquí vale la pena notar algunos conceptos básicos [Fernández, 1990].

- **Tarea:** Son las actividades individualizadas y ejecutadas por el ocupante del cargo. Generalmente, se refiere a cargos simples y repetitivos, como los cargos de personal pago por horas u operarios.
- **Atribución:** Son las actividades individualizadas, ejecutadas por un ocupante del cargo. Generalmente, se refiere a cargos que comprende actividades mas diferenciadas, como los cargos de funcionarios por contrato/ mes o funcionarios.
- **Función:** Un conjunto de tareas (cargos – hora) o atribuciones (cargos – mes) que es ejercido de manera sistemática y reiterada por un ocupante del cargo, o por un individuo que sin ocupar un cargo desempeñe provisoria o definitivamente una función.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, es necesario que haya repetición de la acción en su desempeño.

- **Cargo:** Es la posición jerárquica de ese conjunto de tareas o atribuciones dentro de la organización formal, generalmente definida en el organigrama. Cada cargo constituye una designación de trabajo, con un conjunto específico de deberes, responsabilidades y condiciones, generalmente diferentes de otras designaciones de trabajo.

1.2.3.2 Análisis del Cargo.

Muchos autores coinciden en que el análisis del cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. [Cuminngs, 1994]; [Cowling, 1997]; [Werther, 1994]; [Herzberg, 1996]. Esas informaciones son registradas inicialmente en las descripciones de cargos. Para hacer el análisis, cada cargo es dividido y estudiado con base en las partes o elementos componentes, que son los llamados factores de especificaciones.

“El Análisis de Cargos es una herramienta fundamental de la administración de personal: es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas sobre los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo, el proceso de analizar un cargo es esencialmente el de determinar sus principales características o dimensiones” [Fernández, 1990]. En el análisis de cargos el interés está centrado exclusivamente en el cargo y no el ocupante.

Aunque internamente relacionadas con sus finalidades y en el procesamiento de obtención de datos la descripción de cargos y el análisis de cargos son perfectamente distintos entre sí.

Mientras la descripción se preocupa del contenido del cargo (lo que el empleado hace, como lo hace y por qué lo hace), al análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañen y las condiciones exigidas por el cargo, para su correcto desempeño. Es a través del análisis como los cargos serán posteriormente

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

evaluados para efecto de remuneración y debidamente clasificados para efecto de comparación.

Objetivos y Estructura de Análisis de Cargos.

Los usos de los resultados del análisis de cargos son muy amplios: reclutamiento y selección del personal, identificación de necesidades de entrenamiento, definición de programas de entrenamiento, organización y planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de cargos, proyecto de equipo y métodos de trabajo, etc. Casi todas las actividades de Recursos Humanos se basan en informaciones proporcionadas por el análisis de cargos.

La estructura del análisis de cargos.

El análisis de cargos puede incluir las informaciones contenidas en el Cuadro 1, pero generalmente Cuadro 2 las informaciones incluidas en el análisis de cargos son:

CUADRO NO. 1: ASPECTOS QUE LAS INFORMACIONES INCLUYEN

| | | |
|---|---|---------------------------------|
| 1. Identificación de términos y posición del cargo. | } | Aspectos intrínsecos del cargo. |
| 2. Deberes ejecutados. | | |
| 3. Responsabilidad involucradas. | | |
| 4. Condiciones de trabajo. | } | Aspectos Extrínsecos del cargo |
| 5. Requisitos personales que el ocupante debe tener para: | | |
| 5.1 Cubrir los deberes y las responsabilidades. | | |
| 5.2 Trabajar en las condiciones de trabajo típicas del cargo. | | |

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

CUADRO NO. 2: INFORMACIONES PERTINENTES AL ANALISIS DE CARGOS.

1. Título del cargo y denominación de las tareas.
2. Numero de ocupantes del cargo y su posición en la estructura de la organización.
3. Nombres y cargos de los superiores inmediatos.
4. Listado completo de los deberes diarios, semanales, mensuales, ocasionales y estimativo de porcentajes de tiempo dedicado a cada uno.
5. Indicación e instrucciones recibidas.
6. Se donde viene y para donde va el trabajo.
7. Nivel salarial y horario de trabajo.
8. Requisitos de instrucción y de experiencia previa.
9. Aptitudes, complejidad física y habilidades requeridas.
10. Materiales, herramientas y equipos utilizados en el cargo.
11. Condiciones de trabajo.
12. Línea de movimientos (promociones y transferencias) de y para el cargo.
13. Otras informaciones y comentarios.

Generalmente, el análisis de cargos se concentra en cuatro áreas de requisitos casi siempre aplicadas a cualquier tipo de nivel de cargo [Chiavenato, 2001]; [Reyes, 1995]; [Maynard, 1984]; [Alvarez, 1997].

1. Requisitos Mentales
2. Requisitos Físicos.
3. Responsabilidades y
4. Condiciones de Trabajo.

A: requisitos Mentales.

Este factor considera las exigencias del cargo en lo que se refiere a los requisitos mentales inherente y adquiridos. Requisitos mentales adquiridos son las calificaciones que el cargo exige del ocupante, como son por ejemplo: Preparación académica, conocimientos generales, experiencia profesional, etc. Requisitos mentales inherentes son las aptitudes que el cargo exige del ocupante, como son, por ejemplo, inteligencia, memoria, raciocinio mental, numérico y verbal, habilidad para trabajar con personas, imaginación, liderazgo, iniciativa, etc.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

Entre los requisitos mentales están los siguientes sub – factores:

1. Instrucción esencial.
2. Experiencia anterior esencial.
3. Adaptabilidad al cargo.
4. Iniciativa necesaria y
5. Aptitudes necesarias.

B: Requisitos Físicos.

Este factor considera la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzo físico y mental requeridos, así como la fatiga provocada. Considera asimismo, la complexión física erigida del ocupante para el adecuado desempeño de cargo, entre los requisitos físicos están los siguientes subfactores:

1. Esfuerzo físico necesario.
2. Capacidad visual.
3. Destreza o habilidad y
4. Complexión física necesaria.

C: Responsabilidad.

Este factor considera, además del desempeño normal de sus atribuciones, la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene con relación al material, las herramientas o el equipo que utiliza, con relación al patrimonio de la Empresa, los contactos internos o externos y las informaciones confidenciales, considero por lo tanto, la responsabilidad por:

1. Supervisión del personal.
2. Material, herramientas o equipos.
3. Dinero, títulos o documentos.
4. Contactos internos o externos, e
5. Informaciones confidenciales.

D: Condiciones de Trabajo.

Este factor considera las condiciones de ambiente y alrededores donde se ejecuta el trabajo haciéndolo desagradable, adverso o sujeto o sujeto a riesgos, exigiendo del ocupante un severo ajuste con miras o mantener su productividad y el rendimiento de sus funciones. Evalúa el grado de adaptación del ambiente y del equipo humano, facilitando su desempeño.

Este factor abarca los siguientes subfactores:

1. Ambiente del trabajo.
2. Riesgos.

1.2.4. Fases del Análisis de Cargos.

De manera sintética, el análisis de cargos, comprende normalmente las siguientes fases:

FASE DE PLANEAMIENTO.

Es la fase en que todo el trabajo de análisis de cargos es cuidadosamente planeado. Es casi una fase de laboratorio. El planeamiento del análisis de cargos exige algunas etapas, muchas de las cuales pueden ser eliminadas según la situación en que se encuentra la definición de los cargos de la organización. Las etapas de planeamiento son las siguientes:

1. Determinación de los cargos que se van a describir.
2. Elaboración del Organigrama de Cargos.
3. Elaboración del Cronograma de Trabajo.
4. Escogencia del (os) método (s) de análisis que deben aplicarse.
5. Selección de los factores de especificaciones teniendo como base 2 criterios:
 - a) Generalidad.
 - b) Variedad o de discriminación

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

6. Dimensiones de los factores de especificación.
7. Graduación de los factores de especificaciones..

FASE DE PREPARACION.

1. Reclutamiento, selección y entrevista de los análisis de cargos, que compondrán el equipo de trabajo (centralizado o descentralizado).
2. Preparación de material de trabajo (formulario impresos, materiales, etc.).
3. Preparación del ambiente (aclaraciones a la dirección, gerencia, supervisión y a todo el personal involucrado en el programa de análisis de cargos).
4. Recolección de datos previos (nombre de los ocupantes de los cargos que se analizan, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc., utilizados por los ocupantes de los cargos [Chiavenato, 2001]).

FASE DE EJECUCION.

1. Recolección de los datos sobre los cargos a través de los métodos de análisis escogidos (con el ocupante del cargo o con el supervisor inmediato);
2. Organización de los datos obtenidos.
3. Redacción previa del análisis de cargos por parte del analista de cargos.
4. Presentación de la redacción previa del análisis al supervisor inmediato, para ratificación o rectificación.
5. Redacción definitiva del análisis de cargo para aprobación final (al Comité de Cargos y salarios o al ejecutivo u órgano responsable de su oficializaron dentro de la organización).

1.2.5 Grupos de Procedimientos para el diseño de Perfiles de Cargo.

Teniendo en cuenta las fases antes descritas para el diseño de los Profesiogramas y de acuerdo con el criterio de los autores consultados al respecto en la literatura especializada existen varios procedimientos de análisis y descripción de puestos de trabajo para el diseño

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

de Perfiles de Cargo. Estos procedimientos se clasifican dentro de dos grandes grupos [Aquino, 1997].

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.

Procedimientos Estructurados: Surgen por los criterios que se planteaban a los procedimientos convencionales. Son cuestionarios estructurados cuyo objetivo es recoger informaciones cuantificadas sobre los puestos de trabajos y se clasifican a su vez, en dos subgrupos basados en:

- La actividad o centrados en los resultados.
- El comportamiento del trabajador.

Conclusiones Parciales del Capítulo.

1. El análisis de los diferentes Modelos de la GRH sugiere líneas muy comunes: organizar, recoger, controlar actividades, que permite fortalecer una metodología o procedimiento que conlleva a la organización a tener personas idóneas en puestos adecuados.
2. Dentro del análisis de los modelos de diseños de cargos, se refleja que el modelo de RH a través de su utilización de las capacidades de autodirección y de autocontrol de sus miembros proporciona satisfacción de sus necesidades individuales e incrementará productividad, tecnología y motivación.
3. La descripción y análisis de cargos constituyen la base fundamental para cualquier programa de Recursos Humanos.

CAPITULO 2: PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE PERFILES DE CARGO EN LA UNIDAD BASICA DE LA INDUSTRIA ALIMENTICIA DE RODAS.

A continuación se describe el procedimiento diseñado (ver Anexo 6), para las características particulares de esta investigación explicando los métodos y técnicas a aplicar a cada una de las etapas.

2.1 Diagnóstico de la situación actual basado en el Modelo de Evaluación Likert.

Para que el proceso de descripción y análisis de puestos de trabajo se inicie, debe existir previamente, como es lógico, una necesidad que conduzca a tomar la decisión de elaborar los perfiles de cargo en la organización objeto de estudio.

Para detectar esta necesidad se toma como punto de partida el diagnóstico de los Recursos Humanos, según el Modelo de Likert, que a pesar de sus años, este cuestionario no es superado por otro y sin dudas sirve para efectuar un diagnóstico organizativo y además permite conocer la cultura de la organización, el grado de compromiso, competencia y congruencia de la misma en alineación con los objetivos estratégicos y planes de acción, 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. En Anexo 7 se expone una visión resumida de esta encuesta.

2.1.1 Implementación del Cuestionario.

Previamente a la aplicación del cuestionario tiene que establecerse la estructura y diseño de la investigación a realizar. Para ello es necesario definir los siguientes aspectos:

- 1) Definición de la población: La naturaleza de la población escogida depende de los tópicos a investigar y para su estudio puede ser o no segmentadas de acuerdo a los intereses de la entidad.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

- 2) Selección de las unidades de muestreo: Las unidades de muestreo son las unidades individuales de análisis. Pueden estas compuestas por todos los trabajadores de un organización o solo los que se encuentren en una determinada área, departamento, etc. Pudiese analizarse solamente las de una categoría ocupacional en específico.
- 3) Selección del diseño muestral: Es la forma de seleccionar las unidades muestrales. Pueden dividirse en dos grupos:
 - El muestreo probabilístico, que permite el cálculo de errores de estimación debido a que se conoce la distribución muestral.
 - El no probabilístico; Posee la ventaja de ser menos costoso y tomar menos tiempo, pero es menos válido en términos de la posible generalización de sus resultados.

Selección del tamaño de la muestra.

Para seleccionar el tamaño de la muestra se tiene en cuenta que esta depende de la variabilidad de las unidades de la población con respecto a las características que se están investigando, de cuan cerca se desean las estimaciones de los parámetros, estará en función de la contabilidad que se quiera para los estimados y del error que se espera.

La cantidad de encuestas que se permiten validar estadísticamente, la confiabilidad de estos datos, es determinada a partir del tamaño óptimo de la muestra cuya expresión matemática es:

$$n = \frac{[(Z \alpha/2)/d]^2 * p * (1-p)}{1 + 1/N [Z (\alpha/2)/d]^2 * p * (1-p) - 1/N}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

N: Población.

Z $\alpha/2$: Percentil de la distribución normal (normal) (1.96).

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

P: Valor que brinda el mayor tamaño de la muestra (0.5).

d: Error absoluto $d= 0.05$.

Una vez conocido el tamaño de la muestra se procede a extraer de la misma la población correspondiente, para ello se tienen en cuenta los siguientes criterios:

1. Todos los cargos de la organización.
2. Todas las categorías ocupacionales.
3. Personal con experiencia en el desempeño del cargo.
4. Personal a analizar no se encuentra en período de pruebas.
5. Trabajadores que no estén en término de contrato de trabajo por sanciones, aptitudes, entre otras.

Obviamente, la fórmula requiere alguna decisión sobre que proporción muestral a utilizar. Si no hay una motivación entonces el valor de $p= 0.5$, utilizado frecuentemente ya que garantiza el máximo de n en la expresión anterior.

2.1.2 Procesamiento de los Resultados.

El procesamiento de la encuesta puede ser realizado por el programa estadístico SPSS 10.0 utilizando estadísticas descriptivas, Tablas de frecuencia, Tablas de contingencia, que cumpliendo el supuesto de que la muestra sea aleatoria simple y no compleja. [Sánchez, 1995], se puede utilizar la prueba chi – cuadrado que está indicada para la escala de medición de las variables presentes en el cuestionario:

La hipótesis a plantear es:

Ho: La relación se atribuye al azar. Solo ocurre en la muestra, las variables no están relacionadas en la población.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista

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

Con la utilización del paquete estadístico 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 H_0 .

La prueba de 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 de un nivel de medida ordinal.

La prueba U de Marm – Whitney es la más conocida de las pruebas para dos encuestas independientes. Es equivalente a la prueba de la suma de rangos de Welcoxon y a la prueba de Kruskal – Wallis para dos grupos. la prueba de Marm – Whitney contraste si dos muestras independientes proceden de la misma población.

Para ambas pruebas la hipótesis es:

H₀: No hay diferencia significativa.

H₁: Existen diferencias significativas entre los grupos.

2.1.3 Fiabilidad del Cuestionario.

Cuando se diseñe un cuestionario, este debe proporcionar resultados estables: Este debe ofrecer resultados similares aunque sea:

- Administrado por diferentes personas.
- Si se cambian de atributos.
- Si las condiciones para hacer medición cambiarán, los resultados del cuestionario no lo hacen.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

Utilizando el coeficiente Crombach alpha (α), se puede calcular un estimado de la fiabilidad, basado en las correlaciones o correlaciones observadas entre los atributos.

La formula para la estimación de fiabilidad es:

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

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 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].

2.2 Preparar el Trabajo.

Esta fase tiene como objetivo fundamental la organización del trabajo a desarrollar en la presente investigación, para ello se proponen los siguientes pasos:

- Informar a todos los niveles de la organización sobre la realización del estudio, así como los objetivos que se persiguen y los principales resultados a alcanzar.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

- Conformar el equipo de Trabajo, seleccionar a las personas que intervendrán como expertos con el aporte de informaciones y valoraciones que serán de utilidad para la realización de la investigación. Aquí pueden adoptarse diversas opciones: el ocupante del puesto, su jefe inmediato superior, un técnico del Departamento de Recursos Humanos, un consultor externo o la combinación de varios. Cada opción tiene independientemente sus ventajas y sus inconvenientes: el ocupante del puesto y su jefe inmediato superior conocen muy bien el puesto o cargo, pero no están familiarizados con la redacción de los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo, serán pocos objetivos y en la selección y transcripción de la información por lo que la vía óptima sería la utilización de un equipo de trabajo.
- Selección de los cargos y puestos de trabajo que serán objeto de análisis.

Antes de iniciar el análisis y descripción de puestos de trabajo deben seleccionarse los cargos y puestos de trabajo que van a ser analizados, ya que de ello dependerán las técnicas y métodos a utilizar.

2.3 Selección de los métodos para el registro de la información necesaria para el estudio.

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 Experto.
- Método que está en la Tesis.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

Método de Observación Directa.

El análisis de cargo se efectuará observando al ocupante del cargo de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargo anota los datos claves de su observación en una hoja de análisis de cargos. Es más aplicable en trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos de repetir.

Esta observación por lo general es acompañada de la entrevista ya que ella sola no responde toda las preguntas ni disipa todas las dudas.

Características.

- a. El analista recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de este.
- b. La participación del analista en la realización de la información es activa, la del ocupante es pasiva.

Ventajas.

- a. Veracidad de los datos obtenidos.
- b. No requiere que el ocupante del cargo deje de realizar sus labores.
- c. Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.
- d. Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de cargos (qué haces, cómo lo haces y por qué lo haces).

Desventajas

- a. Costo elevado. Mucho tiempo empleado por el analista.
- b. La simple observación, si el contacto verbal con el ocupante no permite obtener datos importantes para el análisis.
- c. No se recomienda aplicarlo en cargos que no sean sencillos ni repetitivos.

Método de Cuestionario.

Este método consiste en solicitarle al personal que este responda un cuestionario escrito de análisis de cargos y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y características, cuando los cargos son semejantes se elabora un mismo cuestionario para los ocupantes de estos cargos. Antes de aplicar el cuestionario este hecho debe ser conocido por al menos un ocupante de cargo y su superior para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, la falta de relación o las posibles ambigüedades de las preguntas.

Características.

- a. La recolección de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario de análisis de cargos, que llena el ocupante o su superior.
- b. La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva (recibe el cuestionario), la del ocupante es activa (llena el cuestionario).

Ventajas

- a. Los ocupantes del cargo y sus jefes director pueden llenar el cuestionario conjunto secuencialmente, de esta manera se proporciona una visión más amplia de su contenido y sus características.

Método de Entrevista.

La información se recoge mediante el dialogo 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 las ventajas de que permite realizar el análisis en mucho menos tiempo [Vaughn, 1971; Chiavenato, 1988; Harpe & Lymch, 1992; Casas Bartol, 1992; Werther & Davis, 1992; Barranco, 1993; Fernández Ríos, 1995 y Cuesta Santos, 1997].

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

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 establecido por la observación directa o por el cuestionario lleva a resultados más satisfactorios y fidedignos para su análisis.

Métodos Mixtos.

A partir de los que se dice al respecto de cada uno de los métodos de análisis, se hace evidente la preferencia por aquel que no tenga los inconvenientes ya anotados. El mejor resultado se obtiene del Método Mixto, que es una combinación eléctrica de los métodos de análisis. Puede ser formado por combinaciones en los siguientes métodos. [Chiavenato, 1995], [Harper G. Lynche, 1992] y [Cuesta, 1997].

- a) Cuestionario y entrevistas, hecho ambos con el ocupante del cargo.
- b) Cuestionario con el ocupante y entrevistas con el superior.
- c) Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- d) Observación directa con el ocupante y entrevistas con el superior.
- e) Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
- f) Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, etc.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

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 de Expertos.

Este método es uno de los más importantes para realizar un trabajo creativo en grupo. Permite obtener la experiencia y sabiduría necesarias de un grupo de personas (expertos) dentro de un ambiente de franqueza, no sujeto a restricciones ni censuras de ningún tipo. Se selecciona un número de expertos, los cuales se someten a una serie de interrogatorios intensivos, a través de un conjunto de preguntas realizadas sucesivamente para determinar las características de los puestos de trabajo. Este proceso de preguntas y respuestas se lleva a cabo a través de varias interacciones hasta alcanzar el consenso de los expertos. [Casas, 1992]; [Werther, 1992]; [Fernández, 1995]; [Cuesta, 1997].

Método Delphi.

Está basado en la utilización sistemática e interactiva de juicios de opinión de un grupo de expertos, hasta llegar a un acuerdo.

En este 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.

Características del método.

- a. Existencia de un facilitador.
- b. Se establece un diálogo anónimo entre los expertos consultados individualmente, mediante cuestionarios y encuestas.
- c. La confrontación de opiniones se lleva a cabo mediante varias rondas.
- d. Los resultados de cada ronda se procesan estadísticamente.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

- e. Existe retroalimentación a los expertos mediante los resultados del cuestionario precedente, permitiendo al experto modificar sus respuestas primarias en función de los elementos de juicio aportados por los otros efectos.
- f. 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 dispersos.

Los pasos lógicos para la aplicación del método son:

- 1. Concepción inicial del problema.
- 2. Selección de los expertos.
- 3. Preparación de los cuestionarios o encuestas.
- 4. Procesamiento y análisis de la información.

1. Concepción inicial del problema:

Se definen los elementos básicos del trabajo, el objetivo a alcanzar, la situación actual y los componentes 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 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.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

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 técnica de la comunicación y en las posibilidades de las respuestas a las preguntas.

1. 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 se caracterizan por la variable susceptible de definir a partir de lo que está midiendo. Estos valores pueden ser la moda, la mediana, la media o la varianza.

También es posible utilizar técnicas de diseño experimental, 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 las variables.

Cuando se presentan las características deseadas, se le asigna el valor 1, y si ésta 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.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista

| | Preguntas | | | |
|----------|-----------|---|---|---|
| Expertos | 1 | 2 | J | N |
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| M | | | | |

M – Cantidad de expertos.

N – Cantidad de preguntas cuantitativas.

M_j – Cantidad de expertos que evalúan la pregunta J.

R_{ij} – Evaluación, en puntos, de la escala estable para la pregunta J, realizada por el experto i, de acuerdo al rango prefijado.

La media aritmética de cada pregunta será:

$$R_{ij} = \frac{\sum_{i=1}^m R_{ij}}{m} \quad \text{para cada } j = 1 ; N$$

la varianza será:

$$V(R_{ij}) = \frac{\sum_{i=1}^m (R_{ij} - \bar{R}_{ij})^2}{m - 1} \quad \text{para cada } j = 1, N$$

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista

El coeficiente de variación será:

$$R_{Vij} = \frac{\sqrt{[V(R_j)]}}{\bar{R}_j}$$

Lo cual nos dará el grado de concordancia de los expertos para cada pregunta donde, mientras mayor sea el valor de RV, menor será el grado de concordancia de los expertos que realizarán la evaluación de las preguntas J.

Téngase en cuenta que una dispersión aceptable para un conjunto de datos requiere de un Rvy entre 20 y 30 %.

Para medir el grado de concordancia de los expertos teniendo en cuenta todas las preguntas, se utiliza el coeficiente de Kendall.

$$K = \frac{12 \sum_{J=1}^m (S_j - S)^2}{m^2(n^3 - n) - m \sum_{i=1}^m T_i}$$

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

La suma de los rangos que se obtiene a partir de los valores ya definidos se expresa como:

$$S_j = \sum_{i=1}^m R_{ij}$$

donde R_{ij} es el rango asociado a la evaluación del experto i a la pregunta j .

S_j puede ser utilizado para comparar la importancia de diferentes respuestas, de modo que un valor menor significará una mayor importancia, ya que al menor valor le corresponde la evaluación mayor.

Se define también S :

$$S = \frac{\sum_{j=1}^n S_j}{N} = \frac{m(n+1)}{2}$$

Además, T_i es el resultado de los rangos iguales llamados ligaduras, que ofreció el experto i para las preguntas:

$$T_i = \frac{\sum_{t=1}^l (t^3 - t)}{L^2}$$

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

Donde L, es el número de grupos con rangos iguales para el experto i, y t, es el número de observación dentro de cada uno de los grupos para el experto i.

Si todas las evaluaciones realizadas por el experto i, son diferentes, el valor de $T_i = 0$, $K \in [0,1]$, si $K=0$ no hay comunidad de preferencia y si $K=1$, representa una concordancia perfecta.

Si $n > 7$

$$\lambda^2 = m(n-1) * K$$

segunda ronda:

$$C = \left(1 - \frac{V_n}{V_t}\right) * 100$$

Donde:

C: Coeficiente de concordancia (%).

V_n : Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

V_t : Cantidad total de expertos.

2.4 Registro de la Información.

Esta etapa consiste en registrar todos aquellas informaciones necesarias referidas a los distintos cargos objetos de estudio, para elaborar los profesiogramas, a partir de los métodos seleccionados.

En esta etapa también se define o se toman decisiones por los expertos si hay que eliminar o crear nuevos cargos, se definen además funciones para cada cargo o si debe haber un enriquecimiento de los perfiles actuales.

2.4.1 Proceso de la recolección de informaciones para la Descripción y el Análisis de Cargos.

Un aspecto fundamental para un programa de análisis y descripción de cargos se refiere a la información necesaria respecto de los cargos existentes en la organización y de los métodos mas indicados para obtenerla de los individuos que disponen de ellos, probablemente de forma no estructurada o no ilegible.

Chiavenato propone los siguientes pasos principales para el proceso de descripción y análisis de cargos:

1. Identificar y aislar, para el propósito del estudio, las tareas componentes de un cargo (algunos cargos pueden tener un gran numero de tareas o subtareas, es conveniente, entonces, agrupar algunos de ellos en “tasonomías” de tareas, donde es suficiente tener algo en común con ellas, para reducir la complejidad del análisis se proporciona de fácil administración.
2. Examinar como son desempeñadas las tareas (manera de ejecución, habilidades requeridas, si las tareas son aisladas o hacer de un esfuerzo de equipo).
3. Examinar por qué las tareas son desempeñadas de aquellas manera (por qué los procesos de producción o administrativos requieren varios inputs, las relaciones de las tareas dentro de un cargo y con las de otros cargos dentro de la organización.
4. Examinar cuando y por qué son desempeñadas las tareas (para completar la figura operacional).
5. A) Identificar los principales deberes que se tienen, ya sean regulares u ocasionales.
B) Clasificar los deberes principales de acuerdo con su dificultad, frecuencia e importancia en el cargo como un todo.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

6. Identificar las principales áreas de responsabilidad (por la designación del trabajo, por el trabajo de otras personas, por dinero, fábrica o equipos, materiales, turnover, etc.) y donde sea posible, cuantificar estos aspectos del cargo.
7. Anotar las condiciones de trabajo predominante, en cuanto a los aspectos físicos, sociales y financieros del cargo.
 - a) Ambiente físico (temperatura, ruido, suciedad, peligro o comodidades típicas de la oficina).
 - b) Ambiente social (trabajo en equipo, trabajo individual, etc.).
 - c) Condiciones financieras (si el sistema de pago ya existe, anotar los salarios actuales, esquemas de incentivos, beneficios sociales, bonos, etc. que se pueden aplicar).
8. Identificar las demandas personales que un cargo exige a un individuo (esto no es una descripción de los atributos que el ocupante actual posee, sino una lista de aquellos atributos esenciales para el desempeño, sin los cuales no sería posible ocupar el cargo adecuadamente), las demandas pueden ser categorizadas de acuerdo con los siguientes criterios.
 - a) Demanda física (por ejemplo: energía muscular, trabajo secundario, viajes, horas de trabajo, apariencia personal, porte físico, voz y requisitos básicos desde el punto de vista médico, etc.
 - b) Demandas intelectuales: en término genérico, se considera la preparación académica, las clasificaciones técnicas o profesionales, el nivel de inteligencia etc., la cantidad de detalles registrados depende del tipo de esquema de evaluación de cargos que se aplique, inputs intelectuales se consideran mas apropiadamente en términos de capacidad de solución de problemas aunque puedan hacerse otras demandas intelectuales mas específicas, como aptitud numérica y verbal.
 - c) Habilidades (habilidad psicomotora, social o diplomática).
 - d) Experiencia: algunos cargos exigen considerable experiencia ocupacional, conocimiento o niveles de responsabilidad, controles o tomas de decisión previamente desempeñados, algunas veces, es posible identificar cuantitativamente este factor en término de determinado número de años, aunque frecuentemente, las cuantificaciones sean confusas, arbitrarias y se encuentran en la hoja de vida del

ocupante actual del cargo, cuando la experiencia previa es esencial, debe ser identificada y especificada en términos de niveles de profundidad y no en número de años.

2.5 Estructura de los Perfiles de Cargo.

En la actualidad la tendencia actual es hacia puestos de trabajo polivalentes o multihabilidades, por lo que es necesario garantizar que los profesiogramas que se describan mantengan esa tendencia [Varela, 2001], [Castro Horta, 2004], [Galindo, 2003], presentaron a partir de una ficha tipo una estructura consolidada para describir perfiles de cargos, obtenido de criterios de varios autores.

En el Anexo 8 se muestra la ficha tipo que será utilizada en esta investigación partiendo de la base de los antes desarrollados por esos autores.

Se recomienda observar algunas normas generales comúnmente aceptadas para redactar los perfiles de cargos; estas son, según (Fernández Ríos, 1995) las siguientes:

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

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

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

- La redacción debe ser concisa y directa utilizando las palabras más sencillas posibles.
- Todas las palabras que no distribuyan a la descripción de cargos deberán ser omitidas.
- Cada oración deberá iniciarse con un verbo en tiempo infinitivo, en lo 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 prioridad.
- El puesto deberá ser descrito tal y como existe ahora y no como podría existir bajo otra circunstancia.
- Nunca mencionar el nombre del ocupante, ni expresiones del tipo “El puesto de al lado”.

2.6 Implantación y Seguimiento.

2.6.1 Implantación de los Profesiogramas.

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 Cargos.

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 proporcionar a través de las acciones siguientes:

- Otorgando libertad a los trabajadores para decidir sobre los métodos de trabajo, secuencia y ritmo.
- Promoviendo la participación de los trabajadores.
- Proporcionando a las personas retroalimentación sobre su desempeño.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

- Asegurando que los trabajadores conozcan cómo sus tareas contribuyen al producto final.
- Implicando a los trabajadores el análisis y cambio del medio ambiente 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 prefijar el tiempo de duración del período de pruebas de los profesiogramas. Sin embargo, la experiencia atendiendo al factor aprendizaje demuestra, en estos casos, se estableció un período de pruebas de 3 meses como máximo.

Paso 2: Presentación de la versión final de los Perfiles de Cargos.

En este paso se deben incluir las correlaciones 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 Cargos.

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 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 comprendidos, posibilitara la implantación de estos en la organización para la cual fueron elaborados.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

Para la implantación de los profesiogramas se deberán planificar sesiones de capacitación para todo el personal, tanto a los directivos como a los trabajadores. En estas sesiones se deben analizar la importancia del conocimiento de las funciones de cada cargo y puesto de trabajo y su influencia en la calidad del servicio que se presta.

2.6.2 Seguimiento de los perfiles de cargo.

Esta fase incluye de hecho la etapa de seguimiento y 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 del Perfil de Cargos y Puestos de Trabajo se mantenga permanentemente actualizado.

Se recomienda hacer revisiones periódicas para analizar la actualidad y vigencias de los perfiles de cargo elaborados y clasificados luego de la revisión periódica en:

D – Desaparecen por no ser necesarios.
transforman.

C – Cambian o se

P – Permanecen igual.

E – Emergen como nuevos.

Conclusiones Parciales.

1. 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 el 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.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

2. Los perfiles de cargo constituyen un punto de partida para todos los procesos de GRH.
3. El procedimiento para el diseño de Perfiles de Cargo en la UB Industria Alimenticia de Rodas consta de las siguientes etapas:
 - Diagnóstico de la situación actual de la GRH.
 - Preparar el trabajo.
 - Selección de métodos de Registro de Información.
 - Registro de Informaciones.
 - Estructura de Perfiles de Cargo (Ficha Tipo).
 - Implantación y Seguimiento.
4. Se proporciona la ficha tipo (Anexo 8) a utilizar en esta entidad para la descripción de sus profesiogramas.

CAPITULO 3: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE LOS PERFILES DE CARGO EN LA UNIDAD BASICA INDUSTRIA ALIMENTICIA DE RODAS.

En el presente Capítulo se realizará una caracterización general de la empresa y se describirá la aplicación de cada una de las etapas diseñadas en el procesamiento del Capítulo II para esta entidad en estudio.

3.1 Caracterización General de la UB Industria Alimenticia de Rodas.

La Unidad Básica Industria Alimenticia Rodas (UBIA) cita en Aulet No. 47 e/ Martí y Máximo Gómez. Fue creada el día 8 de enero del año 1977; por la Resolución 124/77 se crearon 8 denominaciones de Industria Alimenticia correspondientes al total de municipios con que cuenta la Provincia de Cienfuegos, subordinada a la Empresa Alimenticia Provincial, en aquel entonces la entidad contaba con tres panaderías y una dulcería – Repostería, situadas en la cabecera del municipio, y se distribuían los productos por las Bodegas y Centros Gastronómicos del resto del municipio lo que contribuía a que estos llegaran a la población con más horas de producidos. Hoy cuentan con nueve panaderías, dos reposterías, una fábrica de vinos, confitados, una fábrica de dulces en paila, una fábrica de raspaduras y un almacén central distribuido por los distintos consejos populares, lo cual permite que los productos se reciban frescos y con mayor calidad.

Sus producciones se basan fundamentalmente en pan, dulce de repostería (marquesitas, napolitanas, mantecados, masa real, pasteles, panetelas, colchonetas, queques, raspaduras, caramelos, galletas, palitroques, dulces en paila, mermeladas, confitados, encurtidos y vinos.

El estado financiero de esta Empresa en estos últimos meses se ha comportado con gran estabilidad y solidez ya que se han cumplido los indicadores fundamentales como son: las ventas y utilidades. En Tabla 1 se muestra el comportamiento de algunos de los indicadores económicos.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista

| Indicadores | Enero | | Febrero | | Marzo | | Abril | | Mayo | |
|----------------------------------|-------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | Plan | Real | Plan | Real | Plan | Real | Plan | Real | Plan | Real |
| Ventas | 160.7 | 138.4 | 166.5 | 163.8 | 171.5 | 176.1 | 110.5 | 178.3 | 112.5 | 162.3 |
| Utilidades | 26.2 | 51.4 | 28.0 | 28.5 | 31.9 | 28.4 | 12.8 | 15.8 | 11.9 | 23.4 |
| Productividad | 594 | 778 | 576 | 653 | 590 | 654 | 395 | 563 | 407 | 562 |
| Costos por Precio de Venta | 0.85 | 0.60 | 0.85 | 0.88 | 0.84 | 0.84 | 0.91 | 0.89 | 0.91 | 0.81 |

Tabla # 1 Indicadores Económicos.

En dicha entidad no se realizan producciones con destino a la exportación, solo para satisfacer las necesidades de la población y se opera el Mercado Minorista (en el mostrador de las unidades productoras y en bodegas de comercio minorista). Siendo estos los principales clientes.

Su objeto social es fundamentado en la producción de alimentos para la población.

Sus principales proveedores son: Cereales, Cupet y Acopio.

Sus competidores son:

- Gastronomía.
- Comercio.
- Salud.
- Educación.
- CAI (Complejo Agroindustrial).
- Prisión.
- UBPC (Unidad Básica Producción Cooperativa).

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

Las entidades subordinadas son:

- Panadería La Gloria.
- Panadería Horizontes.
- Dulcería La Unica.
- Almacén Central.
- Fábrica de Raspaduras Venta de Río.
- Panadería El Triunfo situada en el Consejo Popular de Congojas.
- Fábrica de dulces en paila situada en el Consejo Popular de Cartagena.
- Panadería El Gallito situada en el Consejo Popular de Cartagena.
- Panadería de Lequeitio situada en dicho Consejo Popular.
- Panadería Las Maravillas, situada en el Consejo Popular de Turquino.
- Panadería de Medidas situada en dicho Consejo Popular.

La UB Industria Alimenticia de Rodas está estructurada de la siguiente forma:

1. Jefe de Unidad Básica.
2. Jefe de Area de Producción.
3. Jefe de Area de Recursos Humanos.
4. Jefe de Area Económica.
5. Jefe de Area de Abastecimiento.

En Anexo 9 se muestra el Organigrama de esta UBIA.

Las características de la fuerza laboral son:

La plantilla está compuesta por: 5 Dirigentes, 2 Administrativos, y 16 Técnicos Medios, para un total de 23 trabajadores.

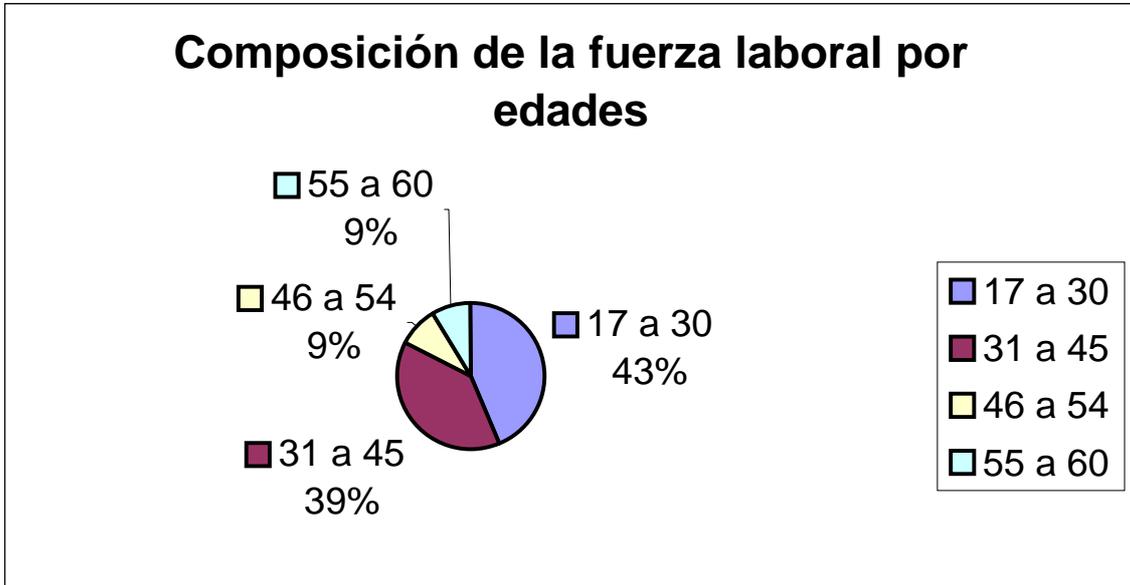
Su composición por edades es la siguiente:

De 17 a 30 años: 10.

De 31 a 45: 9.

De 46 a 54: 2.

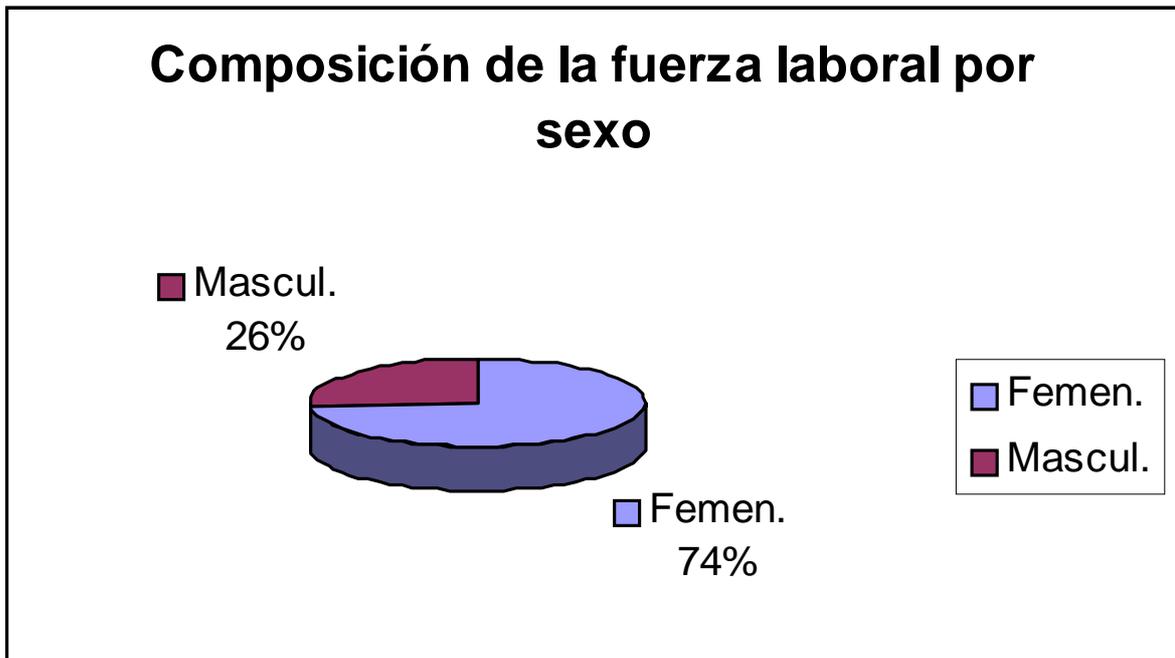
De 55 a 60: 2.



Su composición por sexo:

17 personas perteneces al sexo femenino.

6 personas pertenecen al sexo masculino.



BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista

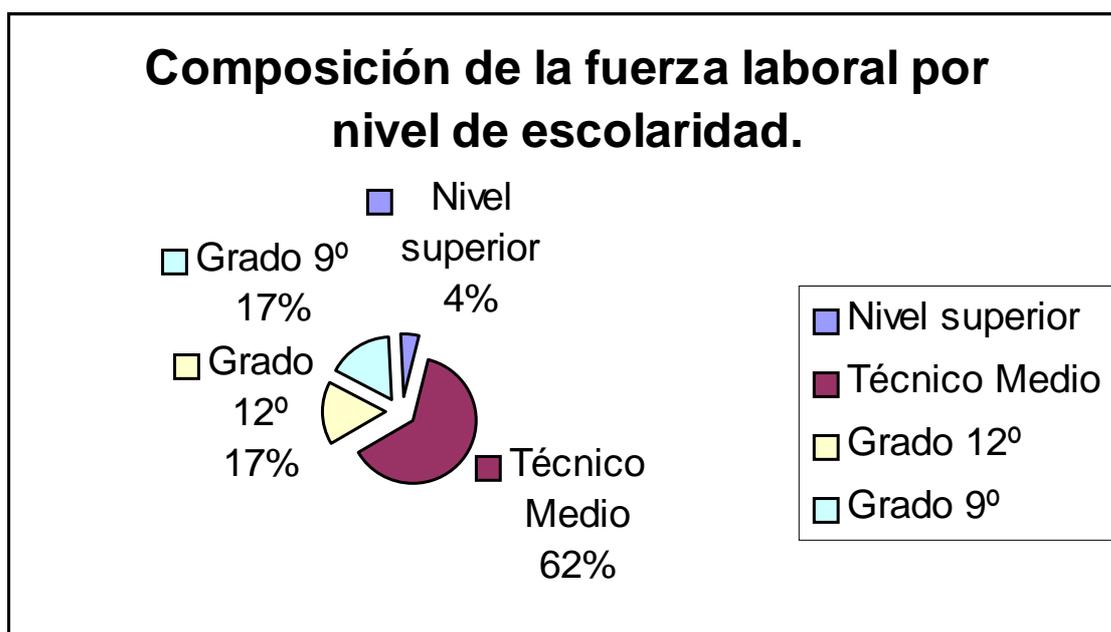
Composición por nivel de escolaridad:

Nivel superior: 1.

Técnico Medio: 14.

Grado 12º: 4.

Grado 9º: 4.



Misión.

Satisfacer las necesidades de alimentos de la población, con una imagen de calidad, variedad y sistematicidad, a través de los organismos que prestan servicios a la red Gastronómica y Comercial y ofrecer productos para la red de ventas en MLC, contando para ello con un personal calificado con experiencia en la actividad, desarrollando un trabajo en grupo sostenido y estable que propicie la dirección participativa y considerando el factor humano como clave del éxito.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

Visión

Es una Unidad Básica (UB) líder en la Provincia de Cienfuegos en algunos surtidos, produciendo y comercializándose una amplia gama de productos en moneda nacional, satisfaciendo las expectativas del cliente.

3.2 Diagnóstico de la Situación Actual.

Para el Diagnóstico se utilizó el Cuestionario de Likert, siguiendo para su Implementación todos los pasos descritos en el epígrafe 2.1 del Capítulo II.

Al comienzo de esta investigación (Enero 2005) existían 23 trabajadores plantilla de la UB Industria Alimenticia de Rodas, siendo aún pocos en la Unidad Básica de Base se le aplicó la fórmula explicada en el Capítulo II, debido a que la población es conocida y la varianza desconocida.

$$[(Z\alpha/2)/d]^2 * p * (1-p)$$

Siendo n= -----

$$1 + 1/N [(Z\alpha/2)/d]^2 * p * (1 - p) - 1/N$$

Siendo: N = 23

P= 0.5

d= 0.05

Z α /2= 1.96

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

En la Tabla 3.1 se observan los cálculos realizados, resultando el tamaño de muestra a encuestar el 100% de la Población.

| Categorías | Ni | Ni/Nt | (Nc/Nt) + n | Cantidad a Encuestar |
|------------------------|-----------|--------------|--------------------|-----------------------------|
| Técnicos | 16 | 0.6956 | 15.3987 | 16 |
| Administrativos | 2 | 0.0869 | 1.9948 | 2 |
| Dirigentes | 5 | 0.2173 | 5.162 | 5 |
| Obreros | - | - | - | - |
| Total | 23 | | | 23 |

Tabla 3.1 Análisis por Categoría Ocupacional.

Como se puede apreciar con los parámetros seleccionados para obtener el tamaño de la muestra resulto aplicar la encuesta al total de la misma.

La encuesta aplicada fue procesada por el programa SSPS obteniendo los siguientes resultados que pueden ser apreciados en el Anexo 10.

Como se ha podido observar en Anexo No. 7 del epígrafe 2.1, la encuesta cuenta con una escala de puntuación bastante amplia (1-20), que para el análisis de sus datos, los valores por encima de la media (10) son favorables y por debajo de esta son desfavorables para la organización.

La encuesta fue aplicada por categoría ocupacional en los Anexos No. (10,11,12), se muestran las Tablas de Frecuencias, Gráficos de Barras y las pruebas no paramétricas para Técnicos, Administrativos y Dirigentes, derivándose los siguientes resultados:

Técnicos: El 50% no percibe la confianza en su superior, el 33% no se siente motivado, el 41,7% plantean que la comunicación a veces o casi nunca es exacta, un 33,3% presenta dificultades para que sus jefes respectivos comprendan sus problemas. El 25% incidencia

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

en la toma de decisiones y en la toma de decisiones que afectan su trabajo, el 41,7% desconocen a que nivel se fijan los objetivos.

Administrativos: El 33,3% plantean que se realiza en el nivel más alto el alcance de los objetivos de la organización, el 16,7% plantea que los jefes comprenden poco los problemas de sus subordinados y que estos toman decisiones que los afectan, el 16,7% plantea que los objetivos se fijan por órdenes y el 16,7% plantea que el control solo se realiza en el vértice de la organización.

Dirigentes: El 80% plantea no tener confianza en sus subordinados, el 20% que los objetivos se alcanzan solo en el más alto nivel. El 60% acepta con dificultad la comunicación de sus superiores. El 20% plantea que los objetivos se fijan por órdenes y el 20% que los datos de control se utilizan para dar órdenes.

De manera general existen dificultades en las tres categorías analizadas que influyen directamente en el desconocimiento que tienen de sus funciones, y que afectan directamente en el trabajo de la organización y en el comportamiento de su clima laboral.

3.2.1 Análisis del Comportamiento de las Políticas de GRH.

En el Capítulo I, epígrafe 1.1.2 se hacía mención a las diferentes políticas de la GRH, pero en este análisis solo se tendrán en cuenta algunos aspectos relacionados con el objetivo del trabajo, los cuales serán analizados a continuación:

Análisis y Diseño de Puestos de Trabajo.

La carencia de los perfiles de cargo es uno de los elementos que fundamenta los problemas que se presentan en la actividad de Recursos Humanos en esta entidad objeto de estudio, pues constituye el punto de partida para el resto de las actividades.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

Cuentan con calificadores tradicionales, donde los puestos carecen de la definición de requisitos físicos, mentales y de personalidad, así como de información de las condiciones de trabajo, además de ser bien corto en cuanto a la explicación del contenido de los mismos. Todo esto crea evidentemente un obstáculo para el desarrollo del trabajo y del propio trabajador por el carácter rígido y de perfil estrecho con que están concebidos.

Planeación de los Recursos Humanos.

La UBIA se encarga de identificar la demanda futura de los empleados de las entidades que se subordinan y de la constante adecuación y ajuste, tomando como referencia los análisis realizados en dichas entidades.

Reclutamiento y Selección.

La Selección y Reclutamiento se realiza a través de convocatorias expuestas por la Dirección de Trabajo mediante FT – 25 y por la Resolución 18/90 del Ministerio de Trabajo se determina cual es el trabajador más idóneo para ocupar el puesto de trabajo. Dicha Resolución reúne los aspectos expuestos en el Anexo No. 13.

Otro requisito de admisión de empleo es que el Jefe de Unidad con aprobación del Director General de la Empresa pueden autorizar el desempeño de una ocupación o cargo a una persona que no cumpla el requisito de calificación formal, si este demuestra que la ocupación o cargo no exige para su ejercicio este requisito.

Aunque por estas vías se está garantizando el cumplimiento de los niveles de empleo que la unidad objeto de estudio y sus entidades que se le subordinan. Esta conspirando la no existencia de perfiles de cargos que aporten mayores elementos para la selección del personal.

Desempeño.

La incidencia directa de la no existencia de perfiles de cargos adecuados incide en el hecho de que los resultados de la evaluación del desempeño sean injustos por no adecuarse a las características y objeto del puesto, incluyendo esto en la carencia de retroalimentación que debe poseer el sistema de GRH para su desarrollo. Cabe destacar, la existencia de un modelo de evaluación del desempeño en la entidad por el cual sus trabajadores son evaluados mensualmente (ver Anexo No. 14).

Los jefes son los facultados para realizar la evaluación de sus subordinados y ante la presencia de estos y del representante del Sindicato analizarán los resultados.

Al valorar de forma crítica este proceso de evaluación del desempeño, se puede definir que:

- Los aspectos que se miden son muy generales pues no tienen en cuenta las diferencias sustanciales que existen en las áreas.
- La no existencia de perfiles de cargos imposibilita la comparación de lo que se hace con lo que debe hacerse.
- No se le da un seguimiento a los aspectos señalados con problemas al trabajador para que este logre un mejor desempeño.

Los aspectos señalados anteriormente y teniendo en cuenta las entrevistas realizadas, demuestran que aún el sistema de evaluación individual debe ser perfeccionado con vistas a que permita que se logre mayor nivel de retroalimentación para cada trabajador y que a la vez motive el incremento de los resultados personales y colectivos, así como para proporcionar elementos que permitan desarrollar y diagnosticar las restantes actividades de los Recursos Humanos.

Formación.

El plan de formación y desarrollo se realiza adecuado a las necesidades de la empresa, teniendo esto influencia negativa para el resto de las unidades pues no se gestiona desde la base las necesidades de formación.

De manera general la carencia de Perfiles de cargo influyen en gran medida en la organización y en el sistema de GRH, puesto que son los elementos claves para el desarrollo de sistemas de trabajo, definición de objetivo, comunicación y entre otros. Además limita el avance de los recursos humanos, pues impide el aprovechamiento máximo de sus capacidades.

3.3 Preparación del Trabajo.

El estudio y los objetivos que se persiguen con el mismo se informó a todos los niveles de UBIA. Se dio a conocer además el equipo que lo realizaría, así como se seleccionó la muestra de trabajadores a participar que proporcionaron la información necesaria. Como criterio de selección se decidió escoger a los más experimentados.

3.4 Selección de Métodos de Registro.

En este epígrafe una vez demostrada la necesidad de la descripción de nuevos perfiles de cargos se procede al análisis de documentos relacionados con los actuales calificadores que existen en la Unidad, las entrevistas personales a trabajadores de experiencia en el puesto y la recopilación de información proporcionada por un grupo de expertos, se sometió a la consideración de los mismos toda esa información.

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 unidad objeto de estudio, se propone adoptar un método mixto para la elaboración de los perfiles de cargos, ya que la combinación de varios de ellos brinda la posibilidad de atenuar los inconvenientes

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

que se presentan al aplicar cada método de forma independiente, según se señaló anteriormente.

3.5 Elaboración y Descripción de los Perfiles de Cargos.

Para la ejecución de esta etapa se definió seguir los pasos descritos en la ficha tipo expuesta anteriormente en Anexo No. 8.

En Anexo No. 1 se muestra la plantilla actual de la unidad básica y en Anexo no. __ se pueden ver todas las descripciones de perfiles realizadas para los 16 profesiogramas de la plantilla.

3.5.1 Valoración de los Resultados.

A partir del análisis y descripción de los puestos de trabajo realizados en la UBIA de Rodas, se obtiene una visión clara y definida de la naturaleza de cada profesión y su diferenciación respecto a las existentes en la organización, estos componentes constituyen una herramienta básica para el establecimientos de las Políticas de los Recursos humanos.

Una vez que están definidas las descripciones de los puestos de trabajo pueden ser usadas para realizar y hacer más sencillos los procesos de GRH.

En el transcurso de descripciones de profesiogramas se detectó que el Técnico en NMCC, cambia de nombre por Técnico en Control de la Calidad puesto que amplía su contenido de trabajo en función de la introducción de las normas ISO 9000 de Gestión de la Calidad y cambia la categoría Ocupacional, de la VII a la X.

Los Jefe de Areas cambian sus denominaciones por Jefes de Departamentos. El Técnico “B” en Organización y Movilización cambia su denominación por la de Técnico en Organización y Movilización. Los Técnicos en gestión Económica pasan todos a Grupo

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

Escala IX por las características y exigencias de la formación y enriquecimiento de su contenido.

3.6 Implantación y Seguimiento.

Esta fase no será comprobada o validada en esta investigación pues el factor tiempo no permite ponerlos en práctica la cual se recomienda a la administración ponerlos a prueba por un período de 2 meses y que el Comité de Expertos analice los resultados, efectúe ajustes, los implante y de seguimiento en diferentes intervalos de tiempo.

Conclusiones Parciales.

- 1) Se empleó el modelo de Likert para realizar el diagnóstico general teniendo como resultado la existencia en las tres categorías analizadas de dificultades que atentan contra el trabajo de la organización y el buen desarrollo de un clima laboral favorable.
- 2) La carencia de perfiles de cargo en la organización fue uno de los elementos de mayor incidencia que reflejó el diagnóstico de la Gestión de Recursos humanos.
- 3) Se elaboran los perfiles de cargos que responden a las necesidades y exigencias actuales del sistema y de la organización, respondiendo a los aspectos expuestos en la ficha tipo.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

CONCLUSIONES GENERALES.

- 1) La descripción y análisis de cargos constituyen la base fundamental para cualquier Programa de Recursos Humanos.
- 2) El procedimiento para el diseño de Perfiles de Cargo en la UBIA de Rodas consta de las siguientes etapas:
 - Diagnóstico de la situación actual.
 - Preparar el trabajo.
 - Selección de métodos de registro de información.
 - Estructura de perfiles de cargo (Ficha Tipo).
 - Implantación y Seguimiento.
- 3) En el diagnóstico de la situación actual de la Unidad Básica, así como de las políticas de la GRH, arrojaron dificultades inclinadas a la carencia descriptiva de los actuales contenidos del cargo, que atentan contra el buen desarrollo de la organización.
- 4) Se elaboraron los perfiles de cargo que responden a las necesidades y exigencias del sistema y de la organización.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

RECOMENDACIONES

Tomando como base los resultados del trabajo, así como las conclusiones obtenidas se propone:

1. El procedimiento descrito en esta investigación, puede ser generalizado para el resto de las entidades subordinadas.
2. Comprobar, validar y dar seguimiento a los perfiles de cargo descritos en esta investigación.
3. Hacer válidos los cambios efectuados en el epígrafe 3.5.1 (Valoración de los Resultados).

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

BIBLIOGRAFIA.

- Albert, K. Estrategia de Recursos Humanos / K. Albert.-- New York; Ed. Hay Associates 1995.-- 196p.
- Aquino J. A. Recursos Humanos / J. A. Aquino.—buenos Aires: Ediciones Macchi, 1997.-- 154p.
- Arias G. Administración de Recursos Humanos / G. Arias.-- México. Edit. Trillas, 1992.--95p.
- Barranco, F.j. Planificación Estratégica de Recursos Humanos / F.J. Barranco.-- Madrid: Editorial. Pirámide S.A, 1993. --334p.
- Bustillo. C. “El análisis del potencial basado en competencia. Un caso práctico”. Revista Capital Humano. (Madrid) (127): 35p / noviembre 1999.
- Byars, Lloyd L. Gestión de Recursos humanos / L. Byars Lloyd, Leslie W. Rue.-- España: Editorial Mosby, División IRWIN, 1996. --174p.
- Casas Bartol, Josep. Como reclutar y seleccionar el personal / Josep Casas Bartol.-- Barcelona: Editorial VECCHI S.A., 1992. --174p.
- Castro Horta, René. Procedimiento para el Diseño de los Perfiles de Cargo en la Empresa Especializada en Gastronomía y Mercaditos del Municipio de Cienfuegos / René Castro Horta: Msc Roberto Santana Vizcaino / Tutor.—Trabajo de Diploma: UCF(CF), 2004 – 86h.:ilus.
- Chiavenato, Idalberto Administración de Recursos Humanos / I. Chiavenato.--México: Editorial McGraw – Hill, 1995. --578p.
- Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos / I. Chiavenato.-- Colombia: Mc Graw - Hill - Interamerbe SA, 2001.-- 700p.
- Chiavenato Idalberto. Introducción a la Teoría General de Administración / Idalberto Chiavenato.-- Sao Paulo: Macron Books, 1995.-- 91p.
- Chiavenato Idalberto. Manual de Reingeniería Una guía para reinvertir y humanizar a su empresa con ayuda de personas / Idalberto Chiavenato.-- Sao Paulo: Manron Books, 1995.--91p

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

- Cook, Mary F. Externalización de las funciones de recursos humanos / Mary F. Cook.-- Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A, 1990. --278p.
- Cowling, Alan. La administración de personal y las relaciones industriales / Alan Cowling, James Philip.-- México: Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, 1997.-- 205p.
- Cuesta, Santo Armando. Tecnología de los Recursos Humanos/ Armando Cuesta Santo.-- Ciudad Habana: Ed. Academia. Ciudad Habana, 1997.-- 204p.
- Cuminngs, L.L. Recursos Humanos: desempeño y evaluación/ L.L. Cuminngs. - - Editorial Trillas: México, 1994. --182p.
- Dieguez Rodríguez, Yanet. Diseño de Cargos y Ajuste a la Estructura Organizativa de la Organización Económica Estatal Asociada (UB) “Escasur” / Yanet. Dieguez Rodríguez: Ing. Mario Curbelo Hernández Tutor.-- Trabajo de Diploma: UCF(CF), 2003 – 94h.;ilus.
- Fernández Caveda, A. La Gestión Integrada de Recursos Humanos / A. Fernández Caveda.-- Madrid: Ed. Díaz de Santos, S.A. Madrid. España, 1990.--177p.
- Fernández Río, M. Análisis y descripción de puestos de trabajo / M. Río Fernández -- Madrid: Editorial Días Santos, 1995.-- 345p.
- Galindo Rodríguez, Noel. Diseño de Perfiles de Cargo en la U.E.B. Aseguramiento (Empresa Cítricos Arimao) / Noel Galindo Rodríguez: Msc. Ing. Roberto Santana Ing. Isac Tellería Tutor.-- Trabajo de Diploma: UCF(CF), 2002 – 95h.;ilus.
- Gratton, L. El papel estratégico de los Recursos Humanos como potenciadores del cambio. DEUSTO Business Review, (E.U) (5): 4 – 15, enero – febrero. 1996.
- Harper. Manuales de recursos Humanos / Harper, Lynch.-- Madrid: [s.n], 1992.-- 310p.
- Herzberg Frederich, The work and nature of man / Frederich Herzberg.-- Cleveland, Ohio, the World, 1966.-- 112p.
- Kravetz, D. La Revolución de los Recursos Humanos / D. Kravetz.-- España: Ed. Deusto, 1990.-- 226p.
- Lanham, e. Valuación de puestos / E. Lanham.-- La Habana: Editorial Revolucionaria, 1996. --500p.
- Lawler Edward E. III: Hunt they a Book of reading / E III. Lawler Edward, J. Richard Hackman.-- Nueva York: Mc Graw – Hill, 1974.-- 198p.

BIBLIOGRAFIA.

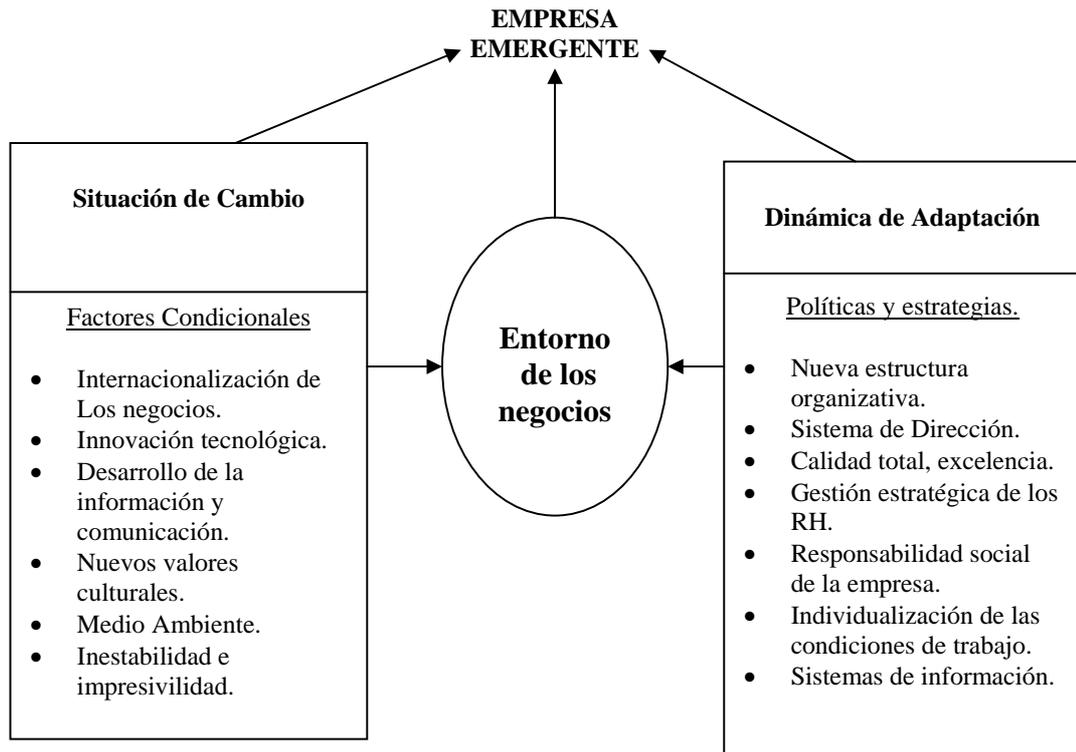
Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

- Mc Gregor Douglas, *The human Side of Enterprise* / Douglas Mc Gregor.-- Nueva York: Mc graw – Hill, 1960.-- 231p.
- Maynard, H.B. *Manual de Ingeniería y Organización Industrial* / B.H. Maynard.-- Ciudad de la Habana: Editorial ENPES, 1984.-- 1900p.
- Ordoñez, Miguel. *La nueva Gestión de los Recursos Humanos* / Miguel Ordoñez.-- España: Ed. Gestión 2000, Abril 1995.-- 128p.
- Reyes, P.A. *El Análisis del Puesto* / P. A. Reyes.-- México. Editorial Nonega, 1995.-- 99p.
- Sánchez García J.C. *Selección de Personal. Guía Práctica* / J. C. Sánchez García.-- España. Ed. Amarú, 1995.-- 67p.
- Sikula, A.F. *Administración de Recursos Humanos* / F.A. Sikula.-- México: Editorial Limusa, 1989.-- 128p.
- Varela Izquierdo, Noel. *Tesis Doctoral* / Noel Varela Izquierdo: Pro. Ana Karell Rodríguez Tutor. -- Tesis Doctoral: UCF(CF), 2001 – 90h.;ilus.
- Werther, B. *Administración de Personal y Recursos Humanos* / B. Werther & K. Davis.-- México: Editorial Mc Graw – Hill, 1994. -- 95p.

ANEXO No. 1

RASGOS DE LAS EMPRESAS EMERGENTES.

(Congreso Mundial de la Dirección de Persona, Madrid, 1992.



ANEXO No. 2**ANALISIS DE LA FUNDAMENTACION TEORICA DE LOS MODELOS DE GRH.**

| MODELOS | FUNDAMENTACION DEL MODELO |
|---|--|
| <i>Modelo de la Corporación Andina de Fomento CAP. (Paez 1991).</i> | <p>Se estima que la tarea de la gerencia de RH es diseñar, establecer y controlar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal, facilitando las siguientes funciones: selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicación. Todas estas funciones deben estar relacionadas y orientadas hacia un objetivo único. Para lograr esta misión la gerencia de RH debe proporcionar el adecuado funcionamiento de los subsistemas que lo componen.</p> <p>Los supuestos fundamentales de este modelo son los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo y uso de la inteligencia del operario. 2. Primero el hombre en su relación con las máquinas. 3. Entrenamiento y desarrollo para todos. 4. Interés por la Empresa. <p>La calidad y productividad dependen de diversos factores y no exclusivamente de los RH.</p> |
| <i>Método planteado por Werther and Davis (1991)</i> | <p>En el modelo se expresa que la Administración de Personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes que tienen una marcada relación entre sí, aunque poseen límites claros y precisos. Esta concepción implica, en primer lugar la limitación de las actividades. Estos límites señalan el punto en que da principio el entorno externo. Además, plantea que las actividades de GRH constituyen un sistema abierto, ya que son influidas y dependen en gran medida del entorno.</p> |

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista

| | |
|---|---|
| <p><i>Modelo de Beer (1992)</i></p> | <p>Este modelo es considerado superior a los demás modelos, 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.</p> <p>En el modelo se fijan cuatro políticas que comprenden igual cantidad de áreas con las mismas denominaciones de esas políticas, abarcando todas las actividades claves de la GRH, en el que se considera central la influencia de los empleados, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RH, y para facilitar su comprensión y funcionalidad.</p> |
| <p><i>Modelo funcional del grupo consultor Harper and Lynch (1992).</i></p> | <p>Este modelo parte de que la organización requiere de RH en determinada cantidad y calidad. La GRH permite satisfacer esta demanda mediante la realización de un conjunto de actividades, que se inician con el inventario de personal. Estas habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosófica o cultura organizacional y las políticas u objetivos consecuentes.</p> |
| <p><i>Modelo de Ivancevich (1992).</i></p> | <p>Este modelo parte del análisis de las influencias del entorno externo e interno en la relación con las actividades de la dirección de los recursos humanos, los individuos, los criterios de efectividad y los resultados organizacionales.</p> |
| <p><i>Modelo del Centro de Investigación y Documentación (CICED) Dinastía, San Sebastián, 1994.</i></p> | <p>En este modelo, las políticas y objetivos de la GRH se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa. Es necesario destacar de este modelo lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El círculo permite reforzar la idea de integración entre los subsistemas. 2. La referencia a resultados, es porque el sistema no es un fin en si mismo, sino un simple medio para obtener la productividad y objetivos deseados. 3. La necesidad de comunicación, como eje central, une a los gestores del sistema y a éste con los RH. |

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista

| | |
|---|---|
| <p><i>Modelo de GRH dado por Chiavenato (1995).</i></p> | <p>Refleja los subsistemas que forman parte de la GRH y su interacción, definiendo los principales temas cobijados en cada subsistema. Su interacción hace que cualquier variación ocurrida en su interior, provoque influencias en todo el sistema, además, esos subsistemas forman un proceso a través del cual los recursos humanos son captados, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización, pero aun así, son extraordinariamente interdependientes. Para cada uno de estos subsistemas, Chiavenato expresa de forma muy clara y sencilla cuales son las actividades que se llevan a cabo.</p> |
| <p><i>Modelo de Domínguez Machuca (1996).</i></p> | <p>En este modelo, la actividad de RH está integrada a una serie de procesos relacionados entre sí, con los demás subsistemas y con el entorno. Dentro de ellos se pueden citar los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Procesos básicos (análisis del puesto de trabajo y planificación de personal).2. Procesos de integración (reclutamiento, selección y socialización del personal).3. Procesos de desarrollo (promoción y formación).4. Procesos de evaluación.5. Procesos de compensación (valoración de puestos y retribución de los individuos). |
| <p><i>Modelo de Storner (1996).</i></p> | <p>La funcionalidad del proceso la desarrolla a través del proceso de dotación de personal en las organizaciones, que incluye la planeación de los recursos humanos, reclutamiento, selección, introducción y desarrollo, adiestramiento y desarrollo, evaluación del desempeño, transferencias y separaciones.</p> |
| <p><i>Modelo de Serpello y Ledvinka (1998).</i></p> | <p>Este modelo incluye los elementos del entorno externo y su relación con la organización a través de los sistemas financieros, de ventas, productivos y otros sistemas que abarca la planificación, Implementación y la evaluación de los resultados.</p> |

ANEXO No. 3**Ventajas esperadas y resultados reales del modelo clásico de diseño de cargos.**

| Ventajas Esperadas | Resultados Reales |
|--|--|
| 2. Dado que las tareas se aprenden con rapidez, no se requiere mucho entrenamiento. | 1. Los ahorros en el coste de entrenamiento se pierden por causa de la elevada rotación del personal. |
| 3. Los cargos son ocupados por personas poco capacitadas, pero fáciles de seleccionar, a las que se le paga bajo salarios. | 2. Los altos índices de ausentismo no requieren trabajadores extras disponibles, lo cual eleva los costos laborales. |
| 4. Los trabajadores pueden ser cambiados de sus puestos de trabajo, debido a las pocas habilidades que se requieren y a la facilidad de entrenamiento. | 3. Es necesario pagar altos salarios para que las personas acepten los cargos repetitivos en la línea de montaje. |
| 5. Los trabajadores no se sienten físicamente causados, debido a la mecanización. La fatiga debe ser mínima. | 4. Debido a la falta de compromiso de los trabajadores, ocurren problemas de calidad y productividad. |
| 6. La estandarización permite mayor facilidad en el control de calidad, se minimice la probabilidad de error. | 5. La rotación de personal incrementa los costos de reclutamiento y selección. |
| 7. La producción puede preverse y planearse, gracias a la mecanización. | 6. La producción se vuelve imprevisible debido al comportamiento de las personas. |
| 8. La administración ejerce control sobre los trabajadores mediante la simple observación. | 7. Los problemas de supervisión aumentan la distancia entre el trabajador y la gerencia. |

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

ANEXO No. 4

Algunas diferencias entre los Modelos: Clásico y el Humanista.

| Modelo clásico | Modelo humanista |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Enfoque en la tarea y en la tecnología.• Concepto de hombre económico.• Recompensas Salariales y materiales.• Mayor eficiencia, gracias al método de trabajo.• Preocupación por el contenido del cargo.• El Gerente imparte órdenes.• Ordenes e imposiciones.• Obediencia estricta. | <ul style="list-style-type: none">• Enfoque en la persona y grupo social.• Concepto de hombre social.• Recompensas sociales y simbólicas.• Mayor eficiencia, gracias a la satisfacción de las personas.• Preocupación por el contexto del cargo.• El Gerente es Líder.• Comunicación e información.• Participación en las decisiones. |

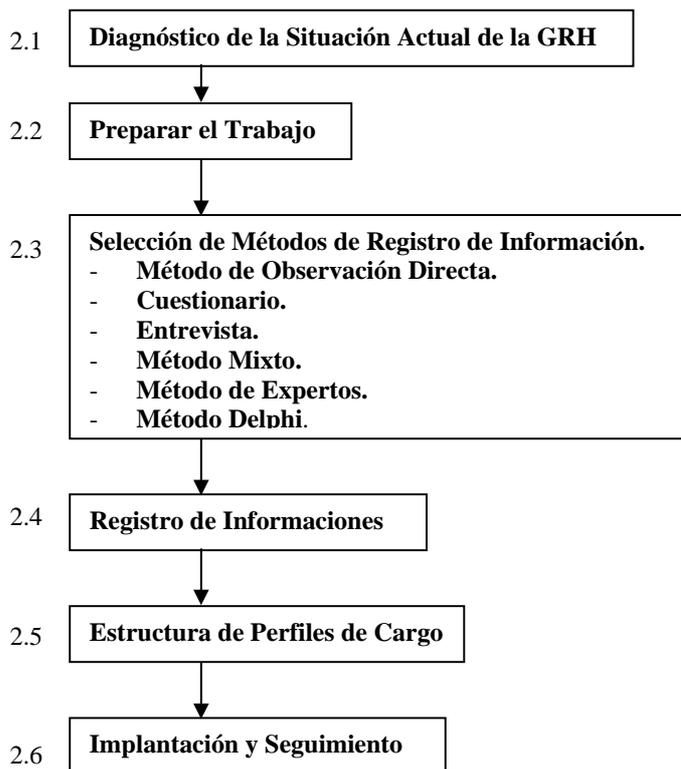
ANEXO No. 5

Dimensiones Esenciales del Modelo de Recursos Humanos

- a) **Variedad**: Reside en la gama de operaciones del trabajo o en el uso de diversos equipos y procedimientos que el cargo exige del trabajador. Los cargos con elevada variedad son más desafiantes, ya que los empleados deben usar una amplia gama de sus habilidades y capacidades para completar el trabajo con éxito.
- b) **Autonomía**: Se refiere a la mayor autonomía que el ocupante tiene para programar su trabajo, seleccionar el equipo que deberá utilizar y decidir el procedimiento que deberá seguir.
- c) **Identidad con la tarea**: Se refiere a la posibilidad del empleado de realizar un segmento de trabajo entero o global y poder identificar claramente los resultados de sus esfuerzos.
- d) **Feedback**: Se refiere a la información que el empleado recibe mientras está trabajando y que le revela la forma como está desempeñando su tarea.
- e) **Relaciones con otros**: Se refiere al grado en que el cargo permite que el empleado hable con otro empleado en el trabajo y establezca relaciones informales.
- f) **Oportunidades de amistad**: Se refiere al grado en que el cargo permite al empleado hacer amigos en el trabajo.

ANEXO No. 6

Procedimiento para el Diseño de Perfiles de Cargo en la UB Industria Alimenticia de Rodas.



ANEXO No. 7

ENCUESTA LIKERT

Instrucción: Este cuestionario se emplea con el objetivo de conocer las características organizativas de la empresa. Su colaboración resulta de suma importancia. Es anónima. Marque con X en el espacio que considere.

1. ¿ Cuánta confianza tiene en sus subordinados ?

| | | | | |
|---------|--------|----------|----------|---------|
| Ninguna | Poca | Bastante | Completa | |
| 0----- | 5----- | 10----- | 15----- | 20----- |

2. ¿ Cuánta confianza tiene su superior en Usted?

| | | | | |
|---------|--------|----------|----------|---------|
| Ninguna | Poca | Bastante | Completa | |
| 0----- | 5----- | 10----- | 15----- | 20----- |

3. ¿Se sienten libres los empleados para hablar con el jefe?

| | | | | |
|--------|----------|-----------------|---------------|---------|
| Poco | Bastante | Suficientemente | Completamente | |
| 0----- | 5----- | 10----- | 15----- | 20----- |

4. ¿Con qué frecuencia se piden y se ponen en práctica ideas de los subordinados?

| | | | | |
|-------------|---------|----------|--------------------|---------|
| Raras veces | A Veces | A Menudo | Muy Frecuentemente | |
| 0----- | 5----- | 10----- | 15----- | 20----- |

5. Para motivar se utiliza: a) el miedo, b) amenazas, c) castigo, d) premios, e) participación.

| | | | | |
|------------------|--------------|------------------|----------------------|---------|
| A,b,c, a veces d | d y quizás c | d y quizás c y e | e ó d según el nivel | |
| 0----- | 5----- | 10----- | 15----- | 20----- |

6. ¿A qué nivel se siente la necesidad de alcanzar los objetivos de la organización?

| | | | | |
|---------------------|-------------------|---------------------------|----------|---------|
| Solo en el más alto | A nivel Directivo | En casi todos los niveles | En todos | |
| 0----- | 5----- | 10----- | 15----- | 20----- |

7. ¿Existe una labor de equipos?

| | | | | |
|--------|--------|----------|---------|---------|
| Poca | Alguna | Bastante | Mucha | |
| 0----- | 5----- | 10----- | 15----- | 20----- |

Anexo No. 7 (Continuación).

8. Dirección por la que fluye la comunicación.

| | | | |
|-------------|-------------------------------|-----------------------------|---|
| Hacia abajo | En gran medida Hacia abajo | Hacia abajo Hacia arriba | Hacia abajo, hacia arriba y entre iguales |
| 0----- | 5----- | 10----- | 15-----20 |

9. ¿Cómo aceptan los subordinados las comunicaciones de los superiores?

| | | | |
|--------------|------------------|-------------|--------------------------|
| Con sospecha | Con indiferencia | Con cautela | En general se aceptan |
| 0----- | 5----- | 10----- | 15-----20 |

10. ¿Es exacta la comunicación ascendente?

| | | | |
|------------|---------|----------|--------------|
| Casi nunca | A Veces | A menudo | Casi siempre |
| 0----- | 5----- | 10----- | 15-----20 |

11. ¿Hasta qué punto los jefes comprenden los problemas de sus subordinados?

| | | | |
|----------|--------|----------|-----------|
| Muy poco | Algo | Bastante | Mucho |
| 0----- | 5----- | 10----- | 15-----20 |

12. ¿A qué nivel se toman las decisiones?

| | | | |
|------------------------------------|---|--|--|
| Generalmente arriba del todo | Las importantes a alto nivel, algo de delegación y mucho control | Las importantes a alto nivel, las demás a nivel in_ ferior, se delega bastante | A todos los niveles y con buena integra_ ción |
| 0----- | 5----- | 10----- | 15-----20 |

13. ¿Se corresponsabilizan los subordinados de las decisiones que afectan su trabajo?

| | | | |
|------------|----------------------------|---------------------------------|--------------------|
| Casi nunca | A veces se les Consulta | Casi siempre se les consulta | Corresponsabilidad |
| 0----- | 5----- | 10----- | 15-----20 |

14. ¿Contribuye a motivar a la gente el modo como se toman las decisiones?

| | | | |
|----------|--------|---------|-----------|
| No mucho | Poco | Algo | Mucho |
| 0----- | 5----- | 10----- | 15-----20 |

Anexo No. 7 (Continuación)

15. ¿Cómo se fijan los objetivos?

| | | | |
|-------------|--|------------------------------------|-----------------------|
| Con órdenes | Ordenes con Petición de Comentario | Se consulta antes de decidir | Se decide en grupo |
| 0----- | 5----- | 10----- | 15-----20 |

16. ¿Se aceptan los objetivos fijados?

| | | | |
|---|------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| Solo exterior_ Mente, hay Oposición pa_ siva | Hay cierta resis_ tencia pasiva | A veces hay re_ sistencia pasiva | Siempre o casi siempre |
| 0----- | 5----- | 10----- | 15-----20 |

17. ¿Dónde se realizan las funciones de control?

| | | | |
|---|-------------------------|---|------------------------|
| Sólo en el vér_ tice de la or_ ganización | En los altos niveles | A alto nivel con delegación a nivel medio | A todos los niveles |
| 0----- | 5----- | 10----- | 15-----20 |

18. ¿Responde el sindicato a los intereses de los trabajadores?

| | | | |
|----------------------------------|---|--|--------------------|
| Sólo exterior_ mente. Poco | Hay cierta re_ sistencia Bastante | A veces hay resistencia suficiente | Siempre o Mucho |
| 0----- | 5----- | 10----- | 15-----20 |

19. ¿Para qué se utilizan los datos de control?

| | | | |
|--------------------------------|----------------------------|---|---|
| Para dar órdenes Y castigar | Para premiar o castigar | Para premiar y a veces ayudar A mejorarse | Para autoguiar y solucionar pro_ blemas coordinados |
| 0----- | 5----- | 10----- | 15-----20 |

ANEXO No. 8

Ficha Tipo para describir Perfiles de Cargo.

| Elementos Generales | Aspectos que los integran | Descripción |
|--------------------------|--|---|
| Identificación del cargo | <ul style="list-style-type: none"> - Nombre del Puesto. - Fecha de Elaboración. - Categoría Ocupacional. - Grupo Escala. - Salario básico. - Cuantía de Identidad. - Area o Departamento. - Organigrama del Cargo. | <p>En el primer paso para el análisis y descripción del puesto es proceder a su identificación según se analicen todos los aspectos de forma breve referente a las características distintivas del puesto. Es importante ubicar el puesto en el organigrama para establecer la estructura jerárquica y las relaciones funcionales con otros puestos de trabajo, así como aclarar las incógnitas que pudieran presentarse cuando sea necesario establecer niveles de compensación.</p> |
| Contenido del Puesto | <ul style="list-style-type: none"> - Misión. - Contenido (Tareas Específicas). - Documentación. - Equipamiento de Trabajo. | <p>A través de la Misión resume el objetivo fundamental del cargo. Se describe las relaciones de las tareas fundamentales que se llevan a cabo para lograr la misión, siguiendo el orden de importancia y periodicidad de cada una de ellas para lo que se emplea la metodología 1 Lo que hace (acción), cómo lo hace (Método) y para qué lo hace (resultado esperado). Resulta ideal que esta relación conste de pocas frases, siendo precisas y objetivas. Este aspecto relaciona todos aquellos documentos que se reciban o cuenten en el puesto y el trámite que se les dé.</p> <p>Para realizar el proceso de evaluación se deben conocer las habilidades de los empleados en cuanto a manipulación de la maquinaria y operarios con los cuales desempeña su labor, así como el nivel de conocimiento que tiene que poseer para laborar con ellos.</p> |
| Nivel de Formación. | <ul style="list-style-type: none"> - Formación General y Específica. - Conocimientos Necesarios. - Experiencia Mínima. - Sexo. - Respuestas de Personalidades. | <p>Se considera la preparación académica, calificación técnica o profesional que se requiera en el puesto. Incluye la formación general y específica y los conocimientos básicos necesarios para desarrollar las funciones del puesto.</p> <p>Especificar sexo compatible para las funciones del cargo. En los requisitos del comportamiento se tendrá en cuenta las habilidades y capacidades del puesto de trabajo a analizar.</p> |

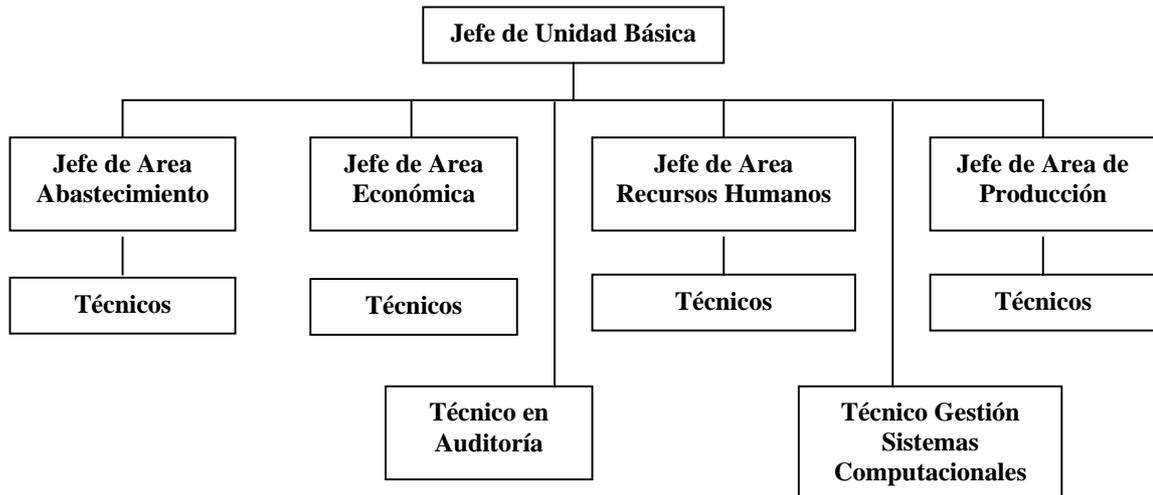
BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista

| | | |
|-------------------------|--|--|
| | - Requisitos específicos propios de la profesión. | |
| Condiciones de Trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> - Ambiente de Trabajo. - Condiciones de Trabajo. - Esfuerzo Físico. - Riesgos. - Enfermedades Profesionales. | <p>Ambiente de Trabajo: Este punto es esencial para facilitar el desempeño de los empleados y garantizarles un clima agradable, teniendo en cuenta niveles de iluminación y ventilación que se estipulan en normas cubanas.</p> <p>Condiciones a los que está expuesto: Refleja los factores ambientales en los que tiene que desarrollarse el empleado como son olores, las emanaciones, la humedad, los ruidos desagradables, etc., y se señala la frecuencia con que se está expuesto, definiéndola como esporádica, intermitente y constante.</p> <p>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 los mismos.</p> <p>Riesgos y Enfermedades: Enumera los accidentes y las enfermedades Profesionales que puede contraer el empleado debido a las funciones que realiza.</p> |
| Competencia Deseada. | - Cualidades Personales. | Reflejar los niveles de competencia y cualidades necesarias deseadas o exigidas para desempeñar el cargo. |

ANEXO No. 9

Organigrama de la UB Industria Alimenticia de Rodas.



BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista

ANEXO No. 10

Resultados obtenidos tras la aplicación de la Encuesta Likert a los Técnicos.

Frecuencias

Estadísticos

| | confianza en sus subordinados | confianza en su superior | libertad de dialogo con el jefe | ideas de los subordinados | métodos utilizados para motivar | nivel para alcanzar los objetivos | labor de equipo | dirección comunicación | aceptación de los subordinados | comunicación ascendente | comprensión de los problemas | toma de decisiones | decisiones que afectan su trab. | motivación - decisiones | como se fijan los objetivos | se aceptan los objetivos fijados | donde se realiza el control | responde el sindicato | se utilizan datos del control |
|-------|-------------------------------|--------------------------|---------------------------------|---------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|-----------------|------------------------|--------------------------------|-------------------------|------------------------------|--------------------|---------------------------------|-------------------------|-----------------------------|----------------------------------|-----------------------------|-----------------------|-------------------------------|
| N | Válidos 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| | Perdidos 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Media | 9,83 | 10,58 | 14,75 | 10,75 | 12,42 | 12,92 | 12,50 | 12,00 | 12,08 | 12,00 | 11,42 | 11,92 | 11,58 | 12,83 | 10,08 | 12,50 | 16,92 | 12,42 | 11,92 |
| Moda | 12 | 8 | 18 | 12 | 18 | 12 ^a | 12 | 7 | 7 | 12 | 7 | 7 ^a | 7 ^a | 18 | 2 ^a | 7 ^a | 18 | 12 | 7 ^a |

^a.Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Tabla de frecuencia

confianza en sus subordinados

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos 3 | 2 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| 7 | 2 | 16,7 | 16,7 | 33,3 |
| 8 | 2 | 16,7 | 16,7 | 50,0 |
| 12 | 4 | 33,3 | 33,3 | 83,3 |
| 16 | 1 | 8,3 | 8,3 | 91,7 |
| 18 | 1 | 8,3 | 8,3 | 100,0 |
| Total | 12 | 100,0 | 100,0 | |

confianza en su superior

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos 7 | 2 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| 8 | 4 | 33,3 | 33,3 | 50,0 |
| 11 | 1 | 8,3 | 8,3 | 58,3 |
| 12 | 1 | 8,3 | 8,3 | 66,7 |
| 13 | 2 | 16,7 | 16,7 | 83,3 |
| 15 | 1 | 8,3 | 8,3 | 91,7 |
| 17 | 1 | 8,3 | 8,3 | 100,0 |
| Total | 12 | 100,0 | 100,0 | |

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista

libertad de dialogo con el jefe

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 3 | 1 | 8,3 | 8,3 | 8,3 |
| | 7 | 1 | 8,3 | 8,3 | 16,7 |
| | 13 | 1 | 8,3 | 8,3 | 25,0 |
| | 16 | 3 | 25,0 | 25,0 | 50,0 |
| | 17 | 2 | 16,7 | 16,7 | 66,7 |
| | 18 | 4 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| Total | | 12 | 100,0 | 100,0 | |

ideas de los subordinados

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 7 | 1 | 8,3 | 8,3 | 8,3 |
| | 8 | 2 | 16,7 | 16,7 | 25,0 |
| | 11 | 3 | 25,0 | 25,0 | 50,0 |
| | 12 | 5 | 41,7 | 41,7 | 91,7 |
| | 13 | 1 | 8,3 | 8,3 | 100,0 |
| Total | | 12 | 100,0 | 100,0 | |

métodos utilizados para motivar

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 3 | 1 | 8,3 | 8,3 | 8,3 |
| | 4 | 1 | 8,3 | 8,3 | 16,7 |
| | 7 | 2 | 16,7 | 16,7 | 33,3 |
| | 11 | 1 | 8,3 | 8,3 | 41,7 |
| | 14 | 1 | 8,3 | 8,3 | 50,0 |
| | 16 | 2 | 16,7 | 16,7 | 66,7 |
| | 17 | 1 | 8,3 | 8,3 | 75,0 |
| | 18 | 3 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| Total | | 12 | 100,0 | 100,0 | |

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista

nivel para alcanzar los objetivos

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 3 | 1 | 8,3 | 8,3 | 8,3 |
| | 7 | 1 | 8,3 | 8,3 | 16,7 |
| | 8 | 1 | 8,3 | 8,3 | 25,0 |
| | 11 | 1 | 8,3 | 8,3 | 33,3 |
| | 12 | 3 | 25,0 | 25,0 | 58,3 |
| | 17 | 1 | 8,3 | 8,3 | 66,7 |
| | 18 | 3 | 25,0 | 25,0 | 91,7 |
| | 19 | 1 | 8,3 | 8,3 | 100,0 |
| Total | | 12 | 100,0 | 100,0 | |

labor de equipo

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 7 | 1 | 8,3 | 8,3 | 8,3 |
| | 11 | 1 | 8,3 | 8,3 | 16,7 |
| | 12 | 5 | 41,7 | 41,7 | 58,3 |
| | 13 | 2 | 16,7 | 16,7 | 75,0 |
| | 14 | 2 | 16,7 | 16,7 | 91,7 |
| | 18 | 1 | 8,3 | 8,3 | 100,0 |
| Total | | 12 | 100,0 | 100,0 | |

dirección comunicación

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 2 | 2 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | 7 | 3 | 25,0 | 25,0 | 41,7 |
| | 13 | 1 | 8,3 | 8,3 | 50,0 |
| | 16 | 2 | 16,7 | 16,7 | 66,7 |
| | 18 | 2 | 16,7 | 16,7 | 83,3 |
| | 19 | 2 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| Total | | 12 | 100,0 | 100,0 | |

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista

aceptación de los subordinados

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 7 | 3 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | 8 | 1 | 8,3 | 8,3 | 33,3 |
| | 11 | 1 | 8,3 | 8,3 | 41,7 |
| | 12 | 2 | 16,7 | 16,7 | 58,3 |
| | 13 | 1 | 8,3 | 8,3 | 66,7 |
| | 14 | 1 | 8,3 | 8,3 | 75,0 |
| | 17 | 1 | 8,3 | 8,3 | 83,3 |
| | 18 | 1 | 8,3 | 8,3 | 91,7 |
| | 19 | 1 | 8,3 | 8,3 | 100,0 |
| Total | | 12 | 100,0 | 100,0 | |

comunicación ascendente

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 7 | 2 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | 12 | 6 | 50,0 | 50,0 | 66,7 |
| | 13 | 1 | 8,3 | 8,3 | 75,0 |
| | 14 | 2 | 16,7 | 16,7 | 91,7 |
| | 17 | 1 | 8,3 | 8,3 | 100,0 |
| Total | | 12 | 100,0 | 100,0 | |

comprensión de los problemas

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 3 | 1 | 8,3 | 8,3 | 8,3 |
| | 7 | 3 | 25,0 | 25,0 | 33,3 |
| | 12 | 2 | 16,7 | 16,7 | 50,0 |
| | 13 | 2 | 16,7 | 16,7 | 66,7 |
| | 14 | 1 | 8,3 | 8,3 | 75,0 |
| | 15 | 1 | 8,3 | 8,3 | 83,3 |
| | 16 | 1 | 8,3 | 8,3 | 91,7 |
| | 18 | 1 | 8,3 | 8,3 | 100,0 |
| Total | | 12 | 100,0 | 100,0 | |

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista

toma de decisiones

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 7 | 3 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | 12 | 3 | 25,0 | 25,0 | 50,0 |
| | 13 | 2 | 16,7 | 16,7 | 66,7 |
| | 14 | 2 | 16,7 | 16,7 | 83,3 |
| | 15 | 1 | 8,3 | 8,3 | 91,7 |
| | 17 | 1 | 8,3 | 8,3 | 100,0 |
| | Total | 12 | 100,0 | 100,0 | |

decisiones que afectan su trab.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 7 | 3 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | 11 | 2 | 16,7 | 16,7 | 41,7 |
| | 12 | 1 | 8,3 | 8,3 | 50,0 |
| | 13 | 3 | 25,0 | 25,0 | 75,0 |
| | 14 | 1 | 8,3 | 8,3 | 83,3 |
| | 15 | 1 | 8,3 | 8,3 | 91,7 |
| | 16 | 1 | 8,3 | 8,3 | 100,0 |
| | Total | 12 | 100,0 | 100,0 | |

motivación - decisiones

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 3 | 1 | 8,3 | 8,3 | 8,3 |
| | 8 | 2 | 16,7 | 16,7 | 25,0 |
| | 10 | 1 | 8,3 | 8,3 | 33,3 |
| | 13 | 2 | 16,7 | 16,7 | 50,0 |
| | 14 | 1 | 8,3 | 8,3 | 58,3 |
| | 15 | 1 | 8,3 | 8,3 | 66,7 |
| | 16 | 1 | 8,3 | 8,3 | 75,0 |
| | 18 | 3 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 12 | 100,0 | 100,0 | |

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista

como se fijan los objetivos

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 2 | 2 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | 3 | 2 | 16,7 | 16,7 | 33,3 |
| | 8 | 1 | 8,3 | 8,3 | 41,7 |
| | 11 | 2 | 16,7 | 16,7 | 58,3 |
| | 12 | 1 | 8,3 | 8,3 | 66,7 |
| | 16 | 1 | 8,3 | 8,3 | 75,0 |
| | 17 | 1 | 8,3 | 8,3 | 83,3 |
| | 18 | 2 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| Total | | 12 | 100,0 | 100,0 | |

se aceptan los objetivos fijados

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 7 | 3 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | 12 | 3 | 25,0 | 25,0 | 50,0 |
| | 13 | 1 | 8,3 | 8,3 | 58,3 |
| | 14 | 1 | 8,3 | 8,3 | 66,7 |
| | 15 | 1 | 8,3 | 8,3 | 75,0 |
| | 16 | 2 | 16,7 | 16,7 | 91,7 |
| | 19 | 1 | 8,3 | 8,3 | 100,0 |
| Total | | 12 | 100,0 | 100,0 | |

donde se realiza el control

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 12 | 1 | 8,3 | 8,3 | 8,3 |
| | 13 | 1 | 8,3 | 8,3 | 16,7 |
| | 16 | 2 | 16,7 | 16,7 | 33,3 |
| | 17 | 1 | 8,3 | 8,3 | 41,7 |
| | 18 | 5 | 41,7 | 41,7 | 83,3 |
| | 19 | 1 | 8,3 | 8,3 | 91,7 |
| | 20 | 1 | 8,3 | 8,3 | 100,0 |
| Total | | 12 | 100,0 | 100,0 | |

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista

responde el sindicato

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 6 | 1 | 8,3 | 8,3 | 8,3 |
| | 12 | 6 | 50,0 | 50,0 | 58,3 |
| | 13 | 3 | 25,0 | 25,0 | 83,3 |
| | 14 | 1 | 8,3 | 8,3 | 91,7 |
| | 18 | 1 | 8,3 | 8,3 | 100,0 |
| Total | | 12 | 100,0 | 100,0 | |

se utilizan datos del control

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 4 | 1 | 8,3 | 8,3 | 8,3 |
| | 7 | 2 | 16,7 | 16,7 | 25,0 |
| | 8 | 1 | 8,3 | 8,3 | 33,3 |
| | 11 | 1 | 8,3 | 8,3 | 41,7 |
| | 12 | 2 | 16,7 | 16,7 | 58,3 |
| | 13 | 1 | 8,3 | 8,3 | 66,7 |
| | 14 | 1 | 8,3 | 8,3 | 75,0 |
| | 18 | 2 | 16,7 | 16,7 | 91,7 |
| | 19 | 1 | 8,3 | 8,3 | 100,0 |
| Total | | 12 | 100,0 | 100,0 | |

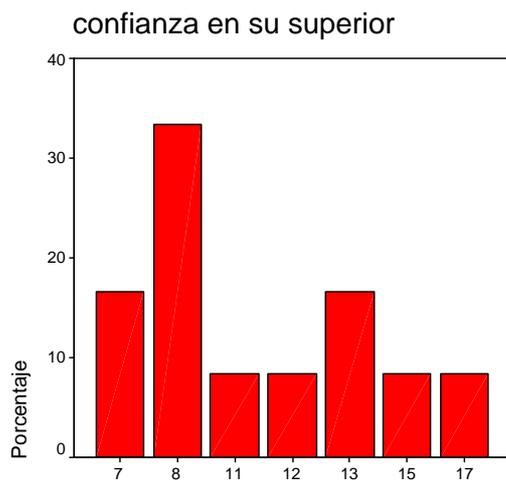
BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

Gráfico de barras



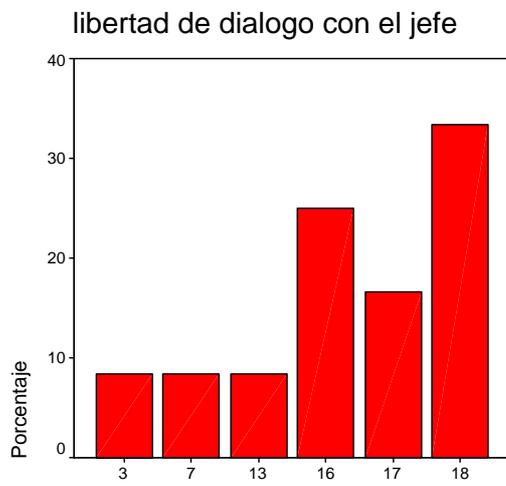
confianza en sus subordinados



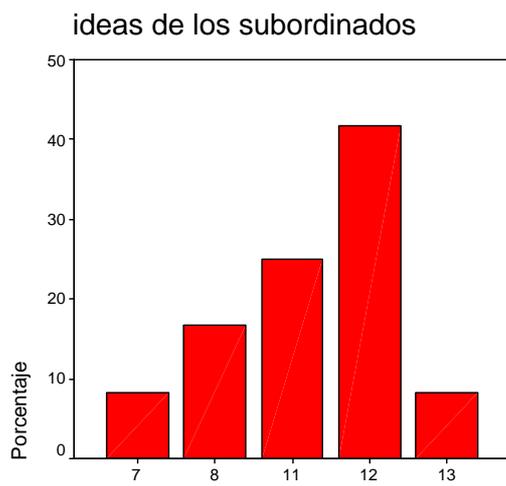
confianza en su superior

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista



libertad de dialogo con el jefe



ideas de los subordinados

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista



métodos utilizados para motivar



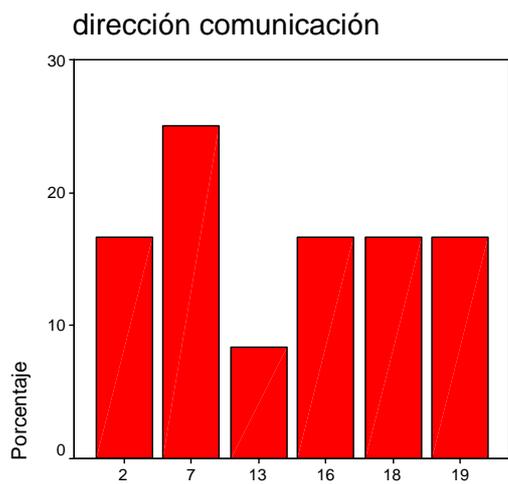
nivel para alcanzar los objetivos

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista



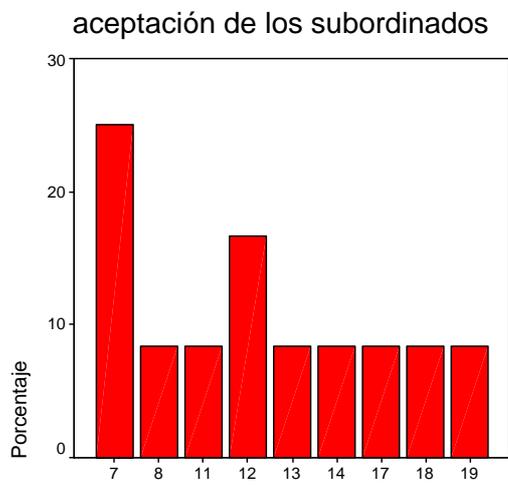
labor de equipo



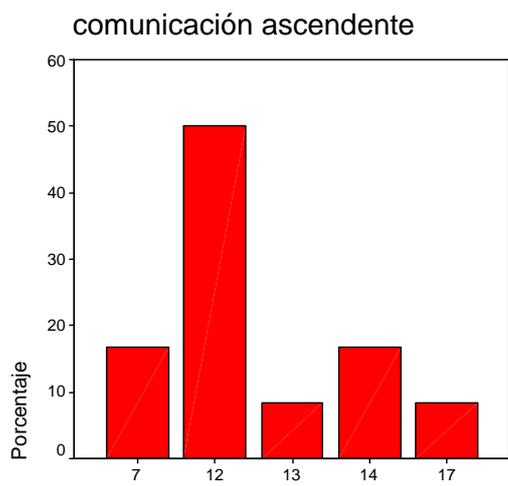
dirección comunicación

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*



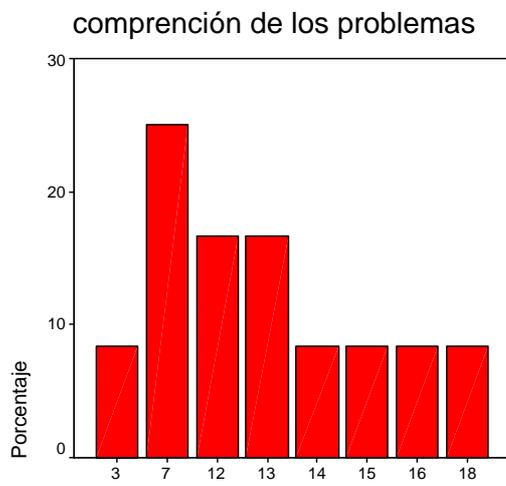
aceptación de los subordinados



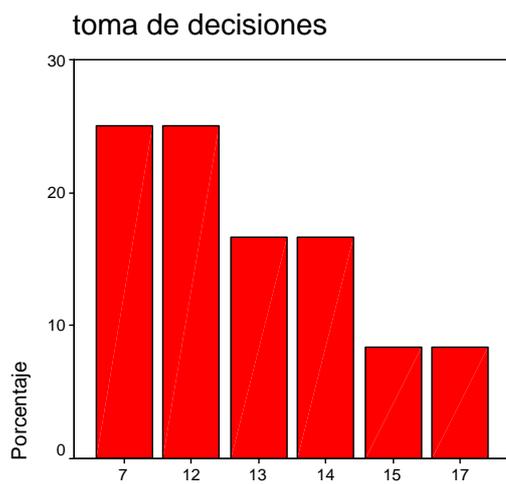
comunicación ascendente

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*



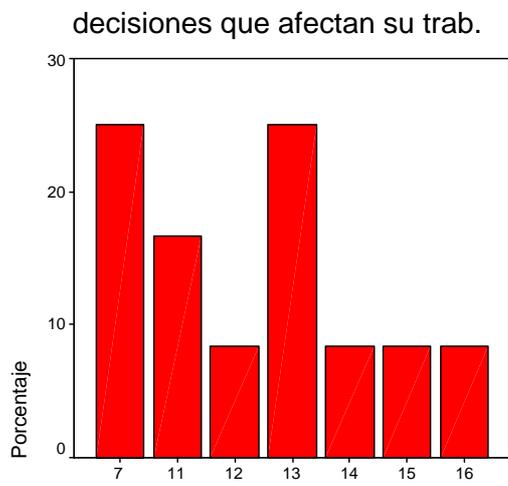
comprencción de los problemas



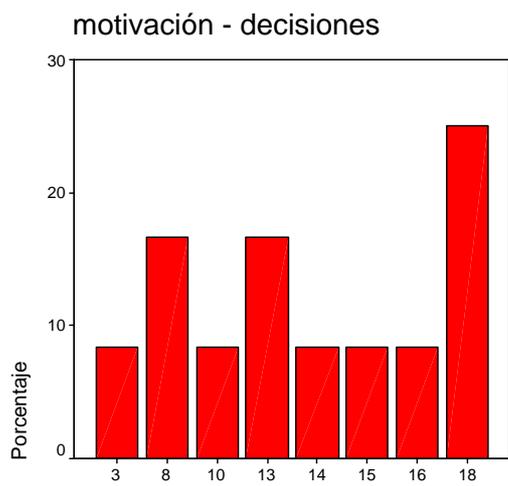
toma de decisiones

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista



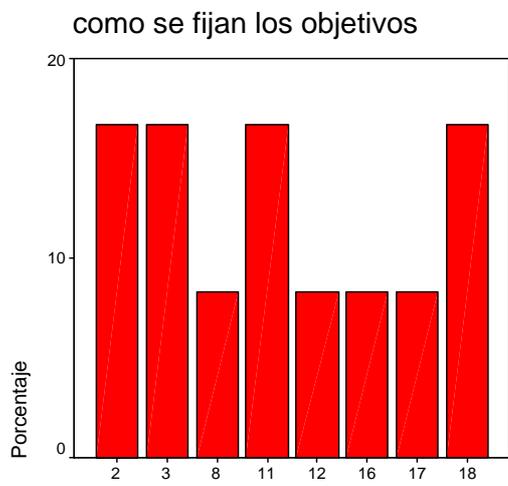
decisiones que afectan su trab.



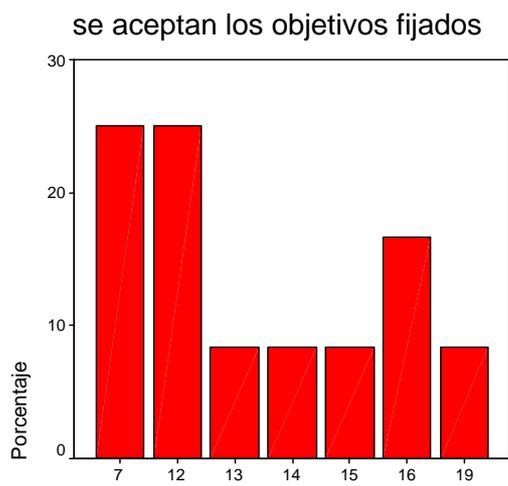
motivación - decisiones

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista



como se fijan los objetivos



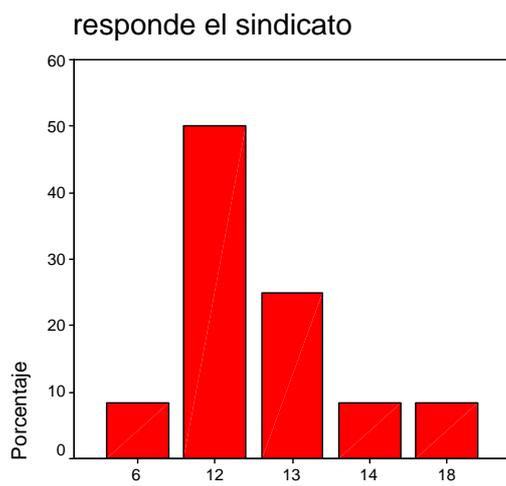
se aceptan los objetivos fijados

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*



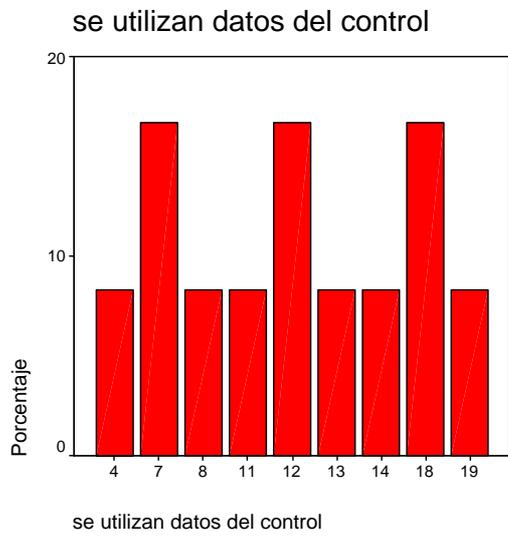
donde se realiza el control



responde el sindicato

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista



Pruebas no paramétricas

Prueba W de Kendall

Rangos

| | Rango promedio |
|-----------------------------------|----------------|
| confianza en sus subordinados | 7,21 |
| confianza en su superior | 7,96 |
| libertad de dialogo con el jefe | 13,75 |
| ideas de los subordinados | 7,25 |
| métodos utilizados para motivar | 10,71 |
| nivel para alcanzar los objetivos | 10,92 |
| labor de equipo | 10,13 |
| dirección comunicación | 10,21 |
| aceptación de los subordinados | 8,96 |
| comunicación ascendente | 9,33 |
| comprensión de los problemas | 9,50 |
| toma de decisiones | 9,71 |
| decisiones que afectan su trab. | 9,00 |
| motivación - decisiones | 11,83 |
| como se fijan los objetivos | 7,42 |
| se aceptan los objetivos fijados | 10,50 |
| donde se realiza el control | 15,88 |
| responde el sindicato | 10,04 |
| se utilizan datos del control | 9,71 |

Estadísticos de contraste

| | |
|---------------------------|--------|
| N | 12 |
| W de Kendall ^a | ,151 |
| Chi-cuadrado | 32,675 |
| gl | 18 |
| Sig. asintót. | ,018 |

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista

ANEXO No. 11

Resultados obtenidos tras la aplicación de la Encuesta Likert a los Administrativos.

Frecuencias

Estadísticos

| | confianza en sus subordinados | confianza en su superior | libertad de dialogo con el jefe | ideas de los subordinados | métodos utilizados para motivar | nivel para alcanzar los objetivos | labor de equipo | dirección de comunicación | decepción de los subordinados | comunicación ascendente | comprensión de los problemas | toma de decisiones | decisiones que afectan su trab. | motivación de las decisiones | como se fijan los objetivos | se aceptan los objetivos fijados | donde se realiza el control | esponde al control sindical | datos de control | se utiliza el control |
|-----------|-------------------------------|--------------------------|---------------------------------|---------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|-----------------|---------------------------|-------------------------------|-------------------------|------------------------------|--------------------|---------------------------------|------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------|-----------------------|
| N Válidos | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| Perdidos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Media | 8,67 | 8,00 | 14,67 | 12,17 | 16,33 | 13,00 | 13,33 | 16,83 | 7,00 | 12,00 | 13,33 | 14,67 | 11,50 | 15,00 | 14,33 | 16,83 | 12,00 | 9,33 | 15,67 | |
| Moda | 6 ^a | 8 | 16 | 12 | 16 | 5 ^a | 12 | 18 ^a | 5 | 10 ^a | 15 ^a | 12 ^a | 15 | 19 | 16 | 18 | 12 | 12 | 12 | |

^aExisten varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Tabla de frecuencia

confianza en sus subordinados

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos 6 | 2 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| 7 | 1 | 16,7 | 16,7 | 50,0 |
| 9 | 1 | 16,7 | 16,7 | 66,7 |
| 12 | 2 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

confianza en su superior

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos 7 | 1 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| 8 | 4 | 66,7 | 66,7 | 83,3 |
| 9 | 1 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

libertad de dialogo con el jefe

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos 12 | 2 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| 16 | 4 | 66,7 | 66,7 | 100,0 |
| Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

ideas de los subordinados

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos 12 | 5 | 83,3 | 83,3 | 83,3 |
| 13 | 1 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista

métodos utilizados para motivar

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 16 | 5 | 83,3 | 83,3 | 83,3 |
| | 18 | 1 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| Total | | 6 | 100,0 | 100,0 | |

nivel para alcanzar los objetivos

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 5 | 1 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | 6 | 1 | 16,7 | 16,7 | 33,3 |
| | 12 | 1 | 16,7 | 16,7 | 50,0 |
| | 16 | 1 | 16,7 | 16,7 | 66,7 |
| | 19 | 1 | 16,7 | 16,7 | 83,3 |
| | 20 | 1 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| Total | | 6 | 100,0 | 100,0 | |

labor de equipo

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 12 | 3 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | 13 | 2 | 33,3 | 33,3 | 83,3 |
| | 18 | 1 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| Total | | 6 | 100,0 | 100,0 | |

dirección comunicación

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 12 | 1 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | 15 | 1 | 16,7 | 16,7 | 33,3 |
| | 18 | 2 | 33,3 | 33,3 | 66,7 |
| | 19 | 2 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| Total | | 6 | 100,0 | 100,0 | |

aceptación de los subordinados

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 5 | 3 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | 6 | 1 | 16,7 | 16,7 | 66,7 |
| | 8 | 1 | 16,7 | 16,7 | 83,3 |
| | 13 | 1 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| Total | | 6 | 100,0 | 100,0 | |

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista

comunicación ascendente

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 10 | 2 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| | 12 | 2 | 33,3 | 33,3 | 66,7 |
| | 13 | 1 | 16,7 | 16,7 | 83,3 |
| | 15 | 1 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| Total | | 6 | 100,0 | 100,0 | |

comprensión de los problemas

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 4 | 1 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | 14 | 1 | 16,7 | 16,7 | 33,3 |
| | 15 | 2 | 33,3 | 33,3 | 66,7 |
| | 16 | 2 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| Total | | 6 | 100,0 | 100,0 | |

toma de decisiones

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 12 | 2 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| | 14 | 1 | 16,7 | 16,7 | 50,0 |
| | 15 | 2 | 33,3 | 33,3 | 83,3 |
| | 20 | 1 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| Total | | 6 | 100,0 | 100,0 | |

decisiones que afectan su trab.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 4 | 1 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | 10 | 1 | 16,7 | 16,7 | 33,3 |
| | 12 | 1 | 16,7 | 16,7 | 50,0 |
| | 13 | 1 | 16,7 | 16,7 | 66,7 |
| | 15 | 2 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| Total | | 6 | 100,0 | 100,0 | |

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista

motivación - decisiones

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 10 | 1 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | 12 | 1 | 16,7 | 16,7 | 33,3 |
| | 14 | 1 | 16,7 | 16,7 | 50,0 |
| | 16 | 1 | 16,7 | 16,7 | 66,7 |
| | 19 | 2 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

como se fijan los objetivos

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 8 | 1 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | 12 | 1 | 16,7 | 16,7 | 33,3 |
| | 16 | 3 | 50,0 | 50,0 | 83,3 |
| | 18 | 1 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

se aceptan los objetivos fijados

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 12 | 1 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | 16 | 1 | 16,7 | 16,7 | 33,3 |
| | 18 | 3 | 50,0 | 50,0 | 83,3 |
| | 19 | 1 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

donde se realiza el control

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 2 | 1 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | 12 | 2 | 33,3 | 33,3 | 50,0 |
| | 13 | 1 | 16,7 | 16,7 | 66,7 |
| | 14 | 1 | 16,7 | 16,7 | 83,3 |
| | 19 | 1 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 6 | 100,0 | 100,0 | |

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista

responde el sindicato

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 2 | 1 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | 4 | 1 | 16,7 | 16,7 | 33,3 |
| | 12 | 3 | 50,0 | 50,0 | 83,3 |
| | 14 | 1 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| Total | | 6 | 100,0 | 100,0 | |

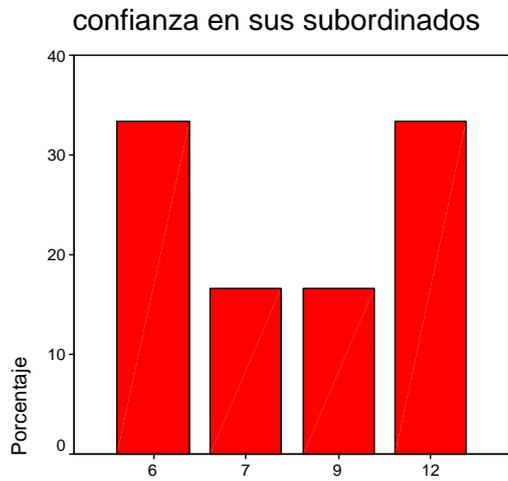
se utilizan datos del control

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 12 | 2 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| | 15 | 1 | 16,7 | 16,7 | 50,0 |
| | 16 | 1 | 16,7 | 16,7 | 66,7 |
| | 19 | 1 | 16,7 | 16,7 | 83,3 |
| | 20 | 1 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| Total | | 6 | 100,0 | 100,0 | |

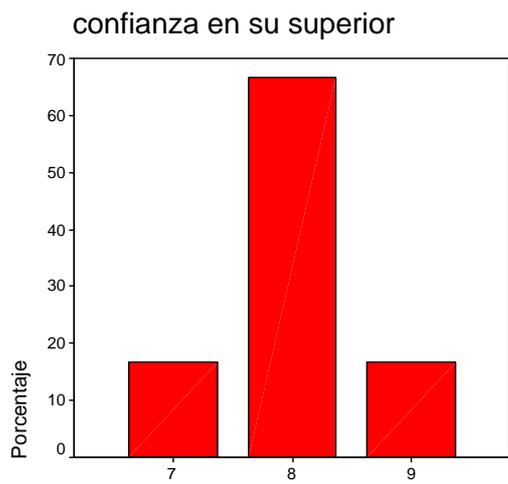
BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista

Gráfico de barras



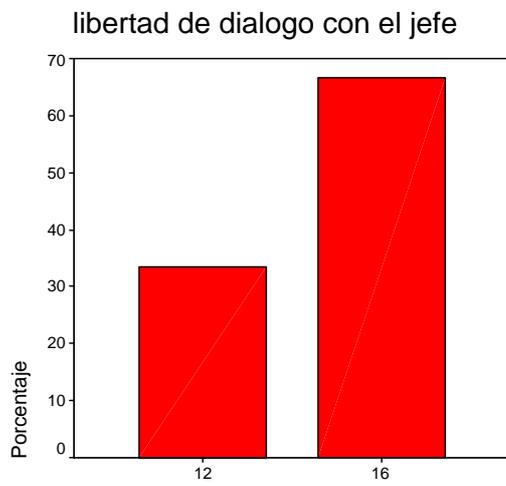
confianza en sus subordinados



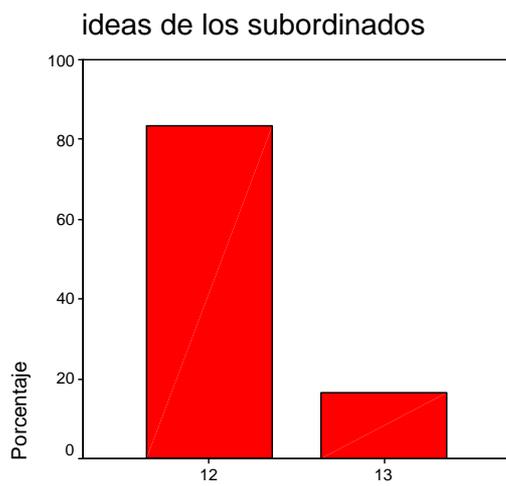
confianza en su superior

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*



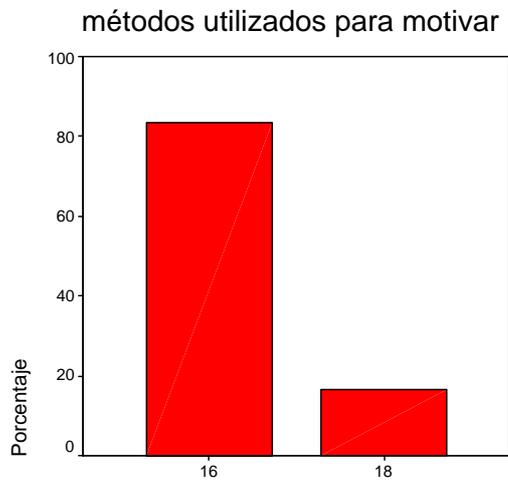
libertad de dialogo con el jefe



ideas de los subordinados

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista



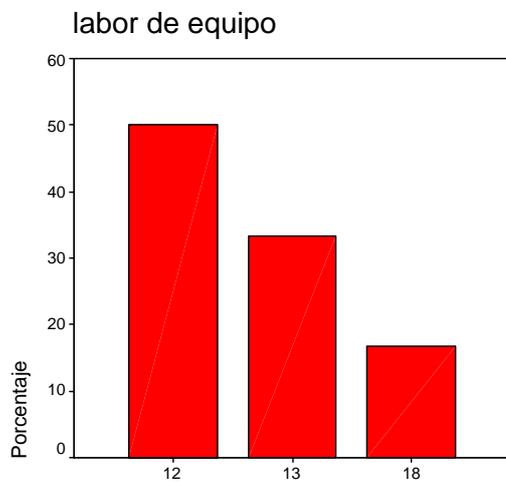
métodos utilizados para motivar



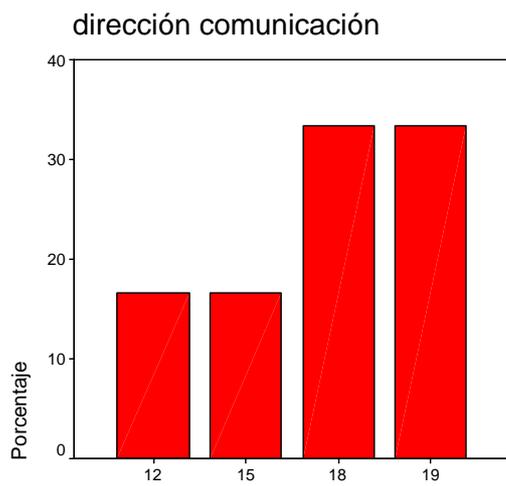
nivel para alcanzar los objetivos

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*



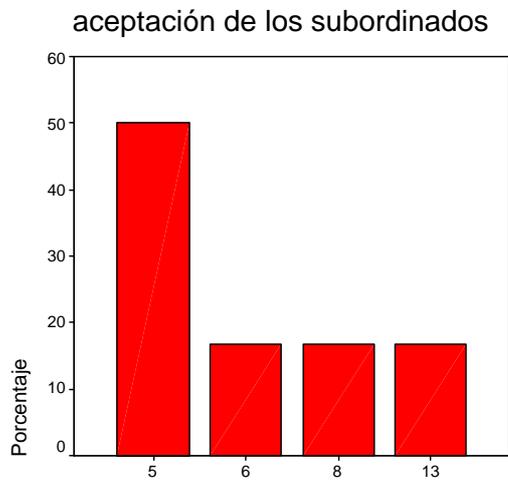
labor de equipo



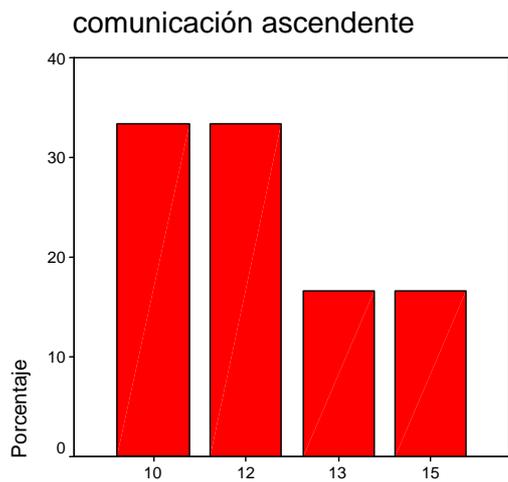
dirección comunicación

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista



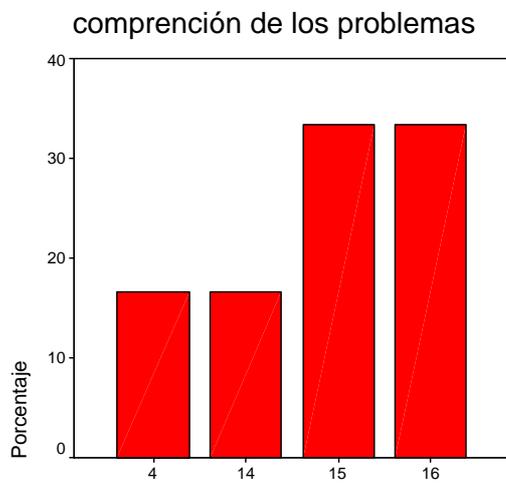
aceptación de los subordinados



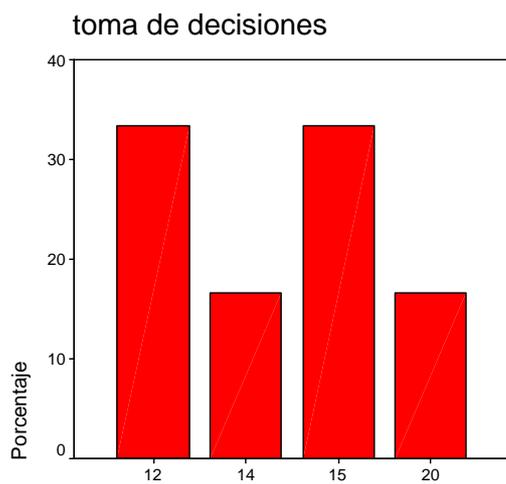
comunicación ascendente

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*



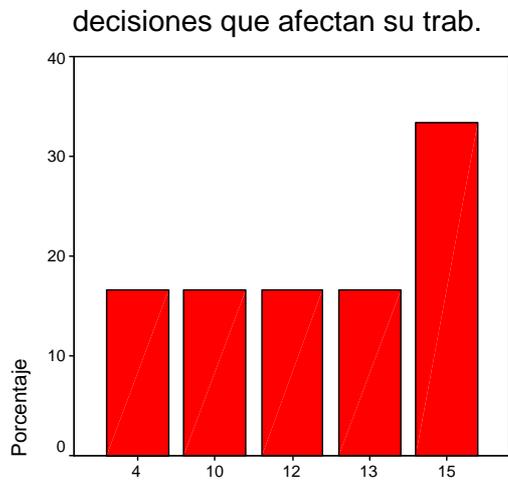
comprencción de los problemas



toma de decisiones

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista



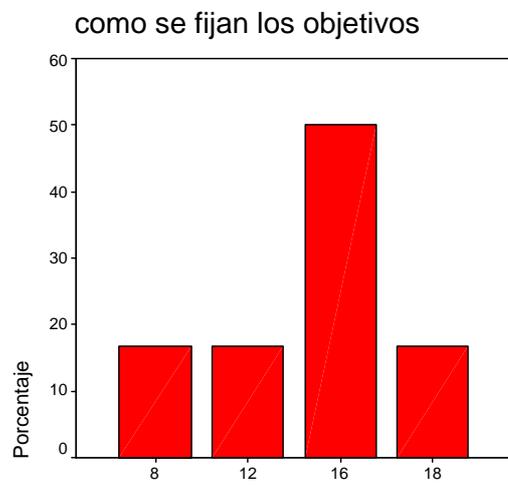
decisiones que afectan su trab.



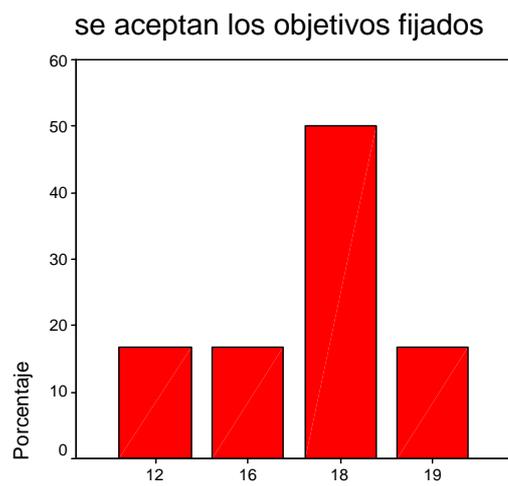
motivación - decisiones

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista



como se fijan los objetivos



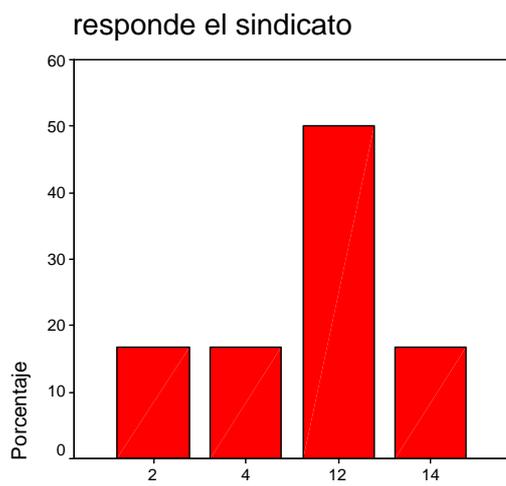
se aceptan los objetivos fijados

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*



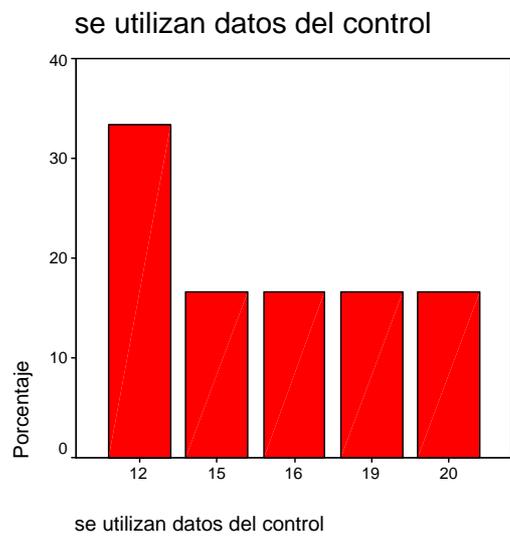
donde se realiza el control



responde el sindicato

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*



BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista

Pruebas no paramétricas Prueba W de Kendall

Rangos

| | Rango promedio |
|-----------------------------------|----------------|
| confianza en sus subordinados | 4,17 |
| confianza en su superior | 3,58 |
| libertad de dialogo con el jefe | 11,83 |
| ideas de los subordinados | 7,83 |
| métodos utilizados para motivar | 15,33 |
| nivel para alcanzar los objetivos | 10,42 |
| labor de equipo | 10,25 |
| dirección comunicación | 15,08 |
| aceptación de los subordinados | 3,83 |
| comunicación ascendente | 8,25 |
| comprensión de los problemas | 10,75 |
| toma de decisiones | 11,83 |
| decisiones que afectan su trab. | 8,50 |
| motivación - decisiones | 13,42 |
| como se fijan los objetivos | 11,42 |
| se aceptan los objetivos fijados | 15,75 |
| donde se realiza el control | 8,92 |
| responde el sindicato | 6,17 |
| se utilizan datos del control | 12,67 |

Estadísticos de contraste

| | |
|---------------------------|--------|
| N | 6 |
| W de Kendall ^a | ,463 |
| Chi-cuadrado | 50,026 |
| gl | 18 |
| Sig. asintót. | ,000 |

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista

ANEXO No. 12

Resultados obtenidos tras la aplicación de la Encuesta Likert a los Dirigentes.

Frecuencias

Estadísticos

| | Confianza en sus subordinados | Libertad de dialogo con el jefe superior | Metodología utilizada en el trabajo | Velocidad de avance del equipo | Participación de los miembros de la organización | Impresión de los problemas de la organización | Decisiones de la organización | Activación de los recursos humanos | Objetivos fijados | Control de los resultados | Utilización de los recursos | | | | | | | | |
|-----------|-------------------------------|--|-------------------------------------|--------------------------------|--|---|-------------------------------|------------------------------------|-------------------|---------------------------|-----------------------------|-------|-------|-------|----------------|-----------------|------|----------------|----------------|
| N Válidos | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | | | | | | | | |
| Perdidos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | |
| Media | 5,60 | 9,60 | 16,00 | 12,00 | 16,80 | 16,00 | 3,00 | 15,20 | 10,00 | 13,00 | 15,00 | 13,80 | 12,20 | 12,40 | 12,20 | 15,20 | 6,20 | 12,80 | 1,60 |
| Moda | 6 | 8 | 16 | 11 ^a | 18 | 20 | 12 | 15 | 8 | 12 ^a | 13 | 14 | 11 | 10 | 4 ^a | 13 ^a | 17 | 4 ^a | 4 ^a |

^aExisten varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Tabla de frecuencia

confianza en sus subordinados

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos 1 | 1 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| 4 | 1 | 20,0 | 20,0 | 40,0 |
| 6 | 2 | 40,0 | 40,0 | 80,0 |
| 11 | 1 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| Total | 5 | 100,0 | 100,0 | |

confianza en su superior

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos 8 | 4 | 80,0 | 80,0 | 80,0 |
| 16 | 1 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| Total | 5 | 100,0 | 100,0 | |

libertad de dialogo con el jefe

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos 15 | 1 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| 16 | 3 | 60,0 | 60,0 | 80,0 |
| 17 | 1 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| Total | 5 | 100,0 | 100,0 | |

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista

ideas de los subordinados

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 11 | 2 | 40,0 | 40,0 | 40,0 |
| | 12 | 2 | 40,0 | 40,0 | 80,0 |
| | 14 | 1 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| Total | | 5 | 100,0 | 100,0 | |

métodos utilizados para motivar

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 13 | 1 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| | 16 | 1 | 20,0 | 20,0 | 40,0 |
| | 18 | 2 | 40,0 | 40,0 | 80,0 |
| | 19 | 1 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| Total | | 5 | 100,0 | 100,0 | |

nivel para alcanzar los objetivos

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 6 | 1 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| | 15 | 1 | 20,0 | 20,0 | 40,0 |
| | 19 | 1 | 20,0 | 20,0 | 60,0 |
| | 20 | 2 | 40,0 | 40,0 | 100,0 |
| Total | | 5 | 100,0 | 100,0 | |

labor de equipo

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 11 | 1 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| | 12 | 2 | 40,0 | 40,0 | 60,0 |
| | 14 | 1 | 20,0 | 20,0 | 80,0 |
| | 16 | 1 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| Total | | 5 | 100,0 | 100,0 | |

dirección comunicación

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 12 | 1 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| | 15 | 2 | 40,0 | 40,0 | 60,0 |
| | 16 | 1 | 20,0 | 20,0 | 80,0 |
| | 18 | 1 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| Total | | 5 | 100,0 | 100,0 | |

BIBLIOGRAFIA.Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista***aceptación de los subordinados**

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 8 | 3 | 60,0 | 60,0 | 60,0 |
| | 10 | 1 | 20,0 | 20,0 | 80,0 |
| | 16 | 1 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| Total | | 5 | 100,0 | 100,0 | |

comunicación ascendente

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 12 | 2 | 40,0 | 40,0 | 40,0 |
| | 13 | 1 | 20,0 | 20,0 | 60,0 |
| | 14 | 2 | 40,0 | 40,0 | 100,0 |
| Total | | 5 | 100,0 | 100,0 | |

comprensión de los problemas

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 13 | 2 | 40,0 | 40,0 | 40,0 |
| | 14 | 1 | 20,0 | 20,0 | 60,0 |
| | 16 | 1 | 20,0 | 20,0 | 80,0 |
| | 19 | 1 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| Total | | 5 | 100,0 | 100,0 | |

toma de decisiones

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 11 | 1 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| | 14 | 3 | 60,0 | 60,0 | 80,0 |
| | 16 | 1 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| Total | | 5 | 100,0 | 100,0 | |

decisiones que afectan su trab.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 11 | 3 | 60,0 | 60,0 | 60,0 |
| | 13 | 1 | 20,0 | 20,0 | 80,0 |
| | 15 | 1 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| Total | | 5 | 100,0 | 100,0 | |

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista

motivación - decisiones

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 10 | 2 | 40,0 | 40,0 | 40,0 |
| | 12 | 1 | 20,0 | 20,0 | 60,0 |
| | 14 | 1 | 20,0 | 20,0 | 80,0 |
| | 16 | 1 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| Total | | 5 | 100,0 | 100,0 | |

como se fijan los objetivos

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 4 | 1 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| | 11 | 1 | 20,0 | 20,0 | 40,0 |
| | 12 | 1 | 20,0 | 20,0 | 60,0 |
| | 16 | 1 | 20,0 | 20,0 | 80,0 |
| | 18 | 1 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| Total | | 5 | 100,0 | 100,0 | |

se aceptan los objetivos fijados

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 13 | 2 | 40,0 | 40,0 | 40,0 |
| | 16 | 2 | 40,0 | 40,0 | 80,0 |
| | 18 | 1 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| Total | | 5 | 100,0 | 100,0 | |

donde se realiza el control

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 12 | 1 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| | 16 | 1 | 20,0 | 20,0 | 40,0 |
| | 17 | 2 | 40,0 | 40,0 | 80,0 |
| | 19 | 1 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| Total | | 5 | 100,0 | 100,0 | |

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista

responde el sindicato

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | 4 | 1 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| | 11 | 1 | 20,0 | 20,0 | 40,0 |
| | 12 | 1 | 20,0 | 20,0 | 60,0 |
| | 18 | 1 | 20,0 | 20,0 | 80,0 |
| | 19 | 1 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| Total | | 5 | 100,0 | 100,0 | |

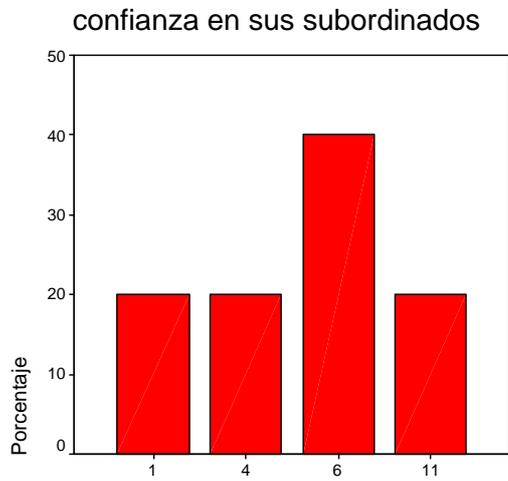
se utilizan datos del control

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | 4 | 1 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| | 11 | 1 | 20,0 | 20,0 | 40,0 |
| | 13 | 1 | 20,0 | 20,0 | 60,0 |
| | 14 | 1 | 20,0 | 20,0 | 80,0 |
| | 16 | 1 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| Total | | 5 | 100,0 | 100,0 | |

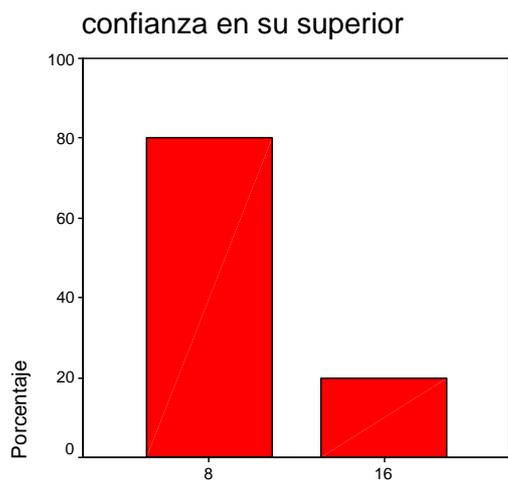
BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista

Gráfico de barras



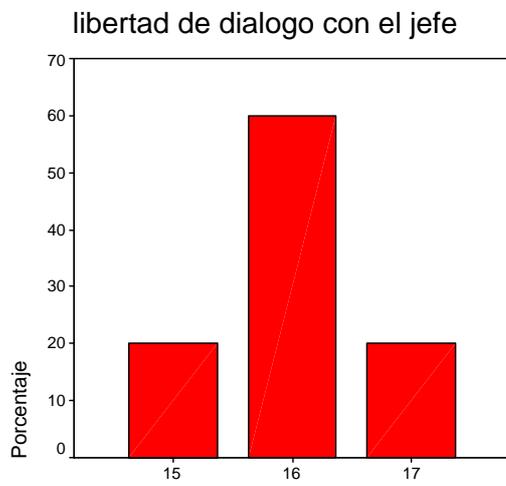
confianza en sus subordinados



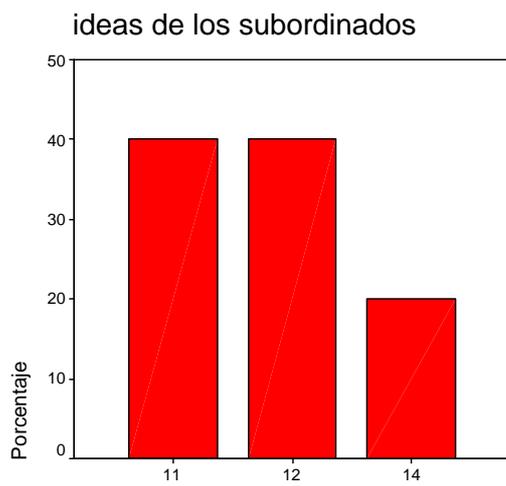
confianza en su superior

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista



libertad de dialogo con el jefe



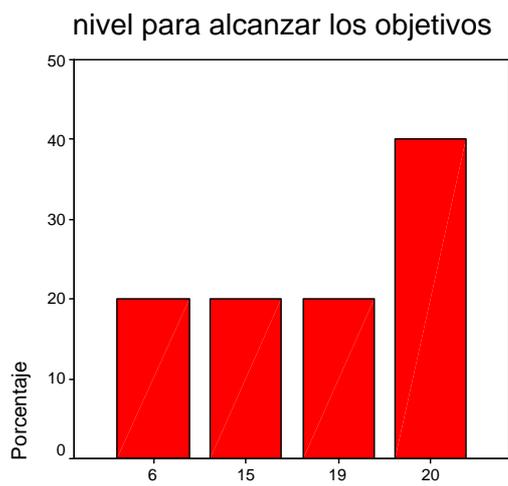
ideas de los subordinados

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista



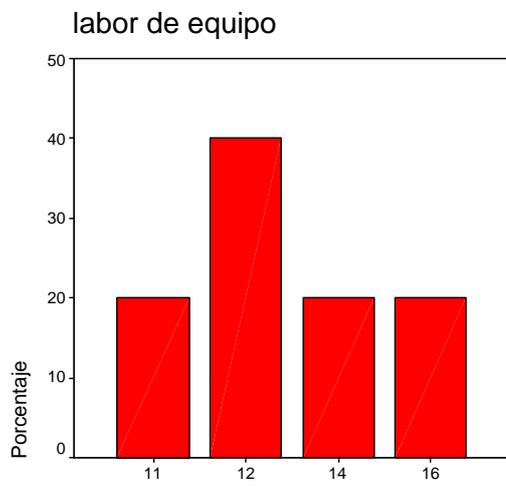
métodos utilizados para motivar



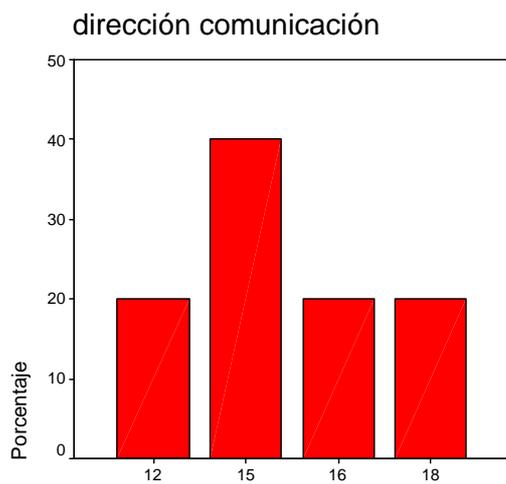
nivel para alcanzar los objetivos

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*



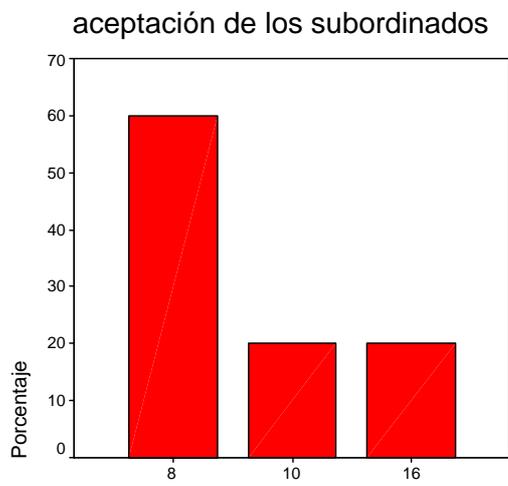
labor de equipo



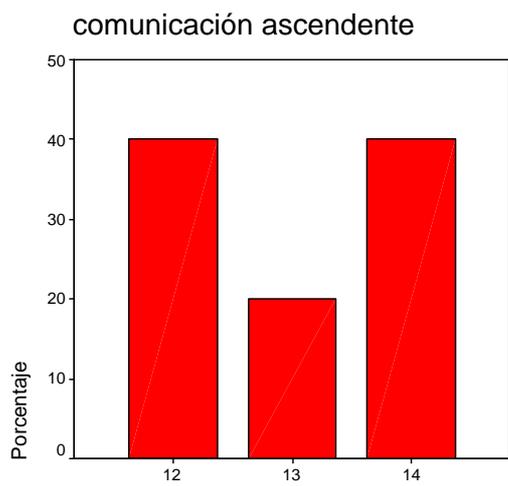
dirección comunicación

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*



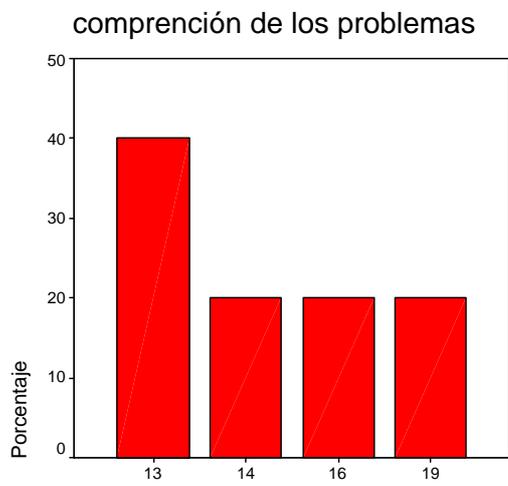
aceptación de los subordinados



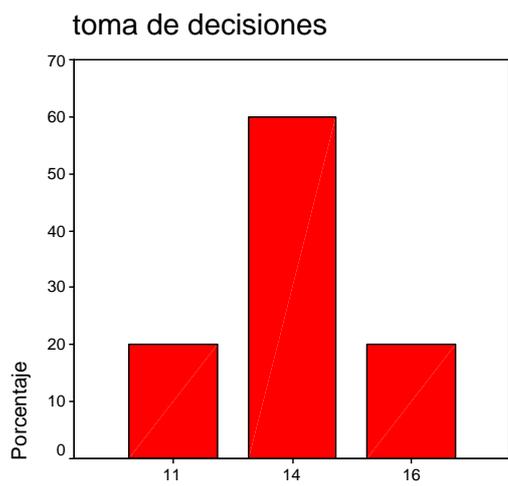
comunicación ascendente

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*



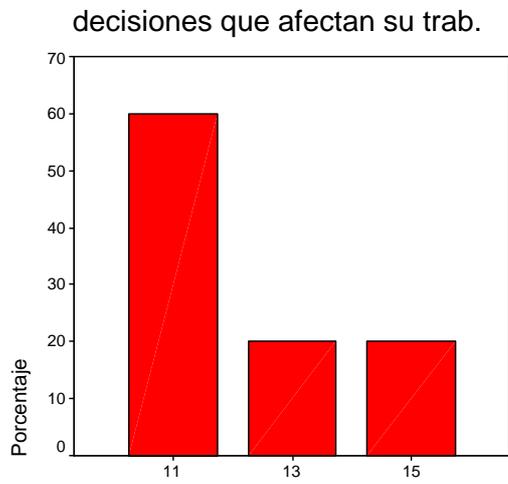
comprencción de los problemas



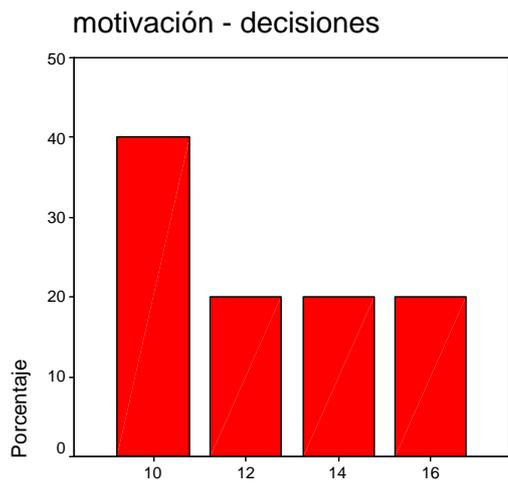
toma de decisiones

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista



decisiones que afectan su trab.



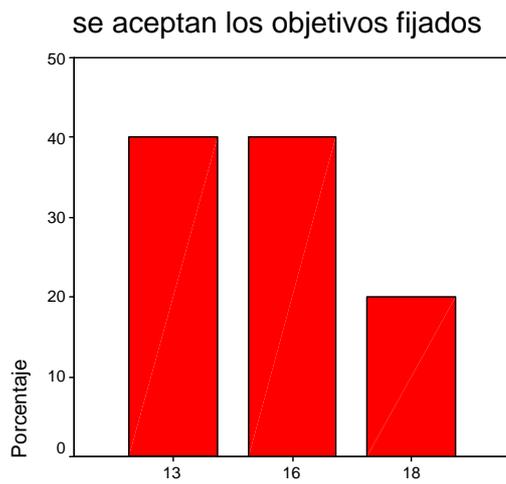
motivación - decisiones

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista



como se fijan los objetivos



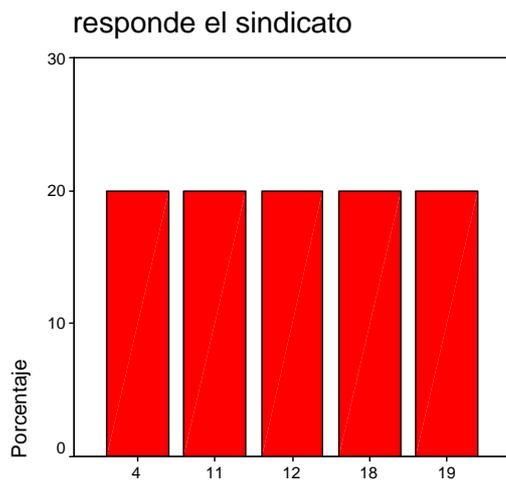
se aceptan los objetivos fijados

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista



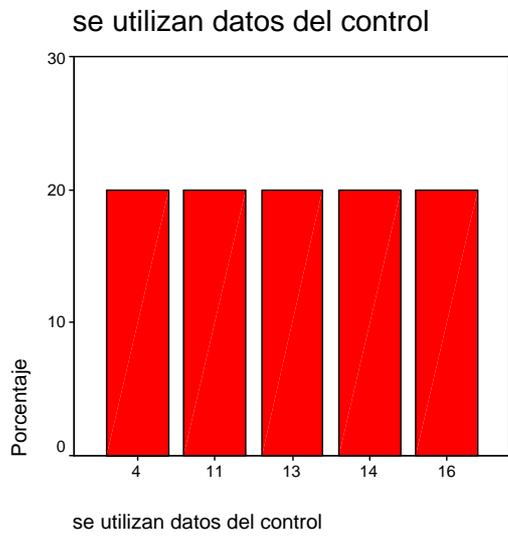
donde se realiza el control



responde el sindicato

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*



Pruebas no paramétricas

Prueba W de Kendall

Rangos

| | Rango promedio |
|-----------------------------------|----------------|
| confianza en sus subordinados | 2,20 |
| confianza en su superior | 5,90 |
| libertad de dialogo con el jefe | 14,40 |
| ideas de los subordinados | 8,00 |
| métodos utilizados para motivar | 15,50 |
| nivel para alcanzar los objetivos | 14,60 |
| labor de equipo | 8,60 |
| dirección comunicación | 12,90 |
| aceptación de los subordinados | 5,70 |
| comunicación ascendente | 8,90 |
| comprensión de los problemas | 13,50 |
| toma de decisiones | 10,30 |
| decisiones que afectan su trab. | 6,70 |
| motivación - decisiones | 7,40 |
| como se fijan los objetivos | 8,70 |
| se aceptan los objetivos fijados | 12,70 |
| donde se realiza el control | 15,10 |
| responde el sindicato | 10,60 |
| se utilizan datos del control | 8,30 |

Estadísticos de contraste

| | |
|---------------------------|--------|
| N | 5 |
| W de Kendall ^a | ,447 |
| Chi-cuadrado | 40,251 |
| gl | 18 |
| Sig. asintót. | ,002 |

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

ANEXO No. 13

Resumen de la Resolución 18/30. Principios de idoneidad.

Análisis Integral de los requisitos siguientes:

- A. Realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas.
- B. Experiencia demostrada en el resultado concreto obtenido en su trabajo.
- C. Cumplimiento de las normas de conducta de carácter general o específico y características personales que se exijan en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos de la disciplina laboral establecidas en el reglamento disciplinario de la entidad.
- D. Calificación formal expresada en los certificados de estudio o Títulos que posea el trabajador en correspondencia con los requisitos exigidos para la ocupación o cargo que aspire a desempeñar.

El principio se evalúa ante las siguientes situaciones:

- Para cubrir plazas vacantes o de nueva creación.
- Ante proporciones a cargos de mayor complejidad y remuneración.
- Para enviar a trabajadores a cursos de capacitación.
- Para decidir la permanencia de los trabajadores en el empleo.
- Por decisión de la Dirección General de la Empresa o unidades de base.

Se faculta a Director General y Jefes de las unidades básicas la aplicación de este principio, los cuales se deben basar o asesorar por un comité de expertos que recomendarán el reconocimiento o confirmación de la pérdida de idoneidad.

Técnicas fundamentales a utilizar por el Comité de Expertos:

- La Entrevista.
- Pruebas Psicométricas.
- La Observación.
- Análisis de Curriculum Vitae.
- Comprobación práctica de los requisitos que posee el ocupante en la ocupación que pretende desempeñar.

Estas técnicas son aplicadas tanto al personal interno como externo, según corresponda el caso a analizar.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista

| | | | ANEXO No. 14 | | | | | | | | | | | |
|--|--|------------------|--|---|---|---|-----------------|-------|-----------|---|-------|-----|---|---|
| Empresa Provincial Industria Alimenticia Cienfuegos. | | | Evaluación del Desempeño Mensual a Trabajadores | | | | | | | | | | | |
| Nombre del Trabajador: _____ | | | Año: _____ | | | | | | | | | | | |
| Unidad de Trabajo: _____ | | | Area: _____ | | | | | | | | | | | |
| | | | Puntos Alcanzados. | | | | | | | | | | | |
| No. | Indicadores del Desempeño | Valor | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
| 1 | Comp ético y moral y Part en activ pol. Y sind. | 10 | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Relaciones personales y de colaboración | 5 | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Disciplina y aprovechamiento de la jornada laboral | 15 | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Organización e higiene del área de trabajo | 5 | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Disposición asumida y realización de las tareas asignadas. | 20 | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Cumpl de las medidas de seg y salud en el trabajo | 10 | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Aspecto personal | 10 | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Calidad y cumpl en tiempo de la docum que procesa o elab. | 10 | | | | | | | | | | | | |
| 9 | Actitud ante la superac técnica y cultural | 5 | | | | | | | | | | | | |
| 10 | Resultado en inspecciones internas y/o externas | 10 | | | | | | | | | | | | |
| Total de puntos obtenidos | | 100 | | | | | | | | | | | | |
| | | Excel | Muy Bien | | | | | Bien | | | Regul | Mal | | |
| | | 100-95 | 94-90 | | | | | 89-80 | | | 79-70 | -70 | | |
| | | Firma del | Firma del | | | | Conforme | | | | | | | |
| Meses | | Jefe | Trabajador | | | | Sí | | No | | | | | |

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

| | | | | | | | | | | | | | | |
|------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Enero | | | | | | | | | | | | | | |
| Febrero | | | | | | | | | | | | | | |
| Marzo | | | | | | | | | | | | | | |
| Abril | | | | | | | | | | | | | | |
| Mayo | | | | | | | | | | | | | | |
| Junio | | | | | | | | | | | | | | |
| Julio | | | | | | | | | | | | | | |
| Agosto | | | | | | | | | | | | | | |
| Septiembre | | | | | | | | | | | | | | |
| Octubre | | | | | | | | | | | | | | |
| Noviembre | | | | | | | | | | | | | | |
| Diciembre | | | | | | | | | | | | | | |

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista

BIBLIOGRAFIA.

Autor: Antonio Rodney Alonso Batista

ANEXO No. 15.**Plantilla Actual.**

| Descripción | Categoría Ocupacional | Cantidad |
|---|------------------------------|-----------------|
| <i>Dirección</i> | | |
| - Jefe de Unidad básica. | Dirigente | 1 |
| - Técnico en Gestión de Sistemas Computacionales. | Técnico | 1 |
| - Auditor. | Técnico | 1 |
| <i>Departamento de Recursos Humanos.</i> | | |
| - Jefe de Departamento de Recursos Humanos. | Dirigente | 1 |
| - Auxiliar de Fuerza y Trabajo. | Técnico | 1 |
| - Técnico en Gestión de Recursos humanos. | Técnico | 1 |
| - Encargada de Actividades Administrativas. | Administrativo | 2 |
| <i>Departamento de Economía.</i> | | |
| - Jefe de Departametro de Economía. | Dirigente | 1 |
| - Técnico en Gestión Económica. | Técnico | 4 |
| - Cajero Pagador. | Técnico | 1 |
| - Auxiliar Económico. | Técnico | 1 |
| <i>Departamento de Abastecimiento.</i> | | |
| - Jefe de Departamento de Abastecimiento. | Dirigente | 1 |
| - Técnico en Organización y Movilización. | Técnico | 1 |
| - Planificador. | Técnico | 1 |
| - Comprador. | Técnico | 1 |
| <i>Departamento de Producción.</i> | | |
| - Jefe de Departamento de Producción. | Dirigente | 1 |
| - Técnico en NMCC. | Técnico | 1 |
| - Técnico en Energética y Automatización. | Técnico | 1 |
| - Técnico en Procesos Tecnológicos Industriales. | Técnico | 1 |

ANEXO No. 16.

Perfiles de Cargos.

Departamento de Dirección.

I. Identificación del Puesto.

- Denominación del Cargo: Jefe de Unidad Básica.
- Categoría ocupacional: Dirigente.
- Area: Dirección.
- Grupo Escala: XIV.

II. Contenido del Cargo.

- Misión
 - Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar para asegurar el desarrollo eficaz y con calidad de las actividades comerciales, de servicios y económicas que se realizan, favoreciendo el mejor clima de relaciones internas y externas, apoyándose en un trabajo en equipo.
- Principales Tareas.
 - Controlar sistemáticamente el cumplimiento del Plan técnico Económico.
 - Velar por el cumplimiento de las leyes laborales, Reglamento y demás disposiciones vigentes de:
 - Protección e higiene del Trabajo: Protección Física, Legislación Laboral y Política de Cuadros.
 - Hacer de conjunto Consejos de Dirección, consejillos y despachos.
 - Velar por la calidad de los productos de su actividad fundamental.
 - Velar por el mantenimiento sistemático de los establecimientos y equipos de transporte, así como hacer cumplir los objetivos de trabajo anuales que se confeccionara en cada unidad y a nivel de Empresa, además de toda la información que les son solicitadas.
 - Velar por el aprovechamiento de la fuerza de trabajo y su estimula salarial.
 - Velar por la reducción del costo por peso y el plan de ahorro.
 - Controlar sistemáticamente para que la producción mercantil se corresponda con la realizada.
 - Participar en las reuniones del organismo superior, así como en la de los establecimientos.
 - Evaluar sistemáticamente a los técnicos y cuadros.
 - Visitar sistemáticamente a los Establecimientos.
 - Hacer cumplir las medidas dictadas por los organismos superiores.
 - Custodiar los bienes del estado y su uso adecuado, obligaciones y deberes.
 - Cumplir y hacer cumplir las leyes, directivas, planes de estado y Gobierno.
 - Lograr que su colectivo tenga planes previstos, así como sus resultados en tiempo y forma.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

- Contribuir a la formación integral de los miembros de su colectivo y al desarrollo de sus nuevos cuadros, así como trabajar en función de su superación individual y del colectivo de trabajadores.
- Ser sancionado cuando el caso lo requiera por el Director de la Empresa.
- Solicitar la aplicación del Decreto Ley 36 a sus cuadros cuando se requiera.
- Presentar la renuncia y esta le sea aceptada.
- Estimular moral y materialmente a su personal dirigente y trabajadores en general.
- Formar su reserva de cuadros.
- Superarse técnicamente de acuerdo a su actividad.
- Contribuir a que reine la emulación para obtener mejores resultados.

Derechos y Atribuciones.

- Controlar los temas enmarcados en los planes.
- Aplicar consecuentemente las medidas al personal subordinado.
- Ejercer las facultades que le están conferidas en su cargo en el caso de los Recursos humanos, materiales, financieros y demás requerimientos para ello.
- Recibir atención médica y estomatológica.
- Efectuar los consejos de Dirección y despachos con el personal subordinado.
- Recibir los estímulos materiales y morales que correspondan a los resultados del trabajo, de acuerdo con lo que se ha establecido en el Reglamento y demás disposiciones.
- Ocupar cargos en la estructura orgánica del Estado según sus méritos para el cargo que se trate.
- Ser sancionado cuando el caso lo requiera por el Director de la Empresa.
- Presentar la renuncia y que esta le sea aceptada.

- Dependencia.

Director Provincial.

- Supervisión y Control.

Directamente a:

- Jefe de Area Recursos Humanos.
- Jefe de Area de Producción.
- Jefe de Area Económica.
- Jefe de Area Abastecimiento.

III. Formación General.

Universitaria.

- Conocimientos Necesarios.
- Redacción.
- Aritmética.
- Correspondencia.
- Archivos.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

- Costos.
- Computación.
- Finanzas.
- Contabilidad.
- Control de la calidad.
- Técnicas de Dirección.
- Marketing.

- Experiencia Profesional.
- Dos años como Subdirector.
- Un año como Director en otra Instalación.

IV. Responsabilidad en el Cargo.

- Por supervisión de personal.
- Por materiales y equipos.
- Por metodos y procesos.
- Por dinero, títulos o documentos.
- Por información confidencial.

- Grado de Responsabilidad.
- Alto, por pérdidas, desvíos de recursos, robos, multas, pago de impuestos, etc.

- Relaciones Funcionales.
- Con todos los Departamentos.

V. Condiciones de Trabajo.

- Factores Físicos.
- Andar.
- Estar sentado.
- Estar de pie.
- Oír.
- Inclinarsse.
- Ver de cerca.
- Hablar.

- Condiciones ambientales.
- Interior.
- Cambios de temperatura.
- Trabajar de noche.
- Trabajar solo.
- Iluminación requerida según NC.

- Equipamiento.
- Materiales de Oficina.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

- Computadora.
- Riesgos.
- Fatiga Mental.
- Stress.

VI. Competencias Deseadas.

Sentido de la Organización:

Analítico:

Capacidad para trabajar en equipo:

Discriminación de informaciones, datos y situaciones:

Operativo, dinámico:

Apariencia Personal:

Disposición al cambio y creatividad:

Capacidad de Dirección:

Liderazgo:

Capacidad para negociar:

Capacidad para tomar decisiones:

Relaciones interpersonales:

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

Departamento de Dirección.

I. Identificación del Puesto.

- Denominación del Cargo: Auditor.
- Categoría ocupacional: Técnico.
- Área: Dirección.
- Grupo Escala: XI.

II. Contenido del Cargo.

- Misión

- Analizar y enjuiciar la organización y funcionamiento de los centros contables en consonancia con los principios de la contabilidad por todas las áreas de la Unidad Básica y entidades que se le subordinan y rendir informe.

- Principales Tareas.

- Organiza, dirige, supervisa y ejecuta auditorias e investigaciones en organizamos, empresas y sus establecimientos, así como en otras unidades que se determinen por los niveles competentes, con o sin programa o guía de trabajos determinados de conjunto con su nivel superior, el alcance y tamaño a las pruebas a realizar o las muestras a aplicar, comprueba el cumplimiento de la legislación vigente en la materia auditada, determina la confiabilidad e idoneidad de los controles internos y verifica su cumplimiento, proponiendo las medidas adecuadas para su fortalecimiento, comprueba la legitimidad de las operaciones contables, su valoración y correcto registro sobre las bases de la regulación vigente, analiza y enjuicia la organización y el funcionamiento de los centros contables y demás áreas de la entidad, verifica la observancia de los Principios de la Contabilidad generalmente Aceptados y las normas de Valoración y Exposición, así como la prestación de los activos, evalúa la planificación, otorgamiento, aplicación y amortización de los créditos bancarios, enjuicia la utilización de los recursos asignados, investigando los casos de uno irracional, informa si la información financiera y fiscal que rinde la entidad es confiable y si ha sido confeccionada de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos, orienta y supervisa las operaciones realizadas por el personal que se le subordina y vela por la conectividad y disciplina del mismo, refleja adecuadamente las evidencias en los papeles de trabajo, es responsable de brindar la información que se requiera para la elaboración del informe de Auditoria o confecciona estos, participa en el análisis del informe con el personal de Dirección de la entidad, realiza tareas afines de similar complejidad, según se requiera. Efectuar controles a las entidades subordinadas.

- Dependencia.

- Jefe de la Unidad Básica.

- Supervisión y Control.

- A todas las áreas y entidades subordinadas.

III. Formación General.

- Universitaria en la Especialidad de Contabilidad, Economía o Ingeniería Industrial.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

- Conocimientos Necesarios.
 - Redacción.
 - Aritmética.
 - Correspondencia.
 - Archivos.
 - Costos.
 - Computación.
 - Finanzas.
 - Contabilidad.
 - Control de la calidad.
 - Técnicas de Dirección.

- Experiencia Profesional.
 - Miembro de la CANEC.
 - Cinco años en la actividad Económica como especialista.
 - Dos años como Jefe Económico en otra instalación.
 - Títulos de Master en esa Ciencia.

IV. Responsabilidad en el Cargo.

- Por información confidencial y documentos.
- Por supervisión de todos los principios de la Contabilidad.

- Grado de Responsabilidad.
 - Alto, por pérdidas, desvíos de recursos, robos, etc.

- Relaciones Funcionales.
 - Con todos los Departamentos y entidades subordinadas.

V. Condiciones de Trabajo.

- Factores Físicos.
 - Andar.
 - Estar sentado.
 - Estar de pie.
 - Oír.
 - Inclinarsse.
 - Ver de cerca.
 - Hablar.

- Condiciones ambientales.
 - Interior.
 - Cambios de temperatura.
 - Trabajar de noche.
 - Trabajar solo.
 - Iluminación requerida según NC.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

- Equipamiento.
 - Materiales de Oficina.

- Riesgos.
 - Fatiga Mental.
 - Stress.

VI. Competencias Deseadas.

Sentido de la Organización:

Analítico:

Capacidad para trabajar en equipo:

Discriminación de informaciones, datos y situaciones:

Operativo, dinámico:

Apariencia Personal:

Disposición al cambio y creatividad:

Capacidad de Dirección:

Liderazgo:

Capacidad para negociar:

Capacidad para tomar decisiones:

Relaciones interpersonales:

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

Departamento de Dirección.

I. Identificación del Puesto.

- Denominación del Cargo: Técnico Gestión Sistemas Computacionales.
- Categoría ocupacional: Técnico.
- Area: Dirección.
- Grupo Escala: XI.

II. Contenido del Cargo.

- Misión

- Realizar todo el proceso de implantación de sistemas informáticos y bases de datos para agilizar y lograr una correcta y exacta información sobre los indicadores más importantes de la empresa.

- Principales Tareas.

- Realiza supervisiones técnicas de un proceso complejo varios procesos, aplica la tecnología a la solución de problemas estructurados o no, investiga, analiza y busca soluciones a problemas técnicos, realiza tareas de procesos inversionistas asociados a programas o proyectos de desarrollo o administración de proyectos, elabora proyectos muy complejos y muy especializados, responde por el diseño e implementaron de los sistemas a su cargo , elabora los documentos e implementa los sistemas a su cargo, elabora la documentación metodológica, normas sobre las técnicas, la informática y las comunicaciones, planes, reglamentos y otros documentos de la actividad informática. Analiza, evalúa, organiza y reorganiza la Gestión de una Entidad utilizando los recursos Informáticos, analiza y evalúa sistemas en explotación o para su adquisición y determina la factibilidad y conveniencia de su implementaron, dirige tareas de investigaciones, elabora planes de seguridad, de vigilancia, análisis de negocios de inteligencia corporativa o empresarial, contrata y supervisa el trabajo de otros técnicos, analiza y diseña sistemas informáticos, asesora a los clientes o a los niveles superiores en su especialidad y contribuye a la formación de técnicos, ejerce funciones de asesoría y atención a usuarios de las redes, responde por la realización o ejecuta partes o un conjunto de servicios, procesos informáticos o proyectos informáticos, diseña e implementa softwares, aplicaciones de comercio electrónico, aplicaciones mutimedias, paginas web, sistemas web y portales, configura e instala sistemas, softwares, estaciones, servidores, encaminadores y otros dispositivos de conectividad, instala y cablea redes informáticas y de comunicación, administra bancos de softwares, bases de datos, sistemas, servidores de correo electrónico y FAX, sitios web, Intranet, repara, ensambla y actualiza tecnologías de Informática.

- Dependencia.

- Jefe de la Unidad Básica.

- Supervisión y Control.

- No tiene subordinados.

III. Formación General.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

- Analista Sistemas Computarizados.
- Técnico Informático.
- Universitario Preferiblemente Cibernético.

- Conocimientos Necesarios.
 - Redacción.
 - Aritmética.
 - Mecanografía.
 - Computación.

- Experiencia Profesional.
 - Dos años de experiencia en esta actividad.
 - Un año como Especialista de Centro de Cálculo o similar.

IV. Responsabilidad en el Cargo.

- Por materiales y equipos.
- Por métodos y procesos.

- Grado de Responsabilidad.
 - Medio, sobre sus medios u objetivos de trabajo.

- Relaciones Funcionales.
 - Con todas las áreas.

V. Condiciones de Trabajo.

- Factores Físicos.
 - Estar sentado.
 - Oír.
 - Ver de cerca.
 - Hablar.

- Condiciones ambientales.
 - Interior.
 - Cambios de temperatura.
 - Trabajar de noche.
 - Trabajar con otros.
 - Trabajar con otros que hagan otras cosas.
 - Trabajar solo.
 - Iluminación requerida según NC.

- Equipamiento.
 - Computadoras.
 - Materiales de Oficina.

- Riesgos.
 - Fatiga Mental.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

- Stress.
- Fatiga Visual.

VI. Competencias Deseadas.

Sentido de la Organización:

Analítico:

Capacidad para trabajar en equipo:

Discriminación de informaciones, datos y situaciones:

Operativo, dinámico:

Apariencia Personal:

Disposición al cambio y creatividad:

Capacidad de Dirección:

Liderazgo:

Capacidad para negociar:

Capacidad para tomar decisiones:

Relaciones interpersonales:

Departamento de Recursos Humanos.

I. Identificación del Puesto.

- Denominación del Cargo: Jefe de Departamento de Recursos Humanos.
- Categoría ocupacional: Dirigente.
- Area: Recursos Humanos.
- Grupo Escala: XII

II. Contenido del Cargo.

- Misión
 - Velar por el cumplimiento de la legislación laboral y social en lo referente a los Recursos humanos, organización del trabajo, los salarios y la protección e higiene del trabajo.

- Principales Tareas.
 - Aplica, controla y garantiza el cumplimiento de las regulaciones, instrucciones y normativas del CETSS.
 - Controla la fuerza de trabajo para asignar un aprovechamiento racional del tiempo de trabajo y el incremento progresivo de la productividad.
 - Establece y controla la disciplina laboral.
 - Ejecuta y controla las medidas para la seguridad y protección de los trabajadores.
 - Ejecuta la capacitación.
 - Cumple con el plan de trabajo y salarios no sobrepasando la cifra.
 - Organiza, controla y desarrolla las medidas para la protección de los recursos, de la acción enemiga, así como las tareas en la preparación de la Guerra de todo el pueblo.
 - Responde de la entrega con fecha y con la calidad de toda la información que permita controlar y valorar el trabajo de la UB en todo lo concerniente a los Recursos Humanos.
 - Brinda su cooperación y ayuda necesaria a los controles e inspecciones que reciba.
 - Vela porque se cumplan las tareas orientadas en la actividad de PHT y P/F.
 - Aprueba y controla la plantilla de todas las unidades asignadas a su unidad Básica.
 - Aprueba previo análisis las cifras de trabajo y salario del período previo coordinación con el organismo superior y empresa.
 - Aprueba los cambios de sistema de pago que sean propuestos por las unidades, previa coordinación con la empresa.
 - Exige porque se cumpla el Reglamento.
 - Se instruirá a todos los trabajadores de cómo se deberá actuar en cada una de las situaciones que puedan presentarse en caso de que se declare alguna de las etapas para el TC.
 - Revisa pagos y nóminas.
 - Atiende la parte de cuadros.
 - Controla Resolución No. 13 de Corrupción e Ilegalidades y también la Resolución 13 pero del año 2004 referida a la Estimulación moral.
 - Realiza Estudios de aprovechamiento de la Jornada Laboral en unidades subordinadas.
 - Visita las unidades subordinadas, evalúa técnicos subordinados.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

b) Obligaciones y deberes.

- Cumple y hace cumplir las leyes, directivas y planes del estado y el gobierno.
- Logra que su colectivo tenga resultados previstos en tiempo y forma.
- Ejerce las facultades que le están conferidas en su cargo con el uso adecuado de los Recursos humanos, materiales y financieros puestos a su disposición.
- Atiende debidamente a su reserva y sustitutos según lo establece la política de cuadros.
- Presenta su renuncia y que esta le sea aceptada.
- Responde y observa tareas que surjan de improviso.

c) Derechos y Atribuciones.

- Ocupar cargo en la estructura orgánica del estado según sus méritos y capacidades.
- Ejercer las facultades propias del cargo que ocupa.
- Proponer medidas disciplinarias para eliminar las deficiencias de sus subordinados.
- Hacer cumplir el Reglamento de la Empresa.
- Recibir el salario y desempeñar y disfrutar de la seguridad social conforme a las disposiciones vigentes.
- Elevar el nivel técnico, si el cargo así lo requiere.

- Dependencia.

- Jefe de la Unidad Básica.

- Supervisión y Control.

- Auxiliar de Fuerza y Trabajo.
- Técnico en Gestión de los Recursos Humanos.

III. Formación General.

- Graduado Universitario, preferiblemente Ingeniero Industrial.
- Licenciado en Economía.
- Licenciado en Psicología.

- Conocimientos Necesarios.

- Redacción.
- Aritmética.
- Mecanografía.
- Computación.
- Control de la Calidad.
- Técnicas de Dirección.
- Seguridad e Higiene del Trabajo.
- Legislación Laboral.
- Gestión de los Recursos humanos.
- Marketing.

- Experiencia Profesional.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

- Dos años como Especialista en Recursos Humanos.

IV. Responsabilidad en el Cargo.

- Responsable de la acción eficaz del Departamento.
- Responsable de la Seguridad de otras personas(PHT).
- Responsabilidad por métodos y procesos.

- Grado de Responsabilidad.

- Alto, por pérdida de documentos clasificados.

- Relaciones Funcionales.

- Con todos los Departamentos.

V. Condiciones de Trabajo.

- Factores Físicos.

- Andar
- Estar sentado.
- Oír.
- Ver de cerca.
- Hablar.
- Estar de pie.
- Inclinarsse.

- Condiciones ambientales.

- Interior.
- Cambios de temperatura.
- Trabajar con otros.
- Trabajar con otros que hagan otras cosas.
- Trabajar solo.
- Iluminación requerida según NC.

- Equipamiento.

- Materiales de Oficina.

- Riesgos.

- Fatiga Mental.
- Stress.

VI. Competencias Deseadas.

Sentido de la Organización:

Analítico:

Capacidad para trabajar en equipo:

Discriminación de informaciones, datos y situaciones:

Operativo, dinámico:

Apariencia Personal:

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

Disposición al cambio y creatividad:

Capacidad de Dirección:

Liderazgo:

Capacidad para negociar:

Capacidad para tomar decisiones:

Relaciones interpersonales:

Departamento de Recursos Humanos.

I. Identificación del Puesto.

- Denominación del Cargo: Técnico en Gestión de los Recursos Humanos.
- Categoría ocupacional: Técnico.
- Area: Recursos Humanos.
- Grupo Escala: IX.

II. Contenido del Cargo.

- Misión
 - Garantizar que se cumpla el sistema salarial y estimulación vigente, así como asesorar y participar en la elaboración de planes de Organización de los Recursos Humanos.
 - Principales Tareas.
 - Asesora y participa en los estudios de Organización del Trabajo, Empleo, Captación, Seguridad, Salud y Cuadros vinculados al cumplimiento de los objetivos, estrategias de la actividad, analiza el sistema salarial y de estimulación vigente, formula propuestas, asesora y fiscaliza su aplicación, analiza los procesos de producción o servicios, diseña puestos, diseña y controla las normas, evalúa económicamente sus resultados, propone y aplica medidas técnicas y organizativas, elabora metodologías para la caracterización de empresas y determinación de la complejidad de puestos, diseña, analiza y recomienda estudios sobre funciones, estructura y plantillas, propone medidas, aplica lo establecido sobre el expediente laboral y captación del personal, planifica, organiza, controla y ejecuta las comprobaciones y demás tareas sobre los candidatos a ingresar a la entidad, Rama o Sector según lo normado al respecto, elabora planes de capacitación de personal. Elabora y ejecuta los programas de selección de la fuerza de trabajo, recibe, tramita y registra, según lo establecido todo lo concerniente a invalidez parcial o total y pensión por edad o por muerte, elabora y controla los planes de estudio y programas de calificación y recalificación. Controla la entrada y salida de personal. Elabora la Plantilla de Tiempo de Guerra, Plan de Aviso y Registro Militar.
 - Dependencia.
 - Jefe de Area de Recursos Humanos.
 - Supervisión y Control.
 - No tiene subordinados.
- ### **III. Formación General.**
- Graduado Universitario, preferiblemente Ingeniero Industrial.
 - Nivel medio o superior o Técnico Medio con formación en la Especialidad de Recursos Humanos.
- Conocimientos Necesarios.
 - Redacción.
 - Aritmética

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

- Archivos
- Computación.
- Control de la Calidad.
- Recursos Laborales.

- Experiencia Profesional.
- Un año de adiestramiento en el cargo.

IV. Responsabilidad en el Cargo.

- Por materiales y equipos.
- Por información confidencial.

- Grado de Responsabilidad.
- Alto, por pérdida de documentos clasificados.

- Relaciones Funcionales.
- Con todos los Departamentos.

V. Condiciones de Trabajo.

- Factores Físicos.
- Estar sentado.
- Oír.
- Ver de cerca.
- Hablar.
- Inclinarsse.

- Condiciones ambientales.
- Interior.
- Cambios de temperatura.
- Trabajar con otros.
- Trabajar con otros que hagan otras cosas.
- Trabajar solo.
- Iluminación requerida según NC.

- Equipamiento.
- Materiales de Oficina.
- Computadoras.

- Riesgos.
- Fatiga Mental.
- Stress.
- Fatiga Visual.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

VI. Competencias Deseadas.

Sentido de la Organización:

Analítico:

Capacidad para trabajar en equipo:

Discriminación de informaciones, datos y situaciones:

Operativo, dinámico:

Apariencia Personal:

Disposición al cambio y creatividad:

Capacidad de Dirección:

Liderazgo:

Capacidad para negociar:

Capacidad para tomar decisiones:

Relaciones interpersonales:

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

Departamento de Recursos Humanos.

I. Identificación del Puesto.

- Denominación del Cargo: Auxiliar de Fuerza y Trabajo.
- Categoría ocupacional: Técnico.
- Area: Recursos Humanos.
- Grupo Escala: VI.

II. Contenido del Cargo.

- Misión
 - Audita, asesora y ejecuta lo referente a las funciones de empleo y desarrollo de las fuerzas de trabajo mediante una adecuada utilización de las regulaciones de la política de empleo inventario de personal
- Principales Tareas.
 - Realizar labores administrativas vinculadas a las actividades de Recursos laborales y de Organización del Trabajo y los salarios, confecciona, actualiza y archiva los documentos y controles relacionados con el personal, garantiza que se cumpla el modelaje establecido, recepciona, controla y verifica datos, atiende reclamaciones, realiza tramites y coordinaciones según los procedimientos establecidos, realiza entrevistas y desarrolla el trabajo de captaciones de personal, ejecuta labores de oficina, aplica la metodología establecida sobre secreto estatal, orienta y supervisa el trabajo de otros empleados, realiza otras tareas adicionales según se requiera.
- Dependencia.
 - Jefe de Departamento de Recursos Humanos.
- Supervisión y Control.
 - No tiene subordinados.

III. Formación General.

- Nivel medio o superior o Técnico Medio con formación en la Especialidad de Recursos Laborales o Economía.
- Conocimientos Necesarios.
 - Redacción.
 - Aritmética.
 - Archivos.
 - Control de la Calidad.
 - Seguridad e higiene del Trabajo.
 - Organización del Trabajo.
- Experiencia Profesional.
 - Un año de adiestramiento en el cargo.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

IV. Responsabilidad en el Cargo.

- Por las informaciones que envía.

- Grado de Responsabilidad.
 - Alto, por pérdida de informaciones y documentos clasificados.

- Relaciones Funcionales.
 - Con todos los Departamentos.

V. Condiciones de Trabajo.

- Factores Físicos.
 - Estar sentado.
 - Oír.
 - Ver de cerca.
 - Hablar.

- Condiciones ambientales.
 - Interior.
 - Cambios de temperatura.
 - Trabajar con otros.
 - Trabajar con otros que hagan otras cosas.
 - Trabajar solo.
 - Iluminación requerida según NC.

- Equipamiento.
 - Materiales de Oficina.

- Riesgos.
 - Fatiga Mental.
 - Stress.

VI. Competencias Deseadas.

Sentido de la Organización:

Analítico:

Capacidad para trabajar en equipo:

Discriminación de informaciones, datos y situaciones:

Operativo, dinámico:

Apariencia Personal:

Disposición al cambio y creatividad:

Capacidad de Dirección:

Liderazgo:

Capacidad para negociar:

Capacidad para tomar decisiones:

Relaciones interpersonales:

Departamento de Recursos Humanos.

I. Identificación del Puesto.

- Denominación del Cargo: Encargada de Actividades Administrativas.
- Categoría ocupacional: Administrativa.
- Area: Recursos Humanos.
- Grupo Escala: VII.

II. Contenido del Cargo.

- Misión.
 - Ejecuta y controla las tareas relacionadas con el registro, utilización, reenumeración, capacitación y fluctuación del personal, aplicando la vigente legislación laboral, para mantener organizado el movimiento de fuerza de trabajo.
- Principales Tareas.
 - Obtiene, recopila y procesa datos financieros y estadísticos, calcula promedios, porcentajes y otros presentando los resultados en forma tabular, escrita o gráfica, calcula y confecciona reportes, liquidaciones comprobantes, vales, facturas y otros documentos de acuerdo al sistema estatal conocido, efectúa conciliaciones bancarias y las balances de comprobaciones, lleva registros contables y los mantiene actualizados, revisa, controla y lleva controles, prepara y revisa cuadros, estados, resúmenes, tablas y otras. Realiza comprobaciones, gestiones de todo tipo a fin de cumplimentar su trabajo fundamental, opera equipos de oficina que requieran utilizar como apoyo a su actividad, desempeña otras funciones contables y de Oficina relacionadas con su trabajo, puede supervisar labores de otros empleados, ejecuta otras tareas adicionales según se requiera hasta cumplimentar la jornada laboral.
- Dependencia.
 - Jefe de Departamento de Recursos Humanos.
- Supervisión y Control.
 - Se afecta la actividad organizativa del Departamento.

III. Formación General.

- Técnico Medio en Recursos Laborales.
- Conocimientos Necesarios.
 - Redacción.
 - Aritmética.
 - Archivos.
 - Estadística.
 - Derivación.
 - Organización del Trabajo.
- Experiencia Profesional.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

- Treinta Días de trabajo en dicho cargo.

IV. Responsabilidad en el Cargo.

- Por la seguridad y preservación de documentos confidenciales.

- Grado de Responsabilidad.
 - Alto, por pérdida de documentos clasificados.

- Relaciones Funcionales.
 - Con todos los Departamentos.

V. Condiciones de Trabajo.

- Factores Físicos.
 - Estar sentado.
 - Oír.
 - Ver de cerca.
 - Hablar.
- Condiciones ambientales.
 - Interior.
 - Trabajar con otros.
 - Trabajar con otros que hagan otras cosas.
 - Trabajar solo.
 - Iluminación requerida según NC.
- Equipamiento.
 - Calculadoras.
- Riesgos.
 - Fatiga Mental.
 - Stress.

VI. Competencias Deseadas.

Sentido de la Organización:

Analítico:

Capacidad para trabajar en equipo:

Discriminación de informaciones, datos y situaciones:

Operativo, dinámico:

Apariencia Personal:

Disposición al cambio y creatividad:

Capacidad de Dirección:

Liderazgo:

Capacidad para negociar:

Capacidad para tomar decisiones:

Relaciones interpersonales:

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

Departamento de Economía.

I. Identificación del Puesto.

- Denominación del Cargo: Jefe de Departamento de Economía.
- Categoría ocupacional: Dirigente.
- Area: Economía.
- Grupo Escala: XII.

II. Contenido del Cargo.

- Misión.
 - Optimizar los Recursos Económicos, planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades económicas y financieras, de acuerdo con las políticas establecidas al respecto por la Dirección de la Empresa; velar por la confiabilidad de la contabilidad, caracterizada por su capacidad de expresar la realidad de los hechos económicos que se produzcan y un eficiente control de los costos.
- Principales Tareas.
 - Cumplir las normas y procedimientos establecidos para el SNC, haciendo uso de las medidas establecidas.
 - Dar cumplimiento a las medidas adoptadas por las Auditorías efectuadas.
 - Autorizar la documentación que se presenta al banco.
 - Velar y exigir por el cumplimiento de los temas y funciones del área de trabajo económico.
 - Velar por el cumplimiento del plan caja y hacer los análisis económicos, financieros y proponer soluciones.
 - Reclamar a las unidades que integran la UB la entrega en los términos establecidos de la documentación necesaria para el desarrollo de las operaciones contables.
 - Brindar su cooperación y ayuda necesarias para los controles e inspecciones que se reciben.
 - Cumplir y hacer cumplir otras tareas que le sean asignadas.
 - Chequea y controla a los técnicos según sus respectivas escalas técnicas.
 - Revisa y chequea el Balance de Comprobación de Saldos de la Empresa, así como sus indicadores (ventas, utilidades, costos, etc).
 - Vela porque no ocurran desvíos de recursos.
 - Chequea los destinos de la producción (Producción con Prefacturas).
 - Garantiza el pago y financiamiento de la Empresa.

Obligaciones y Deberes.

- Utilizar racionalmente la fuerza de trabajo y los objetos, medios e instrumentos de trabajo.
- Garantizar la adopción de todas las medidas pendientes a ahorro de materias primas, materiales y cuantos recursos sean posibles.
- Cumplir y hacer cumplir las leyes, directivas y planes del Estado y el gobierno, así como los reglamentos y demás disposiciones legales vigentes.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

- Lograr que su colectivo tenga los resultados previstos en el tiempo y forma establecido.
- Desarrollar la crítica y autocrítica y contribuir a la formación de un subordinado.
- Esforzarse constantemente por elevar su nivel cultural, político y profesional de él y sus subordinados.
- Planificar, organizar, dirigir y controla el trabajo de sus subordinados.

Derechos y Atribuciones.

- Recibir el salario que desempeña y disfrutar de la seguridad social, conforme a las disposiciones vigentes.
- Presentar su renuncia al cargo y que esta le sea aceptada para el cargo.
- Conocer y cumplir el Reglamento disciplinario y el convenio de trabajo.
- Atender debidamente a su reserva y sustituto.

- Dependencia.
 - Jefe de Unidad Básica.

- Supervisión y Control.
 - Contador.
 - Técnico Económico.
 - Auxiliar Económico.

III. Formación General.

- Graduado Universitario en una especialidad a fin.

- Conocimientos Necesarios.
 - Redacción.
 - Aritmética.
 - Archivos.
 - Contabilidad.
 - Finanzas.
 - Computación.
 - Costos.
 - Técnicas de Dirección.
 - Marketing.
 - Control de la Calidad.

- Experiencia Profesional.
 - Dos años como Contador.
 - Un año como Jefe Económico en otra Empresa.

IV. Responsabilidad en el Cargo.

- Responsable de la acción eficaz de su Departamento.
- Responsable de la veracidad de los informes que realiza y aprueba.

- Grado de Responsabilidad.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

- Alto, por pérdida de documentos clasificados e informaciones importantes.
- Relaciones Funcionales.
- Con todos los Departamentos.

V. Condiciones de Trabajo.

- Factores Físicos.
 - Estar sentado.
 - Oír.
 - Ver de cerca.
 - Hablar.
 - Inclinarsse.
 - Distinguir colores.
- Condiciones ambientales.
 - Interior.
 - Trabajar con otros.
 - Trabajar con otros que hagan otras cosas.
 - Trabajar solo.
 - Iluminación requerida según NC.
 - Departametro con exceso de personas.
- Equipamiento.
 - Materiales de Oficina.
 - Computadoras.
- Riesgos.
 - Fatiga Mental.
 - Stress.
 - Fatiga Visual.

VI. Competencias Deseadas.

Sentido de la Organización:

Analítico:

Capacidad para trabajar en equipo:

Discriminación de informaciones, datos y situaciones:

Operativo, dinámico:

Apariencia Personal:

Disposición al cambio y creatividad:

Capacidad de Dirección:

Liderazgo:

Capacidad para negociar:

Capacidad para tomar decisiones:

Relaciones interpersonales:

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

Departamento de Economía.

I. Identificación del Puesto.

- Denominación del Cargo: Cajero Pagador.
- Categoría ocupacional: Técnico.
- Area: Economía.
- Grupo Escala: VI.

II. Contenido del Cargo.

- Misión.
 - Efectuar labores con efectivos, pagos y cobros tanto en MN como en Divisas.

- Principales Tareas.
 - Efectúa labores de recepción de valores y efectivo, cobros y pagos por distintos conceptos, liquidaciones y otros similares, es el custodio de dietas y combustibles, se encarga de centros estables, comprobaciones y conciliaciones y otros trámites para la efectividad y exactitud de ingresos, realiza en el Banco los trámites necesarios, todas las operaciones relacionadas con su cargo, mantiene los fondos en efectivo necesarios para los gastos ordinarios o imprevistos, efectúa conciliaciones de cheques y otros documentos, así como todo tipo de operaciones con cheques que se le encomienden y para las cuales se le otorgan facultades, eventualmente realiza otros trabajos de oficina, puede dirigir la labor de uno o más empleados, utiliza equipos tales como: registradoras, calculadoras, y otros similares.

- Dependencia.
 - Jefe de Departamento de Economía.

- Supervisión y Control.
 - No tiene subordinados.

III. Formación General.

- Técnico Medio o Licenciado en Economía.

- Conocimientos Necesarios.
 - Redacción.
 - Aritmética.
 - Archivos.
 - Contabilidad.
 - Finanzas.
 - Computación.
 - Costos.

- Experiencia Profesional.
 - Haber trabajado un año como Cajero Pagador en otra empresa.
 - Dos años como Auxiliar de Contabilidad.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

IV. Responsabilidad en el Cargo.

- Por el efectivo y los cheques que se encuentran bajo su custodia.
- Grado de Responsabilidad.
 - Alto, por pérdida de documentos clasificados, cheques y efectivos.
- Relaciones Funcionales.
 - Con los demás miembros de su Departamento.

V. Condiciones de Trabajo.

- Factores Físicos.
 - Estar sentado.
 - Oír.
 - Ver de cerca.
 - Hablar.
 - Inclinar.
 - Distinguir colores.
- Condiciones ambientales.
 - Interior.
 - Trabajar con otros.
 - Trabajar con otros que hagan otras cosas.
 - Trabajar solo.
 - Iluminación requerida según NC.
 - Departamento con exceso de personas.
- Equipamiento.
 - Materiales de Oficina.
 - Computadoras.
 - Calculadoras.
 - Registradoras.
- Riesgos.
 - Fatiga Mental.
 - Stress.
 - Fatiga Visual.

VI. Competencias Deseadas.

Sentido de la Organización:

Analítico:

Capacidad para trabajar en equipo:

Discriminación de informaciones, datos y situaciones:

Operativo, dinámico:

Apariencia Personal:

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

Disposición al cambio y creatividad:

Capacidad de Dirección:

Liderazgo:

Capacidad para negociar:

Capacidad para tomar decisiones:

Relaciones interpersonales:

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

Departamento de Economía.

I. Identificación del Puesto.

- Denominación del Cargo: Técnico en Gestión Económica.
- Categoría ocupacional: Técnico.
- Area: Economía.
- Grupo Escala: IX.

II. Contenido del Cargo.

- Misión.
 - Garantizar una contabilidad eficiente y confiable a partir de asentar, revisar y comprobar la información económica de las diferentes áreas de la instalación.

- Principales Tareas.
 - Elabora los proyectos de planes, asesora y orienta a las entidades, elabora o participa en la confección de los proyectos de directiva fundamentalmente, elabora o propone las modificaciones a la metodología, los procedimientos y calendarios aprobados, evalúa el comportamiento de los planes aprobados, analiza y emite criterios sobre el comportamiento de los indicadores económicos, planifica los consumos, analiza los abastecimientos importantes, evalúa la posibilidad de incremento en la productividad del trabajo, participa en la evaluación de los proyectos de inversiones, analiza las propuestas de extra plan, supervisa y controla el trabajo de planificación de las empresas y entidades subordinadas, organiza, dirige y elabora tareas correspondientes a los hechos económicos de las entidades, confecciona o supervisa los comprobantes de operaciones, revisa y aprueba los documentos primarios, aplica y adecúa los sistemas y procedimientos contables en vigor, participa en las auditorías, garantiza, realiza o aprueba las conciliaciones bancarias, garantiza el proceso relacionado con el sistema de nominas establecido, efectúa comprobaciones de efectivos y valores, emite estados financieros y de presupuesto, revisa y consolida estados financieros, garantiza las tareas relacionadas con las finanzas, revisa y evalúa la información de costos recibida, revisa la valoración efectuada de los inventarios de productos en procesos, producción terminada y traspasos inter - procesos, confecciona informes sobre los resultados de los ejercicios y cumplimiento del presupuesto o planes financieros, planifica, organiza, aplica o participa en la implantación de tareas de sistematización de las actividades, elabora las adaptaciones específicas de las normas y procedimientos del Sistema Nacional de Contabilidad.

- Dependencia.
 - Jefe de Departamento de Economía.

- Supervisión y Control.
 - No tiene subordinados.

III. Formación General.

- Graduado Universitario en Especialidad a fin.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

- Técnico Medio en Contabilidad en Economía.
- Conocimientos Necesarios.
 - Redacción.
 - Aritmética.
 - Archivos.
 - Contabilidad.
 - Finanzas.
 - Computación.
 - Costos.
 - Mecanografía.
 - Contabilidad.
 - Redacción.
- Experiencia Profesional.
 - Dos años como Técnico en Gestión Económica o Auxiliar de Contabilidad.

IV. Responsabilidad en el Cargo.

- Por el efectivo y los cheques que se encuentran bajo su custodia.
- Grado de Responsabilidad.
 - Medio, por pérdida de informaciones necesarias o importantes.
- Relaciones Funcionales.
 - Con todos los Departamentos.

V. Condiciones de Trabajo.

- Factores Físicos.
 - Estar sentado.
 - Oír.
 - Ver de cerca.
 - Hablar.
 - Inclinar.
 - Distinguir colores.
 - Ver de lejos.
- Condiciones ambientales.
 - Interior.
 - Trabajar con otros.
 - Trabajar con otros que hagan otras cosas.
 - Trabajar solo.
 - Iluminación requerida según NC.
 - Departamento con exceso de personas.
- Equipamiento.
 - Materiales de Oficina.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

- Computadoras.
- Calculadoras.
- Registradoras.

- Riesgos.
- Fatiga Mental.
- Stress.
- Fatiga Visual.

VI. Competencias Deseadas.

Sentido de la Organización:

Analítico:

Capacidad para trabajar en equipo:

Discriminación de informaciones, datos y situaciones:

Operativo, dinámico:

Apariencia Personal:

Disposición al cambio y creatividad:

Capacidad de Dirección:

Liderazgo:

Capacidad para negociar:

Capacidad para tomar decisiones:

Relaciones interpersonales:

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

Departamento de Economía.

I. Identificación del Puesto.

- Denominación del Cargo: Auxiliar Económico.
- Categoría ocupacional: Técnico.
- Area: Economía.
- Grupo Escala: VI.

II. Contenido del Cargo.

- Misión.
 - Organiza, controla y ejecuta las tareas relacionadas con la confección, control y cumplimiento de los presupuestos y planes financieros, elaborando propuestas de cifras de control y normas de gastos para garantizar el nivel adecuado de liquidez y solvencia.
- Principales Tareas.
 - Obtiene, recopila y procesa datos financieros, estadísticos, calcula promedios, porcentajes y otros, presentando los resultados en forma tabular, escrita o gráfica, calcula y confecciona reportes, liquidaciones, comprobantes, vales, facturas y otros documentos de acuerdo a sistemas establecidos, efectúa conciliaciones bancarias y balances de comprobación, lleva registros contables y los mantiene actualizados, revisa, comprueba y lleva controles de documentos, prepara y revisa cuadros, estados, resúmenes, tablas y otros. Realiza comprobaciones y gestiones de todo tipo a fin de cumplimentar su trabajo fundamental, opera equipos de oficinas que requieran utilizar como apoyo a su actividad, desempeña otras funciones contables y de oficina relacionadas con su trabajo, puede supervisar las labores de otros empleados, ejecuta otras tareas adicionales según se requiera hasta completar la jornada laboral.
- Dependencia.
 - Jefe de Departamento de Economía.
- Supervisión y Control.
 - No tiene subordinados.

III. Formación General.

- Técnico Medio en Contabilidad y Economía.
- Conocimientos Necesarios.
 - Redacción.
 - Aritmética.
 - Archivos.
 - Contabilidad.
 - Finanzas.
 - Computación.
 - Costos.
 - Mecanografía.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

- Contabilidad.
- Redacción.
- Control de la Calidad.

- Experiencia Profesional.
- Un año como Financista en otra empresa.
- Dos años como Auxiliar “A” de Contabilidad.

IV. Responsabilidad en el Cargo.

- Por materiales y equipos.
- Por dinero, títulos o documentos.

- Grado de Responsabilidad.
- Alto, por pérdida de dinero, títulos, documentos y activos.

- Relaciones Funcionales.
- Con los demás miembros de su Departamento.

V. Condiciones de Trabajo.

- Factores Físicos.
- Estar sentado.
- Oír.
- Ver de cerca.
- Hablar.
- Inclinar.
- Distinguir colores.
- Andar.

- Condiciones ambientales.
- Interior.
- Trabajar con otros.
- Trabajar con otros que hagan otras cosas.
- Trabajar solo.
- Iluminación requerida según NC.
- Departamento con exceso de personas.

- Equipamiento.
- Materiales de Oficina.
- Computadoras.
- Calculadoras.

- Riesgos.
- Fatiga Mental.
- Stress.
- Fatiga Visual.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

VI. Competencias Deseadas.

Sentido de la Organización:

Analítico:

Capacidad para trabajar en equipo:

Discriminación de informaciones, datos y situaciones:

Operativo, dinámico:

Apariencia Personal:

Disposición al cambio y creatividad:

Capacidad de Dirección:

Liderazgo:

Capacidad para negociar:

Capacidad para tomar decisiones:

Relaciones interpersonales:

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

Departamento de Abastecimiento.

I. Identificación del Puesto.

- Denominación del Cargo: Jefe de Departamento de Abastecimiento.
- Categoría ocupacional: Dirigente.
- Area: Abastecimiento.
- Grupo Escala: XIII.

II. Contenido del Cargo.

- Misión.
 - Organizar, dirigir, coordinar y supervisar aquellas actividades que son resultados del abastecimiento general del Hotel. Distribuir a cada una de las áreas los productos, insumos y materiales que requiere. Organizar y controlar los servicios de transporte de acuerdo con sus requerimientos y la de los otros departamentos.
- Principales Tareas.
 - Toma las decisiones que correspondan para el ejercicio de sus atribuciones en el marco de su competencia.
 - Confecciona y dirige el plan de trabajo del Departamento, lo presenta al Jefe de la UB para su aprobación y controla su cumplimiento.
 - Cumple y hace cumplir las disposiciones de carácter obligatorio en el marco de su competencia y participa en la confección de los planes de abastecimientos.
 - Coordina con el resto de los Departamentos y unidades las tareas que mancomunadamente deben cumplir.
 - Presenta los planes de transportación de forma establecida al Departamento de transporte.
 - Mantiene contacto con todos los suministradores y exige a los especialistas la conciliación con los mismos.
 - Realiza cuantas gestiones de suministro sean necesarias o las coordina.
 - Dirige a sus subordinados a los cuales mantiene informados de las orientaciones emanadas de los niveles superiores.
 - Se mantiene actualizado en materia relativa a la actividad que dirige y lleva con responsabilidad de acuerdo con sus facultades, todos los aspectos inherentes a sus funciones.

Obligaciones y Deberes.

- Ocupar cargo en la estructura orgánica del Estado según su nivel capacidad y desarrollo.
- Cumplir cabalmente con las funciones y tareas que le correspondan al cargo que desempeñan.
- Proteger, cuidar y conservar la propiedad socialista bajo su responsabilidad.
- Aportar ideas, conocimientos y experiencias para el perfeccionamiento de la actividad de la Unidad Básica.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

Derechos y Atribuciones.

- Ocupar cargos en la estructura orgánica del estado según su nivel, capacidad y desarrollo.
- Presentar la renuncia y que ésta le sea aceptada.
- Disponer de los medios requeridos para el desarrollo de su labor.
- Proponer la comercialización de los productos que se consideren inmovilizados u ociosos en la Empresa.
- Ejercer las facultades propias del cargo.

- Dependencia.
 - Jefe de Unidad Básica.

- Supervisión y Control.
 - Almacén General.
 - Restos de los almacenes de las entidades subordinadas.

III. Formación General.

- Universitario.

- Conocimientos Necesarios.
 - Redacción.
 - Aritmética.
 - Archivos
 - Computación.
 - Costos.
 - Mecanografía.
 - Contabilidad.
 - Redacción.
 - Control de la Calidad.
 - Técnicas de Dirección.

- Experiencia Profesional.
 - Dos años como Encargado de Almacén.
 - Un año como de Jefe de Abastecimiento en otra instalación.

IV. Responsabilidad en el Cargo.

- Por supervisión del personal.
- Por materiales y equipos.
- Por métodos y procesos.
- Por dinero, títulos o documentos.

- Grado de Responsabilidad.
 - Alto, por pérdida de dinero, títulos, documentos y activos.

- Relaciones Funcionales.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

- Con todos los departamentos.

V. Condiciones de Trabajo.

- Factores Físicos.

- Estar sentado.
- Oír.
- Ver de cerca.
- Hablar.
- Inclinarsse.
- Distinguir colores.
- Andar.
- Manejar.
- Transportar objeto.
- Ponerse en cuclillas.
- Estar de pie.
- Levantar objetos.
- Alcanzar objetos.

- Condiciones ambientales.

- Interior.
- Trabajar con otros.
- Trabajar con otros que hagan otras cosas.
- Trabajar solo.
- Iluminación requerida según NC.
- Exterior.

- Equipamiento.

- Materiales de Oficina.
- Materiales de estiba.
- Instrumentos de medición.
- Autos.

- Riesgos.

- Fatiga Física.
- Stress.
- Accidentes automovilísticos.
- Lesiones físicas.

VI. Competencias Deseadas.

Sentido de la Organización:

Analítico:

Capacidad para trabajar en equipo:

Discriminación de informaciones, datos y situaciones:

Operativo, dinámico:

Apariencia Personal:

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

Disposición al cambio y creatividad:

Capacidad de Dirección:

Liderazgo:

Capacidad para negociar:

Capacidad para tomar decisiones:

Relaciones interpersonales:

Departamento de Producción.

I. Identificación del Puesto.

- Denominación del Cargo: Jefe de Departamento de Producción.
- Categoría ocupacional: Dirigente.
- Area: Producción.
- Grupo Escala: XIII.

II. Contenido del Cargo.

- Misión.
 - Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar aquellas actividades que son resultado de la actividad productiva, así como la calidad de las producciones, cumplimiento de los planes, reclamaciones entre otros.
- Principales Tareas.
 - Toma de decisiones que correspondan para el ejercicio de sus atribuciones en el marco de su competencia.
 - Fiscaliza el aseguramiento del cumplimiento de los planes de producción mantenimiento, desarrollo y sus necesidades materiales.
 - Confecciona y dirige el plan de trabajo del Departamento, lo presenta al Jefe de la UB para su aprobación y controla su cumplimiento.
 - Cumple y hace cumplir las disposiciones de carácter obligatorio en el marco de su competencia y participa en la confección de los planes de producción.
 - Coordina con el resto de los Departamentos y unidades las tareas que mancomunadamente deben cumplir, dirige a sus subordinados a los cuales mantiene informados de las orientaciones emanadas de los niveles superiores.
 - Se mantiene actualizado en materia relativa a la actividad que dirige y lleva con responsabilidad de acuerdo con sus facultades todos los aspectos inherentes a sus funciones.
 - Exige por el cumplimiento de las visitas de asesoría y control a las unidades y establecimientos por parte del personal técnico.
 - Fiscaliza el aseguramiento de la actualización de capacidades y evaluaciones de las actividades de mantenimientos y desarrollo.
 - Exige porque se cumplan las normas de muestreos, consumo material, proceso y de especificaciones de calidad y actividades bajo su responsabilidad.
 - Chequea y fiscaliza las interrupciones causadas por roturas imprevistas de mantenimientos, analiza causas y responsables, así como los decomisos ocasionados por la mala calidad.
 - Coadyuva el adiestramiento del personal de las actividades bajo su responsabilidad programando cursos y seminarios.
 - Participa en los Consejos Tecnológicos y plenarias de mantenimiento.
 - Exige por el aseguramiento de la organización de los talleres, así como la implantación del sistema de control de la calidad de los servicios a la población.
 - Evalúa a los técnicos subordinados.
 - Hacer despachos con el personal subordinado.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

Obligaciones y Deberes.

- Chequear la asistencia y productividad de sus subordinados.
- Chequear y controlar el cumplimiento de los planes de trabajo y su eficiencia.
- Cumplir y hacer cumplir las leyes, directivas y planes del estado y gobiernos, así como los reglamentos y demás disposiciones vigentes.
- Estimular al personal subordinado cuando hayan logrado objetivos superiores a los previstos por otros causales.
- Lograr que el colectivo tenga los resultados previstos en el tiempo y forma establecidos.
- Contribuir a la formación integral de los miembros de su colectivo.
- Cumplir y hacer cumplir los principales métodos, estilos y técnicas de dirección socialista.

Derechos y Atribuciones.

- Ejercer las facultades propias del cargo que ocupa y recibir los recursos humanos, materiales y correspondan, así como los financieros.
 - Presentar la renuncia y que ésta sea aceptada.
 - Recibir atención médica y estomatológica y otras atenciones que se establezcan en el Reglamento y demás disposiciones.
 - Aplicar el decreto Ley 176 a sus subordinados cuando las causas lo requieran.
- Dependencia.
 - Jefe de Unidad Básica.
 - Supervisión y Control.
 - Técnicos en Procesos Tecnológicos.
 - Técnico en Calidad.

III. Formación General.

- Universitario.
- Conocimientos Necesarios.
 - Redacción.
 - Aritmética.
 - Archivos
 - Computación.
 - Costos.
 - Mecanografía.
 - Contabilidad.
 - Control de la Calidad.
 - Técnicas de Dirección.
 - Experiencia Profesional.
 - Dos años como Técnico en Procesos Tecnológicos.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

- Un año como Jefe de Producción en otra instalación..

IV. Responsabilidad en el Cargo.

- Por supervisión del personal.
 - Por materiales y equipos.
 - Por métodos y procesos.
-
- Grado de Responsabilidad.
 - Alto, por la preservación de materiales y equipos..
-
- Relaciones Funcionales.
 - Con todos los departamentos.

V. Condiciones de Trabajo.

- Factores Físicos.
 - Estar sentado.
 - Oír.
 - Ver de cerca.
 - Hablar.
 - Inclinarsse.
 - Distinguir colores.
 - Andar.
 - Manejar.
 - Transportar objeto.
 - Ponerse en cuclillas.
 - Estar de pie.
 - Levantar objetos.
 - Alcanzar objetos.
-
- Condiciones ambientales.
 - Interior.
 - Trabajar con otros.
 - Trabajar con otros que hagan otras cosas.
 - Trabajar solo.
 - Iluminación requerida según NC.
 - Exterior.
-
- Equipamiento.
 - Materiales de Oficina.
 - Materiales de estiba.
 - Instrumentos de medición.
 - Autos.
-
- Riesgos.
 - Fatiga Física.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

- Stress.
- Accidentes automovilísticos.
- Lesiones físicas.

VI. Competencias Deseadas.

Sentido de la Organización:

Analítico:

Capacidad para trabajar en equipo:

Discriminación de informaciones, datos y situaciones:

Operativo, dinámico:

Apariencia Personal:

Disposición al cambio y creatividad:

Capacidad de Dirección:

Liderazgo:

Capacidad para negociar:

Capacidad para tomar decisiones:

Relaciones interpersonales:

Departamento de Producción.

I. Identificación del Puesto.

- Denominación del Cargo: Control de la Calidad.
- Categoría ocupacional: Técnico.
- Area: Producción.
- Grupo Propuesto: X.
- Grupo Actual: VII.

II. Contenido del Cargo.

- Misión.
 - Realiza el control de la calidad de productos en procesos y productos terminados a través del diseño e implantación de sistemas de control de la calidad, haciendo uso de diferentes equipos y utensilios de laboratorio para analizar las muestras tomadas con la efectividad y precisión requeridas, garantizando condiciones óptimas de calidad en el proceso.
- Principales Tareas.
 - Participa en el diseño, implantación y control del funcionamiento de los sistemas de control de la calidad del proceso, según normas ISO 9000.
 - Ejecuta la inspección y el control de la calidad de insumos, productos en proceso y terminados.
 - Participa en la determinación de especificaciones de calidad de los productos.
 - Participa en el análisis, discusión y acuerdo de las medidas a tomar para resolver los problemas que afectan la calidad.
 - Elabora propuestas de tareas de control de la calidad.
 - Participa en investigaciones sobre el perfeccionamiento de los principios y métodos de control de la calidad.
 - Efectúa tareas relativas al control de la calidad.
- Dependencia.
 - Jefe de Departamento de Producción.
- Supervisión y Control.
 - La afectación de la calidad de los productos, en todas las entidades que se subordinan a la UBIA.

III. Formación General.

- Graduado de nivel superior en Ingeniería Industrial.
 - Técnico Medio Control de la Calidad u otra especialidad a fin a la calidad.
-
- Conocimientos Necesarios.
 - Redacción.
 - Aritmética.
 - Archivos

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

- Computación.
- Mecanografía.
- Contabilidad.
- Laboratorio.
- Control de la Calidad.

- Experiencia Profesional.
- Tres años de experiencia en esta actividad.

IV. Responsabilidad en el Cargo.

- Por la calidad de las producciones

- Grado de Responsabilidad.
- Alto, es responsable de la calidad de las producciones.

- Relaciones Funcionales.
- Con todas las entidades que se le subordinan a la Unidad Básica.

V. Condiciones de Trabajo.

- Factores Físicos.
- Estar sentado.
- Oír.
- Ver de cerca.
- Hablar.
- Estar de pie.

- Condiciones ambientales.
- Interior.
- Trabajar solo.
- Iluminación requerida según NC.
- Exterior.

- Equipamiento.
- Materiales de Oficina.
- Balanza, equipos y utensilios de laboratorio.

- Riesgos.
- Fatiga Física.
- Stress.
- Fatiga Mental.
- Accidentes.
- Lesiones.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

VI. Competencias Deseadas.

Sentido de la Organización:

Analítico:

Capacidad para trabajar en equipo:

Discriminación de informaciones, datos y situaciones:

Operativo, dinámico:

Apariencia Personal:

Disposición al cambio y creatividad:

Capacidad de Dirección:

Liderazgo:

Capacidad para negociar:

Capacidad para tomar decisiones:

Relaciones interpersonales:

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

Departamento de Abastecimiento.

I. Identificación del Puesto.

- Denominación del Cargo: Técnico en Organización y Movilización.
- Categoría ocupacional: Técnico.
- Area: Abastecimiento.
- Grupo Escala: VI.

II. Contenido del Cargo.

- Misión.

- Planifica inversiones, recursos materiales, laborales, financieros. Registra y controla a los trabajadores. Realiza planes y emite criterios para la realización de informes de problemas económicos. Principales Tareas.

- Principales Tareas.

Bajo la dirección de un Técnico Supervisor trabaja en la elaboración de los planes perspectivos generales de preparación movilizativa, participa en la planificación de las inversiones, recursos materiales, laborales, financieros, elabora metodologías, reglamentos y normas de la preparación movilizativa, participa en los trabajos de registro y control de los trabajadores imprescindibles para el tiempo de guerra y en la elaboración de los planes de sustitución de trabajos movilizados, realiza estudios y emite criterios para la preparación de informes relacionados con los problemas económicos de la producción, distribución de servicios a organismos para el periodo especial, participa en la preparación de los trabajos de aseguramiento del plan del año, calcula con el organismo y con las unidades movilizativas, los estudios de medidas políticas, económicas que pertenezca a la elaboración de los estudios que permitan procesar mejor los planes movilizativos. Participa en seminarios sobre la actividad programada por los organismos superiores, imparte seminarios sobre las actividades en los distintos niveles, emplea los modelajes establecidos por la conservación del secreto estatal, realiza los reglamentos organizativos de la preparación movilizativa del organismo. Realiza otras tareas a fines a su cargo.

- Dependencia.

- Jefe de Departamento de Abastecimiento.

- Supervisión y Control.

- Supervisión de actividades movilizativas.
- La planificación de inversiones de recursos laborales, financieros y materiales.

III. Formación General.

- Técnico Medio en actividad a fin.

- Conocimientos Necesarios.

- Redacción.
- Aritmética.
- Archivos

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

- Computación.
- Mecanografía.
- Legislación Laboral.
- Normas.
- Reglamentos.

- Experiencia Profesional.
- Un año de adiestramiento.

IV. Responsabilidad en el Cargo.

- Por el secreto estatal.
 - Por la preparación movilizativa del organismo.
 - Por la fidelidad de los planes prospectivos generales de preparación movilizativa.
- Grado de Responsabilidad.
 - Alto, por poseer documentos clasificados e información importante para la empresa.
- Relaciones Funcionales.
 - Con todos los Departamentos de la Unidad.

V. Condiciones de Trabajo.

- Factores Físicos.
 - Estar sentado.
 - Oír.
 - Ver de cerca.
 - Hablar.
 - Estar de pie.
 - Andar.
- Condiciones ambientales.
 - Interior.
 - Trabajar solo.
 - Iluminación requerida según NC.
 - Exterior.
 - Trabajar con otros.
 - Trabajar con otros que realicen otras actividades.
- Equipamiento.
 - Materiales de Oficina.
- Riesgos.
 - Fatiga Física.
 - Stress.
 - Fatiga Mental.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

VI. Competencias Deseadas.

Sentido de la Organización:

Analítico:

Capacidad para trabajar en equipo:

Discriminación de informaciones, datos y situaciones:

Operativo, dinámico:

Apariencia Personal:

Disposición al cambio y creatividad:

Capacidad de Dirección:

Liderazgo:

Capacidad para negociar:

Capacidad para tomar decisiones:

Relaciones interpersonales:

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

Departamento de Producción.

I. Identificación del Puesto.

- Denominación del Cargo: Técnico en Energética y Automatización.
- Categoría ocupacional: Técnico.
- Area: Producción..
- Grupo Escala: IX.

II. Contenido del Cargo.

- Misión.
 - Emite criterios sobre la producción y los servicios en la parte energética, supervisa los trabajos de mantenimiento con vistas a la puesta en marcha de los medios de automatización en las nuevas inversiones. Asesora sobre estos temas a los trabajadores que laboran estos medios.
- Principales Tareas.
 - Participa y emite criterios en la producción y los servicios de la parte energética y automatización de las entidades subordinadas en lo referente a la reparación y mantenimiento de las calderas, hornos, pasteurizadoras, procesos de automatización de control y medición, asesora a técnicos de menor calificación en las entidades subordinadas, supervisa los trabajos de organización del mantenimiento y el cumplimiento de las pruebas y ajustes de las puestas en marcha de los medios de automatización en las nuevas inversiones, asesora sobre el funcionamiento de los medios de automatización instalados, tales como sistemas de medición, registros, mando, señalización, partes de gobierno, equipos de laboratorio y otros, evalúa y aporta criterios en la programación operativa de la empresa en la producción de valor y reparación y mantenimiento de los accesorios y tiene en la cuenta de potencialidad de los mismos, así como la utilización de la capacidad instalada, realiza estudios para preservar los instrumentos de la automatización y medición, que se utiliza en la automatización en volumen, calidad, surtido, emite conclusiones o recomendaciones necesarias, chequea el aseguramiento material de la producción y los servicios de la parte energética y automatización, propone posibles sustituciones que garanticen el cumplimiento del plan de producción, emite criterios y recomendaciones al nivel superior, participa según le sea orientado en reuniones, conferencias y actividades de acuerdo a su especialidad y competencias, atiende, fomenta y participa en las actividades de acuerdo a su especialización, orienta para los consejos técnicos asesores de la entidad subordinada, asesora en materia de energética y automatización en los análisis y tomas de decisiones, vela porque la producción de energética y automatización al proyectarse se les confeccione toda la documentación necesaria para su ejecución.
- Dependencia.
 - Jefe de Departamento de Producción..
- Supervisión y Control.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

- Supervisión de Areas donde existen equipos automáticos.

III. Formación General.

- Técnico Medio en actividad a fin con el cargo.

- Conocimientos Necesarios.

- Redacción.
- Aritmética.
- Archivos
- Computación.
- Mecanografía.

- Experiencia Profesional.

- Tres años de experiencia en la actividad.

IV. Responsabilidad en el Cargo.

- Por el buen funcionamiento de los equipos y medios que él supervisa.

- Grado de Responsabilidad.

- Medio.

- Relaciones Funcionales.

- Con todos los Departamentos de la Unidad.

V. Condiciones de Trabajo.

- Factores Físicos.

- Estar sentado.
- Oír.
- Ver de cerca.
- Hablar.
- Estar de pie.
- Andar.
- Ver de lejos.

- Condiciones ambientales.

- Interior.
- Trabajar solo.
- Iluminación requerida según NC.
- Exterior.
- Trabajar con otros.
- Trabajar con otros que realicen otras actividades.

- Equipamiento.

- Materiales de Oficina.
- Computadoras.
- Equipos electrónicos.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

- Equipos Automáticos.
- Equipos eléctricos.

- Riesgos.
- Fatiga Física.
- Stress.
- Fatiga Mental.
- Accidentes eléctricos.

VI. Competencias Deseadas.

Sentido de la Organización:

Analítico:

Capacidad para trabajar en equipo:

Discriminación de informaciones, datos y situaciones:

Operativo, dinámico:

Apariencia Personal:

Disposición al cambio y creatividad:

Capacidad de Dirección:

Liderazgo:

Capacidad para negociar:

Capacidad para tomar decisiones:

Relaciones interpersonales:

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

Departamento de Producción.

I. Identificación del Puesto.

- Denominación del Cargo: Técnico en Procesos Tecnológicos Industriales.
- Categoría ocupacional: Técnico.
- Area: Producción.
- Grupo Escala: VIII.

II. Contenido del Cargo.

- Misión.
 - Asesora procesos y operaciones tecnológicas.
 - Conoce la organización de la producción.
 - Elabora programas técnicos productivos.
 - Evalúa y aporta criterios para desarrollar nuevas inversiones.
- Principales Tareas.
 - Asesora directamente en la Empresa donde trabaja los procesos y operaciones tecnológicas, la actividad de pan, repostería, galletas de sal y pastas alimenticias, participa en los estudios de organización de la producción, colabora junto con producción en la elaboración de los programas técnicos productivos, realiza presupuestos de proyectos de procesos de tecnología mas moderna para la Unidad, propone para su aprobación la creación de nuevos productos, colabora y/o participa en la ejecución de investigaciones tecnológicas, evalúa y aporta criterios para el desarrollo de nuevas inversiones, vela por la calidad del producto y por el aprovechamiento de las materias primas y materiales, participa en la elaboración de normas, de especificaciones de calidad y del proceso de producción , participa en la racionalización , sustitución de productos , participa en los estudios de mecanización de los procesos tecnológicos y de las capacidades de producción, así como propone métodos de equipo, los equipos, accesorios y los servicios auxiliares de la producción, realiza prueba de sustitución de materias primas y materiales, participa en la evaluación de presupuestos de adquisición de equipos en marcha de los mismos, atiende, apoya, evalúa el desarrollo del movimiento de innovadores y racionalizadores, investiga, analiza y hace las recomendaciones pertinentes sobre las causas de las desviaciones que ocurren en las normas de consumo y de especificaciones de calidad y de proceso cuando las mismas no tienen solución con medidas correctoras de las áreas productoras y envía sus conclusiones al nivel inmediato superior, asesora en los problemas y determina las medidas correctas que deben aplicarse en cada caso, revisa y aporta criterios sobre cambios y/o modificaciones a sus productos que pueden incidir en su calidad y eleva sus recomendaciones al nivel inmediato superior, realiza cualquier otra tarea relacionada a su cargo.
- Dependencia.
 - Jefe de Departamento de Producción..
- Supervisión y Control.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

- Supervisa procesos y operaciones tecnológicas.

III. Formación General.

- Técnico Medio en actividad a fin con el cargo.

- Conocimientos Necesarios.

- Redacción.
- Aritmética.
- Archivos
- Computación.
- Mecanografía.
- Control de la Calidad.
- Computación.

- Experiencia Profesional.

- Un año de adiestramiento en este cargo.

IV. Responsabilidad en el Cargo.

- Por la calidad de los procesos y operaciones tecnológicas.

- Grado de Responsabilidad.

- Medio.

- Relaciones Funcionales.

- Con todos los Departamentos de la Unidad.

V. Condiciones de Trabajo.

- Factores Físicos.

- Estar sentado.
- Oír.
- Ver de cerca.
- Hablar.
- Estar de pie.
- Andar.
- Ver de lejos.

- Condiciones ambientales.

- Interior.
- Trabajar solo.
- Iluminación requerida según NC.
- Exterior.
- Trabajar con otros.
- Trabajar con otros que realicen otras actividades.

- Equipamiento.

- Materiales de Oficina.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

- Computadoras.
- Riesgos.
- Fatiga Física.
- Stress.
- Fatiga Mental.

VI. Competencias Deseadas.

Sentido de la Organización:

Analítico:

Capacidad para trabajar en equipo:

Discriminación de informaciones, datos y situaciones:

Operativo, dinámico:

Apariencia Personal:

Disposición al cambio y creatividad:

Capacidad de Dirección:

Liderazgo:

Capacidad para negociar:

Capacidad para tomar decisiones:

Relaciones interpersonales:

Departamento de Abastecimiento.

I. Identificación del Puesto.

- Denominación del Cargo: Planificador.
- Categoría ocupacional: Técnico.
- Area: Abastecimiento.
- Grupo Escala: XI.

II. Contenido del Cargo.

- Misión.
 - Analiza, elabora y controla los planes perspectivas y generales para las diferentes categorías del plan de la UB, a través del análisis efectivo de indicadores técnico – económicos para garantizar una adecuada planificación de los recursos, analizando la posibilidad máxima de reducción de los costos.
- Principales Tareas.
 - Elabora Propuestas de planes perspectivas y anuales para las diferentes categorías del plan de la UB.
 - Calcula y evalúa económicamente las cifras preliminares del plan.
 - Confecciona indicadores económicos tomando como base los parámetros técnico – económicos existentes y normas técnicas organizativas.
 - Elabora y evalúa las propuestas de los indicadores de ingresos del plan financiero de la UB.
 - Participa en la evaluación de proyectos de inversiones analizando aspectos técnico – económicos de los mismos.
 - Efectúa análisis técnico – económicos sobre las categorías del plan de la UB.
 - Planifica los consumos de acuerdo a las normas y niveles de actividad.
 - Evalúa la correspondencia de los recursos financieros con los gastos previstos y analiza la posibilidad de la reducción de los costos.
 - Controla el cumplimiento del plan de la UB.
 - Elabora y propone medidas con vistas al cumplimiento del plan técnico – económico de la UB.
 - Elabora informes de gestión económica.
 - Confecciona y controla el plan de ATM.
 - Controla las normas de consumo de elaboración de alimentos.
 - Controla el trabajo en los almacenes, como muestreo al 10% y verifica las existencias y consumos.
 - Controla el plan de conservación.
- Dependencia.
 - Jefe de Departamento de Abastecimiento.
- Supervisión y Control.
 - Incumplimiento de los indicadores técnicos – económicos y planes establecidos.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

III. Formación General.

- Graduado de Nivel Superior en Especialidades de Economía, Ingeniería Industrial.

- Conocimientos Necesarios.

- Redacción.
- Aritmética.
- Archivos
- Computación.
- Mecnografía.
- Control de la Calidad.
- Computación.

- Experiencia Profesional.

- Tres meses de experiencia en esta actividad.

IV. Responsabilidad en el Cargo.

- Por el cumplimiento de los indicadores Técnico – económicos y los planes establecidos.

- Grado de Responsabilidad.

- Medio.

- Relaciones Funcionales.

- Con todos los trabajadores del Departamento.

V. Condiciones de Trabajo.

- Factores Físicos.

- Estar sentado.
- Oír.
- Ver de cerca.
- Hablar.

- Condiciones ambientales.

- Interior.
- Trabajar solo.
- Iluminación requerida según NC.
- Trabajar con otros.
- Trabajar con otros que realicen otras actividades.

- Equipamiento.

- Materiales de Oficina.
- Computadoras.
- Calculadoras.

- Riesgos.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

- Fatiga Física.
- Stress.
- Fatiga Mental.

VI. Competencias Deseadas.

Sentido de la Organización:

Analítico:

Capacidad para trabajar en equipo:

Discriminación de informaciones, datos y situaciones:

Operativo, dinámico:

Apariencia Personal:

Disposición al cambio y creatividad:

Capacidad de Dirección:

Liderazgo:

Capacidad para negociar:

Capacidad para tomar decisiones:

Relaciones interpersonales:

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

Departamento de Abastecimiento.

I. Identificación del Puesto.

- Denominación del Cargo: Comprador.
- Categoría ocupacional: Técnico.
- Area: Abastecimiento.
- Grupo Escala: XI.

II. Contenido del Cargo.

- Misión.
 - Gestiona, compra insumos y mantiene la colaboración con otras empresas u organismos, a través de la gestión de compra y la relación con las entidades, para garantizar todos los insumos necesarios de la Unidad Básica.
- Principales Tareas.
 - Gestiona y compra insumos (piezas, partes, accesorios y otros productos y mercancías necesarios para la Unidad Básica y el resto de las entidades subordinadas).
 - Mantiene colaboración con otras empresas y organismos para la adquisición y compra de accesorios.
 - Controla el peso y el embalaje y el valor de las compras.
 - Confecciona todo tipo de informes que necesita el Jefe de Abastecimiento.
- Dependencia.
 - Jefe de Departamento de Abastecimiento.
- Supervisión y Control.
 - Por la afectación de los abastecimientos de materiales e insumos de las entidades subordinadas y de la UBIA.

III. Formación General.

- Graduado de Pre – Universitario con tres años de experiencia en la actividad.
- Conocimientos Necesarios.
 - Redacción.
 - Aritmética.
 - Archivos
 - Computación.
 - Mecnografía.
 - Control de la calidad.
 - Computación.
- Experiencia Profesional.
 - Tres años de experiencia en la actividad.

IV. Responsabilidad en el Cargo.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

- Por el gestionamiento de todos los insumos necesarios para la entidad.
- Grado de Responsabilidad.
 - Medio.
- Relaciones Funcionales.
 - Con todos los Departamentos de la empresa.

V. Condiciones de Trabajo.

- Factores Físicos.
 - Estar sentado.
 - Oír.
 - Ver de cerca.
 - Hablar.
 - Andar.
 - Inclinarsse.
- Condiciones ambientales.
 - Interior.
 - Trabajar solo.
 - Iluminación requerida según NC.
 - Trabajar con otros.
 - Trabajar con otros que realicen otras actividades.
 - Departamentos con exceso de personal.
- Equipamiento.
 - Materiales de Oficina.
- Riesgos.
 - Fatiga Física.
 - Stress.

BIBLIOGRAFIA.

Autor: *Antonio Rodney Alonso Batista*

VI. Competencias Deseadas.

Sentido de la Organización:

Analítico:

Capacidad para trabajar en equipo:

Discriminación de informaciones, datos y situaciones:

Operativo, dinámico:

Apariencia Personal:

Disposición al cambio y creatividad:

Capacidad de Dirección:

Liderazgo:

Capacidad para negociar:

Capacidad para tomar decisiones:

Relaciones interpersonales: