



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Ingeniería Industrial

Trabajo de Diploma

Título: Procedimiento para el Diseño de Perfiles de Cargo y de un Sistema de Estimulación, según el Desempeño Mensual, en la Fábrica de Refrescos “Rafael Espinosa”

Autor: Miguel Moreno Rodríguez.

Tutor: M.Sc. Roberto Santana Vizcaíno.

Año 2005

“Año de la Alternativa Bolivariana para las Américas”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos, como parte de la culminación de los estudios 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 ni publicado sin la aprobación de la Universidad de Cienfuegos.

Nombre y Apellidos del Autor.

Firma del Autor.

Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdo de la dirección del centro y el mismo cumple los requisitos referidos a la temática.

-

Información Científica Técnica.

Tutor. Nombre y Apellidos. Firma.

Nombre y Apellidos. Firma.

Computación.
Nombre y Apellidos. Firma.

Dedicatoria

Agradecimientos

Pensamiento

RESUMEN

La presente investigación fue realizada durante el primer semestre del año 2006 en la Fábrica de Refrescos "Rafael Espinosa".

Teniendo como Objetivo General, Proponer un procedimiento para el Diseño de los Perfiles de Cargo y de un Sistema de Estimulación según el Desempeño Mensual, en la Fábrica de Refrescos "Rafael Espinosa", identificando las técnicas y métodos de cálculo en cada una de sus etapas, lo cual permitirá dar solución a los problemas encontrados en el diagnóstico.

En el procedimiento diseñado se describen las herramientas a utilizar en cada una de sus etapas. En su aplicación, primeramente se realiza un diagnóstico arribando a la conclusión de realizar un estudio de métodos y tiempos en el proceso de producción, concluyendo con un análisis del Aprovechamiento de la Jornada Laboral y el diseño de los Perfiles de Cargo.

Además se diseña un sistema de Evaluación del Desempeño y un sistema de estimulación que permita vincular los resultados obtenidos a los esfuerzos realizados por los trabajadores en las diferentes categorías ocupacionales.

Se aplican técnicas como la representación de procesos, la fotografía, consulta a expertos y método Delphi, trabajo en equipo, observación continua.

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

ÍNDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN.....	9
--------------------------	----------

CAPÍTULO I: CONSIDERACIONES TEÓRICAS.....	12
--	-----------

1.1. La Gestión de Recursos Humanos.	12
1.1.1. Los Subsistemas dentro de la función Recursos Humanos. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.	13
1.1.2. Gestión de recursos humanos: desarrollo actual y futuro en Cuba.	15
1.2. La Organización y división del Trabajo.	16
La especialización	17
1.3. La Administración de Salarios.	20
1.3.1. Objetivos de la administración de salarios.	21
1.3.2. Los salarios y el Análisis y Descripción de Puestos.	22
1.3.3. Los salarios y la Evaluación del Desempeño.	23
1.4. Diseño de sistemas de Incentivos y recompensas.	24
1.4.1. Tipos de planes de incentivos.	24
<i>Incentivos para empleados de producción.....</i>	<i>27</i>
Conclusiones parciales del Capítulo.	28

CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DE LOS SISTEMAS DE TRABAJO.	
--	--

.....	30
--------------	-----------

2.1. Preparación y Diagnóstico.....	31
2.1.1. Compromiso de la dirección y Creación de Equipos.	31
2.1.2. Diagnóstico basado en el enfoque en el Recurso Humano del Modelo de Evaluación Baldrige.	31
.....	31
<i>Muestreo</i>	<i>32</i>
<i>Selección del diseño Muestral.....</i>	<i>33</i>
<i>Selección del tamaño de la muestra.</i>	<i>34</i>
<i>Procesamiento de los Resultados.....</i>	<i>35</i>
2.2. Estudio de métodos.....	36
Técnicas de registro.	36
2.3. Análisis y Descripción de Cargos.	37
2.3.1. Recopilación de Información.	38
<i>Métodos para recopilación de información.....</i>	<i>38</i>
<i>Consideraciones generales.....</i>	<i>39</i>
2.3.2. Procesamiento y análisis.	39
2.3.3. Elaborar Perfil de Cargo.	39
<i>La ficha tipo.....</i>	<i>41</i>
2.3.4. Implantación y Seguimiento.....	41
<i>Implantación.</i>	<i>41</i>
<i>Seguimiento.</i>	<i>42</i>
2.4. Estudios de Tiempo. Aprovechamiento de la Jornada Laboral.	42
2.4. La Evaluación del Desempeño como vía para la Distribución de Incentivos.	43
2.4.1. Objetivos.....	43
2.4.2. Métodos para la evaluación del desempeño	43

2.4.4. Selección de los aspectos a evaluar. El Método Delphi.....	43
Conclusiones parciales del capítulo.....	45
CAPITULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DISEÑADO, EN LA FÁBRICA DE REFRESCOS “RAFAEL ESPINOSA”.....	46
Caracterización del Objeto de estudio.....	46
Descripción del proceso productivo.....	47
3.1. Diagnóstico y Preparación.....	48
3.1.1. Diagnóstico.....	48
<i>Resultados con el SPSS 11.0.....</i>	<i>49</i>
3.1.2. Preparación. Compromiso de la dirección y creación de equipos.....	49
3.2. Estudio de métodos (EM).....	50
3.3. Análisis y Descripción de Cargos (ADC).....	55
3.4. Estudio Tiempos (ET).....	55
3.5. Sistema de Evaluación Desempeño (ED).....	56
Conclusiones Parciales del Capítulo.....	57
CONCLUSIONES.....	58
RECOMENDACIONES.....	59
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60
BIBLIOGRAFÍA.....	61
ANEXOS	

Introducción.

En la etapa actual de desarrollo de la humanidad las organizaciones se ven sometidas a retos, desafíos y presiones, a las cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo. La actividad de Recursos Humanos en una Empresa debe dirigir su misión a concebir al hombre como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. Esta concepción sistémica de la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) concibe como su objeto a todas las decisiones y acciones directivas que afectan a la relación entre la organización y los empleados. Por lo que se define a la GRH no como un fin en sí mismo, sino como un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de la organización.

En los diferentes autores consultados se aprecia una percepción común acerca de las actividades claves que forman el flujo de recursos humanos, el cual se inicia por el inventario de personal y la evaluación del potencial humano (Harper & Lynch, 1991), seguido del análisis y descripción de cargos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección e Inducción, evaluación del desempeño, formación-desarrollo y estimulación (Besseyre, 1990; Dessler, 1996; Páez, 1991; Louart, 1994; Chiavenato, 1993; Gómez-Mejía, 1999).

La función de Recursos Humanos constituye el Objeto de Estudio fundamental de la presente Investigación.

Actualmente (Mayo, 2006) la Fábrica de Refrescos “Rafael Espinosa” se encuentra en la etapa de diagnóstico del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, donde se ha detectado en el proceso de producción (situación problemática):

- Excesivo contenido de trabajo.
- Desconocimiento de las funciones y responsabilidades del cargo.
- Quejas de los trabajadores relacionadas con la evaluación del desempeño y con la Estimulación por el trabajo.
- Desconocimiento de las técnicas necesarias para la identificación de los problemas existentes con vistas a mejorar el proceso de producción.

Problema Científico:

No existe un procedimiento que brinde las técnicas necesarias para el diseño de los Perfiles de Cargo y de un Sistema de Estimulación según el Desempeño Mensual en la Fábrica de Refrescos “Rafael Espinosa”.

Hipótesis:

Si se diseña un procedimiento para el diseño de los Perfiles de Cargo y de un Sistema de Estimulación según el Desempeño Mensual los especialistas contarán con una guía para identificar los problemas existentes y proponer mejoras a los mismos.

Objeto de Estudio Práctico.

- Proceso de Producción de Refresco embotellado.

Objeto de Estudio Teórico.

Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos en dicho Proceso de Producción.

Objetivo General:

Proponer un procedimiento para el diseño de los Perfiles de Cargo y de un Sistema de Estimulación según el Desempeño Mensual en la Fábrica de Refrescos "Rafael Espinosa", identificando las técnicas y métodos de cálculo en cada una de sus etapas.

Objetivos Específicos:

1. Construir un Marco Teórico donde se describa la Gestión de Recursos Humanos en estrecha relación con el Análisis y Descripción de Cargos, la Evaluación del Desempeño, y los estudios de Aprovechamiento de la Jornada Laboral, así como los sistemas de compensación salarial.
2. Diseñar el procedimiento para el perfeccionamiento de los sistemas de trabajo, describiendo sus diferentes etapas.
3. Proponer medidas organizativas que permitan dar solución a los problemas encontrados en el diagnóstico.

Tareas:

1. Revisar la literatura más actual relacionada con los diferentes subsistemas de la función Recursos Humanos.
2. Describir las diferentes etapas del Procedimiento.
3. Diseñar una encuesta que permita realizar un diagnóstico del Objeto de Estudio.
4. Identificar el proceso de Producción.
5. Realizar propuestas de mejoras al proceso de producción de refrescos carbonatados de la fábrica a través de la técnica de análisis de fallos, modos y efectos (FMEA).
6. Realizar un estudio del Aprovechamiento de la Jornada Laboral y el Análisis y Descripción de Cargos de los Puestos en el área de Producción.

7. Diseñar un sistema de Evaluación del Desempeño, seleccionando las características a evaluar a partir de la revisión de la literatura y la consulta de Expertos dentro de la organización.
8. Proponer un Sistema de Estimulación que permita la alineación entre los objetivos organizacionales y las tareas a nivel de cada puesto con la Evaluación del Desempeño.

Estructura de la Tesis:

Capítulo 1. Consideraciones teóricas.

En el presente Capítulo se realiza una amplia revisión de la literatura sobre Gestión de Recursos Humanos, enfatizándose en los subsistemas relacionados con el Objeto de Estudio de esta investigación.

Capítulo 2. Procedimiento para el diseño de los Perfiles de Cargo y de un Sistema de Estimulación según el Desempeño Mensual.

Se propone un procedimiento en el cual se describen las diferentes etapas que desde el punto de vista metodológico son necesarias para llevar a cabo un estudio de este tipo.

Capítulo 3. Aplicación del Procedimiento diseñado en la Fábrica refrescos "Rafael Espinosa".

En este capítulo se explica el procedimiento diseñado. En su aplicación, primeramente se realiza un diagnóstico detectando un conjunto de problemas existentes que confirman la necesidad del estudio. Se representa el proceso de producción y se realiza un estudio de aprovechamiento de la Jornada Laboral, así como el análisis y Descripción de Cargos. Finalmente se diseña un sistema de Evaluación del desempeño y un sistema de estimulación que permita vincular los resultados obtenidos a los esfuerzos realizados por los empleados en las diferentes categorías ocupacionales.

Capítulo I: Consideraciones teóricas.

En el presente Capítulo se realiza una amplia revisión de la literatura sobre Gestión de Recursos Humanos, enfatizándose en los subsistemas relacionados con el Objeto de Estudio de esta investigación.

1.1. La Gestión de Recursos Humanos.

El panorama económico internacional actual, caracterizado por la globalización de los mercados, la utilización de tecnologías de avanzada y una competencia agresiva, ha traído como consecuencia que las empresas e instituciones cifren sus esperanzas competitivas en el potencial humano con que estas cuentan, lo cual ha repercutido directamente, en un auge sin precedentes en la gestión del personal. La literatura sobre el tema es bastante amplia y abarcadora; varios autores hacen referencia a este término, tratándolo indistintamente, como administración de personal por solo señalar las más difundidas. (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16)

Por GRH (Anexo 1) se entiende, según Batista Jiménez (17) la actividad que se realiza en la Empresa para:

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

No se puede hablar de gestión de Recursos Humanos sin hacer referencia a los modelos diseñados por diferentes autores; en el (Anexo 2) se muestra un resumen de sus aspectos más importantes.

Esta concepción de la GRH se caracteriza por:

- ✓ Considerar que esta debe integrarse como la gestión del resto de las áreas de la empresa, dentro del marco de sus objetivos estratégicos.
- ✓ Impulsar un estilo de dirección participativo que permita la elevación responsable del papel de cada persona en la organización.

- ✓ Diseñar sus sistemas y procedimientos con orientación al empleado como su cliente final y con el criterio de dotarle de los medios y condiciones de trabajo coherentes, con el resultado que se espera de él.

Por otra parte, los principales rasgos de la concepción moderna de la GRH señalados por Ordóñez Ordóñez (18) son:

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

Muchas personas en la actualidad, asumen o repiten que la GRH es un instrumento estratégico en las organizaciones (19, 20, 21) dado que la conducta de las personas constituye, cualquiera que sea la finalidad perseguida, una variable clave del éxito de las estrategias organizativas. Ahora bien, la importancia y el peso de la contribución personal no es el mismo en todas las entidades.

1.1.1. Los Subsistemas dentro de la función Recursos Humanos. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.

Cuando se logran las metas de una organización es porque los gerentes y los departamentos de recursos humanos se han propuesto objetivos claros y cuantificables. Algunas empresas tienen por escrito sus propósitos y otras los manejan como parte de la cultura de la empresa. Ambos casos son válidos, pues guían la función de la administración de los recursos humanos. Existen cuatro desafíos en que la misma debe apoyarse:

Objetivos Corporativos: La Administración de Recursos Humanos está para apoyar a los dirigentes de la organización en los logros de los objetivos.

Objetivos Funcionales: Se debe mantener la administración de recursos humanos en un nivel apropiado para la organización. Cuando no existe este, es muy posible que se empiecen a desperdiciar muchos recursos. Para esto la organización puede decidir el nivel de equilibrio entre el número de integrantes del Dpto. de Recursos Humanos y el total de personal a su cargo.

Objetivos Sociales: Es responsabilidad del departamento de recursos humanos estar al tanto de las necesidades de la sociedad en general. Debe vigilar que se utilicen los recursos posibles para el beneficio de la sociedad y así poder evitar restricciones que pudieran darse.

Objetivos Personales: Todos los integrantes de una organización aspiran a diferentes metas personales y ahí radica la importancia del Dpto. de Recursos Humanos el cual debe buscar como apoyar a sus miembros para lograr sus propósitos. Cuando el empleado se siente insatisfecho su rendimiento disminuirá y por ende resultará baja producción, mala calidad del servicio o producto o inclusive aumenta la tasa de rotación. Por el otro lado si el empleado se siente en un ambiente de satisfacción personal en cuanto a los logros de metas personales y progreso dentro de la Empresa, resultará un empleado posicionado de su puesto y contribuirá al éxito de la entidad en lo que a él respecta.

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

1. Planeación de personal: Determina las necesidades de personal en la empresa, determina los objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal dentro de la empresa. Consiste en realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

2. Empleo (reclutamiento, selección, contratación e inducción): Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

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

Selección: Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización. Proceso que trata no solamente de aceptar

o rechazar candidatos, sino conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más fin a sus características. **Contratación:** Formalizar con apego a la Ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

Inducción: Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa. Consiste en llevar al individuo al puesto que va a ocupar, presentarlo con su superior y compañeros con el objeto de lograr una adaptación de grupo que evite una baja en el rendimiento, que obtenga una visión de la empresa. Así mismo se le mostrarán las instalaciones dentro de la Empresa y principalmente de su área de trabajo.

3. Capacitación y Desarrollo: Tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad. Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. Con base a este análisis, se identifican los métodos y necesidades de capacitación para superar las deficiencias.

4. Seguridad e Higiene en el trabajo: Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud. Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

5. Relaciones Laborales: Parte de la Administración de Recursos Humanos que se ocupa de negociar con el sindicato los términos del contrato o convenio colectivo de trabajo, interpretar la Ley Laboral en lo que se refiere a las políticas y prácticas de la organización, así como el arreglo de cualquier agravio que surja de tales contratos.

6. Prestaciones y servicio de personal: Son todas aquellas actividades que realiza la empresa enfocadas a proporcionar al trabajador un beneficio, ya sea en dinero o en especie. Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

1.1.2. Gestión de recursos humanos: desarrollo actual y futuro en Cuba.

Tal como plantea Rafael Alhama Belamaric(22) Investigador del Instituto Cubano de Estudios e Investigaciones del Trabajo, la empresa cubana no debe lograr su eficiencia dejando a un lado la

responsabilidad social, pues los resultados económicos que alcanza son a favor de toda la sociedad, y éste es precisamente el elemento que la distingue de otras experiencias internacionales.

Las Bases Generales han sido concebidas como guía metodológica, conceptual y práctica para llevar a cabo cambios de los modelos establecidos y transformarlos en acciones que revolucionen el quehacer de nuestra empresa. Sin embargo, en sus planteamientos relacionados con GRH, se hace necesario continuar desarrollando los principios planteados, si se quiere avanzar con un enfoque estratégico, incluso hacia un enfoque organizativo que supere las funciones tradicionales.

El Sistema de Dirección de la Fuerza de Trabajo (SDFT), se ha definido como “conjunto de normas procedimientos y formas de actuación que permite materializar la política laboral, y salarial en su integración con la gestión de la entidad, con la visión del hombre como recurso fundamental para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos”.

Esta definición si bien representó un avance desde el punto de vista conceptual y si se compara con el enfoque tradicional imperante en nuestro país, hoy resulta insuficiente.

1.2. La Organización y división del Trabajo.

En su libro “La riqueza de las naciones”, Adam Smith [1750] empieza con un famoso pasaje sobre la especialización del trabajo en la producción de alfileres.

Smith, al describir el trabajo en una fábrica de alfileres, planteó: “Un hombre tira del alambre, otro lo endereza, un tercero le saca punta y otro lo aplasta en un extremo para ponerle cabeza “.

Ocho hombres trabajando de esta manera fabricaban 48 000 alfileres en un día. Sin embargo, como explicaba Smith, si todos hubieran trabajado por separado, en forma independiente, cada uno habría producido, en el mejor de los casos 20 alfileres al día.

Como observó Smith, la gran ventaja de la división del trabajo y la especialización es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se multiplica en forma geométrica.

En la actualidad se utiliza el término “división del trabajo” en lugar de “división de la mano de obra”, debido a que si en sus inicios estas ideas sólo se aplicaron a obreros directos a la producción, posteriormente se generalizó a tareas desde la producción hasta la administración.

Karl Marx, al referirse a este tema, destaca además la importancia del trabajo en colectivo y como este refuerza el logro de los objetivos. Para esto compara el caso de una brigada de diez hombres durante un día de trabajo de diez horas y el de un obrero trabajando sólo durante diez días con el mismo régimen de trabajo, ambos casos utilizan el mismo método de trabajo y se dedican a la elaboración del mismo producto. Marx comprobó que a pesar de tener el mismo fondo de tiempo (100 horas), la productividad de la brigada era significativamente superior a la del obrero.

¿Cómo aumenta la productividad esta división del trabajo? La respuesta es que no existe la persona que tenga la capacidad física o psicológica para realizar todas las operaciones que constituyen una tarea compleja, aún suponiendo que una persona pudiera adquirir todas las habilidades requeridas para hacerlo.

Por el contrario, la división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender y realizar con relativa velocidad. Además, fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierta tarea.

La especialización

La verdadera división del trabajo aparece cuando los individuos se especializan en tareas distintas que, en conjunto, componen el trabajo general del grupo.

El principio de la especialización puede exponerse del modo siguiente: el trabajo de cada individuo en el grupo debe limitarse, a la realización de una tarea única.

En su desarrollo histórico, la especialización en el trabajo por tipo de producción –como la de pastores, agricultores y artesanos- se extendió a procesos cada vez más complejos, como la mecanización de la producción permitiendo un máximo de precisión y velocidad en las operaciones que son realizadas. Los procesos administrativos y de servicios también utilizan la especialización.

Se considera que Alfred Sloan el fundador de la General Motors fue quien llevó los principios de la división del trabajo a la administración, popularizándose e intensificándose su uso en las organizaciones hasta la actualidad.

Tipos de especializaciones:

- ◆ A las formas primarias de organización de la producción, corresponde la especialización por ocupaciones y oficios.

- ◆ A la manufactura, corresponde la especialización por tareas, en que se descomponen una actividad o proceso.
- ◆ A la mecanización, corresponde la especialización por ciclo de operaciones, que facilita la transferencia de habilidad a las herramientas.
- ◆ A la producción en masa, corresponde la especialización por operaciones simples, a través de una línea de ensamble, transportador, etc.

La especialización no se refiere únicamente al trabajo; también a los medios de producción, tales como maquinarias, herramientas, edificios, materiales. Distintas técnicas pueden ser especializadas o de aplicación amplia. Suelen desarrollarse instrumentos y materiales especializados, que sólo sirven para determinada operación o proceso, pero que alcanzan en éste una eficiencia incomparable. También existen productos y servicios especializados.

En el caso particular de los medios de producción especializados, junto a la ventaja de su máximo rendimiento, tienen la desventaja de su inflexibilidad e inadaptabilidad a los cambios del entorno.

La especialización del trabajo tiene carácter de aglutinante social. Al aumentar la necesidad de la cooperación, cada individuo es menos autosuficiente y necesita de los demás para existir, lo que influye en su actitud hacia la sociedad. Sin embargo, la exageración de la especialización desvincula al individuo de la tarea colectiva y tiene efectos desintegradores.

Ventajas de la especialización.

- Aumento de destreza y, por ende, de la velocidad y de la precisión en la ejecución.
- Ahorro del tiempo que requerían los cambios de tareas y de instrumentos o el movimiento del trabajador de un lugar a otro.
- Perfeccionamiento del trabajo, por ideas del propio trabajador que concentra toda su atención en el mismo.
- Reducción del tiempo de aprendizaje y entrenamiento.

Como hemos visto la especialización del trabajo también tiene sus desventajas, si las tareas se dividen en pasos pequeños y discretos y si sólo cada trabajador es responsable de un paso, entonces es fácil que se presente la enajenación, es decir, la ausencia de una sensación de control. Karl Marx consideraba que este tipo de extrañamiento era producto de las tareas repetitivas y poco gratificantes

en lo personal, trayendo consigo el aburrimiento y la apatía por el trabajo. Los investigadores han descubierto que el ausentismo laboral puede estar vinculado con estas consecuencias negativas de la especialización laboral.

Otras desventajas:

- La inflexibilidad en la utilización de la fuerza de trabajo, al dificultar cambiarles la tareas asignada; una dependencia excesiva entre cada trabajador y el conjunto de tareas, que se crítica en momentos de deficiencias, ya que cada uno sólo conoce su operación.
- La dificultad para mantener el interés del trabajador en su tareas, por la monotonía de la misma y la desvinculación del esfuerzo del individuo del objetivo del grupo, por la pequeñez de su contribución, lo que generalmente anula la satisfacción por su trabajo.

Estas desventajas se agudizan en la medida que la evolución y amplitud del sistema organizacional crece y hace uso de las nuevas tecnologías de la información.

Esta evolución pudiera representarse por el crecimiento de su estructura como sigue:

1. Un artesano que realiza una producción con sus propios instrumentos.
2. Producción por un grupo de personas, en una pequeña fábrica.
3. Una industria de tamaño pequeño o grande.
4. Una organización que comprende varias plantas industriales en un mismo país.
5. Una organización que incluye numerosas plantas industriales y otras actividades en diversos países.

El crecimiento de la estructura trae consigo:

- Mayor especialización funcional y jerárquica.
- Mayor delegación y descentralización; aumento del número de niveles y alejamiento entre el centro coordinador principal y las actividades básicas.
- Mayor diversidad de actividades: nuevas tareas aparecen, cobran volumen y definición.

- Necesidades de nuevos mecanismos que refuerza la coordinación y elementos normados que aseguren un lenguaje común y estandarización de procesos.
- Necesidad de nuevos mecanismos de control.

La mayoría de las nuevas actividades a que da lugar el uso extensivo de la especialización no agregan valor al producto o servicio elaborado sino que constituyen controles y pasos laterales que fragmentan los procesos que tiene lugar en la organización, cada cual realiza su parte y se pierde la visión, el objetivo del proceso.

Los sistemas administrativos refuerzan esta situación al evaluar a sus empleados por la tarea y no por los resultados del proceso en el cual interviene y por el grado en el cual se satisfacen las necesidades del cliente de éste.

Esto hace a la organización inflexible, rígida e inadaptable a las condiciones cambiantes de las fuerzas del mercado.

Las tendencias de la administración moderna hacen énfasis en la identificación y gestión de los procesos del negocio, el trabajo en equipos y la capacitación cruzada, dando lugar al capital humano, independiente, facultado y responsable (Empowerment), que necesita la nueva sociedad, donde predomina la interconexión y mundialización de los mercados, la tecnología de la información y el conocimiento.

1.3. La Administración de Salarios.

A continuación se hará una breve caracterización de la evolución histórica así como los principales conceptos relacionados con este tema.

Como la organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la administración de salarios es un asunto que abarca la organización como un todo, y repercute en todos sus niveles y sectores.

La administración de los salarios es la parte de administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades a las posibilidades de la empresa.

La administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.

Estas estructuras de salario deberán ser equitativas y justas con relación a:

1. Los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización, buscándose entonces el equilibrio interno de estos salarios;
2. Los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, buscándose entonces el equilibrio externo de los salarios.

El equilibrio interno se alcanza mediante informaciones internas obtenidas a través de la evaluación y la clasificación de cargos, sobre un programa previo de descripción y análisis de cargos.

El equilibrio externo se alcanza por medio de informaciones externas obtenidas mediante la investigación de salarios. Con estas informaciones internas y externas, la organización define una política salarial, normalizando los procedimientos con respecto a la remuneración del personal. Esta política salarial constituye siempre un aspecto particular y específico de las políticas generales de la organización.

1.3.1. Objetivos de la administración de salarios.

Con el establecimiento y/o mantenimiento de estructuras de salarios equilibradas, la administración de salarios se propone alcanzar los siguientes objetivos:

- ✓ Remunerar a cada empleado de acuerdo con el cargo que ocupa;
- ✓ Recompensarlo adecuadamente por su empeño y dedicación;
- ✓ Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos para su adecuado cubrimiento;
- ✓ Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera;
- ✓ Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración adoptados por la empresa;
- ✓ Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados;
- ✓ Facilitar el proceso de la nómina.
- ✓ Obtener personal calificado: Para lograr esto, las compensaciones deben de ser atractivas para los solicitantes.

- ✓ Retener a los empleados actuales: Cuando la compensación no es competitiva, puede crear insatisfacción en los empleados, por lo que pueden abandonar la organización.
- ✓ Garantizar la igualdad.
- ✓ Alentar al desempeño adecuado: Si las compensaciones son adecuadas, se puede lograr que los empleados tengan un buen desempeño, se puede alentar y reforzar la experiencia, lealtad, etc.
- ✓ Controlar los costos: Ya que la organización puede llegar a pagar en exceso o insuficientemente los esfuerzos de los empleados.
- ✓ Cumplir con las disposiciones legales.
- ✓ Mejorar la eficiencia administrativa.

Entre las actividades que poseen un vínculo estrecho con la administración de salarios se encuentran:

- ✓ Análisis y descripción de Puestos.
- ✓ Evaluación del desempeño.
- ✓ Diseño de sistemas de Pago y estimulación.

1.3.2. Los salarios y el Análisis y Descripción de Puestos.

El análisis y descripción de puestos tiene como finalidad el análisis de cada puesto de trabajo y no el de las personas que lo desempeñan.

Objetivos:

Los objetivos del análisis y la descripción de puestos son muchos, pues estos constituyen la base de cualquier programa de Recursos Humanos.

Los principales son:

- ✓ Determinar las escalas salariales –mediante la evaluación y clasificación de puestos-, según la posición de los puestos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
- ✓ Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.

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

- Como base para posteriores estudios de calificación de meritos.
- Como elemento primario de estudios de valuación de puestos.
- Para posibles sistemas de incentivos.
- Información Básica del Análisis y Descripción de Cargos para la Administración de Salarios
- Para determinar el nivel de retribución por el desempeño de un puesto, el valor relativo de éste es uno de los factores más importantes.

Al referirse al puesto de trabajo en el sistema salarial o de compensaciones se debe determinar el nivel de complejidad o valor relativo frente a los demás puestos, para ello es prerequisite conocerlo en profundidad lo cual implica hacer un análisis y descripción de puestos.

1.3.3. Los salarios y la Evaluación del Desempeño.

La Evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo.

Una de las utilidades de la evaluación del desempeño radica en que permite *establecer Políticas de compensación*, o sea, la estimulación o recompensa puede ser distribuida de acuerdo con la evaluación del trabajador.

La evaluación del desempeño históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador. Posteriormente, así como fue evolucionando el modelo de recursos humanos, se fueron estableciendo generaciones del modelo, a tal punto que hoy en día se pueden encontrar ejemplos de evaluaciones de cuarta generación.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la Empresa.

Los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización. La mayoría de las organizaciones grandes han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados; sin embargo, resulta poco trabajada la evaluación a nivel de pequeña y mediana empresa.

Los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos en cualquier compañía. Estos además, contribuyen a la determinación del salario, a la promoción, al

mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc.

1.4. Diseño de sistemas de Incentivos y recompensas.

A continuación se realizará una breve descripción de cada una de estas actividades debido a la importancia que poseen para la efectividad de una adecuada administración de salarios. Es importante contar con una estructura de sueldos y salarios, para la cual debemos seguir los siguientes pasos:

- a) Definir técnicamente las obligaciones y responsabilidades del puesto (análisis de puestos).
- b) Valorar de manera objetiva los factores que integran el puesto (valuación de puestos).
- c) Determinar técnicamente la estructura de sueldos y salarios: Se hace con una gráfica de salarios con sus correspondientes líneas de salarios. La que encuentren dentro de un área geográfica
- d) Se puede realizar una encuesta de sueldos y salarios.
- e) Se deben clasificar los sueldos y salarios.

1.4.1. Tipos de planes de incentivos.

1- Según cobertura:

Individuales.

Identifican y bonifican los aportes o desempeño de cada empleado.

Recomendaciones:

- ✓ Debido a su efecto en los costos, deben ser estudiados a detalle antes de implantarlos y enfatizar en las normas de producción.
- ✓ Identificar la medición de los criterios para su otorgamiento, lo cual da mayores garantías de éxito.
- ✓ Si se garantiza un mínimo para evitar afectar al trabajador por causas ajenas a él (paro en producción por ejemplo...), hay que saberlo medir evitando que sea muy alto, para evitar que el trabajador pierda interés en una mayor productividad.

- ✓ Cuando el mínimo es muy bajo, el rendimiento puede ser positivo si la producción es deficiente. Cuando la producción es alta puede haber efecto negativo en lo financiero ya que habrá mayores incentivos.
- ✓ Los incentivos afectan a la administración por los registros o medidas que se necesitan utilizar.
- ✓ Si se hace referencia exclusivamente a la cantidad producida, existirá la tendencia a disminuir la calidad.
- ✓ Si se tienen procesos productivos con operaciones sucesivas, se debe considerar la fluidez ya que pueden existir niveles de destreza diferentes entre los trabajadores. Si se opta por incentivos en grupo, las habilidades de quienes intervienen en el proceso deben tener márgenes equivalentes de productividad.
- ✓ Los trabajadores se preocuparán más por tener disponibles todos los elementos materiales necesarios para su trabajo, por lo tanto debe evitarse interrumpir la producción.

Efectos negativos:

- ✓ Disminuyen los niveles de cooperación y trabajo en equipo.
- ✓ Puede haber oposición a la nueva tecnología, ya que puede repercutir en los estándares de rendimiento afectando el nivel de incentivos.
- ✓ Se ocasiona una tendencia a hacer esfuerzo excesivo, perjudicando la salud.
- ✓ Puede existir tendencia natural a disminuir la calidad, a menos que esté controlada.
- ✓ Los trabajadores con estándares bajos pueden reducir su esfuerzo.

Por equipo.

Favorecen a los equipos de trabajo en función de los resultados globales.

Son favorables cuando las tareas se realizan de manera secuencial o son interdependientes.

Permiten la realización de las tareas menos deseables, reducción de tiempos de espera, rotación de funciones, la adaptación a otros puestos de trabajo y se genera mayor tolerancia a los cambios organizacionales, de procedimiento o de tecnología.

Ventajas sobre el individual:

- ✓ Cultura de colaboración.
- ✓ Más fácil fijar los parámetros de rendimiento y medición más precisa.
- ✓ El apoyo entre miembros hace que la fluidez de los procesos sea mayor eliminando cuellos de botella.
- ✓ Con costos iniciales pequeños se les puede dar incentivos a los trabajadores.
- ✓ Permiten formar comités que colaboren en la reducción de gastos, mejoras de métodos, aumento de productividad...
- ✓ Menor posibilidad de fraude, especialmente en registros.
- ✓ El monto global de incentivos tiene mayor estabilidad
- ✓ Se puede otorgar a más trabajadores.
- ✓ Disminuye la supervisión.
- ✓ Como se tienen que cubrir las ausencias temporales entre ellos, ellos mismos censuran las ausencias incidiendo en el nivel de ausentismo.
- ✓ Disminución el tiempo para adiestramiento formal.

Desventajas:

- ✓ No existe una relación directa entre incentivo y rendimiento individual.
- ✓ Si el grupo es muy heterogéneo en los niveles de productividad, los de baja productividad desmotivan a los de alta.
- ✓ Dificultades en la conformación de los equipos, especialmente cuando el empleado pueda pertenecer a más de un grupo o que éstos sean interdependientes.
- ✓ Si el entorno laboral se vuelve hostil, los equipos se hacen grupos de presión conflictivos.
- ✓ La gerencia media, en parte, pierda libertad para toma de decisiones.

Los criterios de desempeño de equipo se suelen basar en comportamientos históricos.

Al adoptar el plan de incentivos se debe tener en cuenta:

- ✓ Que el grupo sea pequeño.
- ✓ Que el equipo sea homogéneo y estable.
- ✓ Conformar los equipos cuando la organización está estructurada por procesos.

Cualquier sistema de incentivos requiere mecanismos de medición y administración que lo hacen más complejo que la escala salarial.

Incentivos para empleados de producción.

Planes de Trabajo a Destajo. Los ingresos están relacionados directamente con o que el trabajador realiza, pues se paga una tarifa por pieza por cada unida que produce:

Ventajas

- ✓ Sencillos de calcular y fáciles de entender para el personal.
- ✓ Son equitativos
- ✓ Las recompensas están vinculadas con el desempeño.

Desventajas ·

- ✓ Se pueden obtener salarios excesivos y cambiar los criterios de producción.
- ✓ Se dedican a producir (cantidad) sin importarles cumplir con las normas de calidad.
- ✓ No se da buen mantenimiento a los equipos ·
- ✓ Se limitan a realizar solamente su tarea. Plan de Producción por hora ·
- ✓ Se recompensa al empleado por medio de un porcentaje de salario como premio, que equivale al porcentaje en que su desempeño superó el nivel de producción.
- ✓ El plan supone que el trabajador cuenta con una tarifa base garantizada. ·

La diferencia con el plan por destajo radica en que el incentivo se expresa en términos de tiempo y no en términos monetarios.

Planes de Incentivos por Equipo.

Establece un criterio de producción basado en los resultados finales del grupo en su conjunto (todos los miembros reciben el mismo sueldo de acuerdo al nivel de piezas determinada para el puesto del grupo). Determinar las normas de trabajo por empleado y llevar registro de estos.

Ventajas

- ✓ El desempeño de un trabajador refleja el desempeño y esfuerzo de todos sus compañeros.
- ✓ Refuerzan la planeación y solución de problemas en grupo
- ✓ Propician la colaboración
- ✓ Propicia la capacitación de nuevos empleados. Desventajas
- ✓ Las recompensas de cada trabajador no se basan solamente en su propio esfuerzo
- ✓ Individualmente puede ser inequitativo

Desventajas

- ✓ Los miembros obtienen el sueldo de quien produjo mas
- ✓ Los miembros obtienen el sueldo de quien produjo menos.
- ✓ Los miembros obtienen el sueldo promedio.

Conclusiones parciales del Capítulo.

Ya han pasado los días en que el trabajador era considerado y tratado en las empresas como una simple máquina. Se han superado, inclusive, los tiempos en que el trabajo del hombre era objeto de estudio, únicamente con el fin de aumentar su productividad mecánica.

Hoy el hombre se impone y domina a la empresa. El trabajo ha vuelto a humanizarse.

Hoy se reconoce al hombre como centro medular de la empresa, alrededor del cual giran todas las demás funciones y se convierte en su principal y constante preocupación.

Al adelanto actual que han tenido los Recursos Humanos, han contribuidos sociólogos, psicólogos, economistas y administradores. Las investigaciones y aportaciones de estos profesionales han conformado las técnicas y los sistemas modernos que, en la actualidad, se aplican en las empresas más eficientes y progresistas.

Obreros, supervisores, técnicos y ejecutivos, contribuyen a la supervivencia y al progreso del mismo organismo social. El trabajo de unos repercute en el bienestar de los demás.

El Análisis y Descripción de Cargos permite integrar todas las funciones de los Recursos Humanos.

Las remuneraciones pagadas también han sido miradas desde esa perspectiva y hay en estos días una tendencia clara a pagar cada vez menos por la presencia física de la persona y más por los resultados logrados. Cuando las cosas van bien los "aumentos" van a la parte variable de la remuneración.

Sólo hace unos pocos años ha comenzado a verse con claridad la relación entre estos temas y los esfuerzos de transformación empresarial para mejorar la competitividad de las empresas. En forma paralela se reconoce cada vez más la necesidad de aprovechar al máximo el capital humano en las organizaciones ya que en muchos casos las ventajas competitivas surgen de ahí (y no de las máquinas o edificios).

Capítulo II: Procedimiento para el diseño de los Perfiles de Cargo y de un Sistema de Estimulación según el Desempeño Mensual.

Se propone un procedimiento (Fig. 2.1) en el cual se describen las diferentes etapas que desde el punto de vista metodológico son necesarias para llevar a cabo un estudio de este tipo.

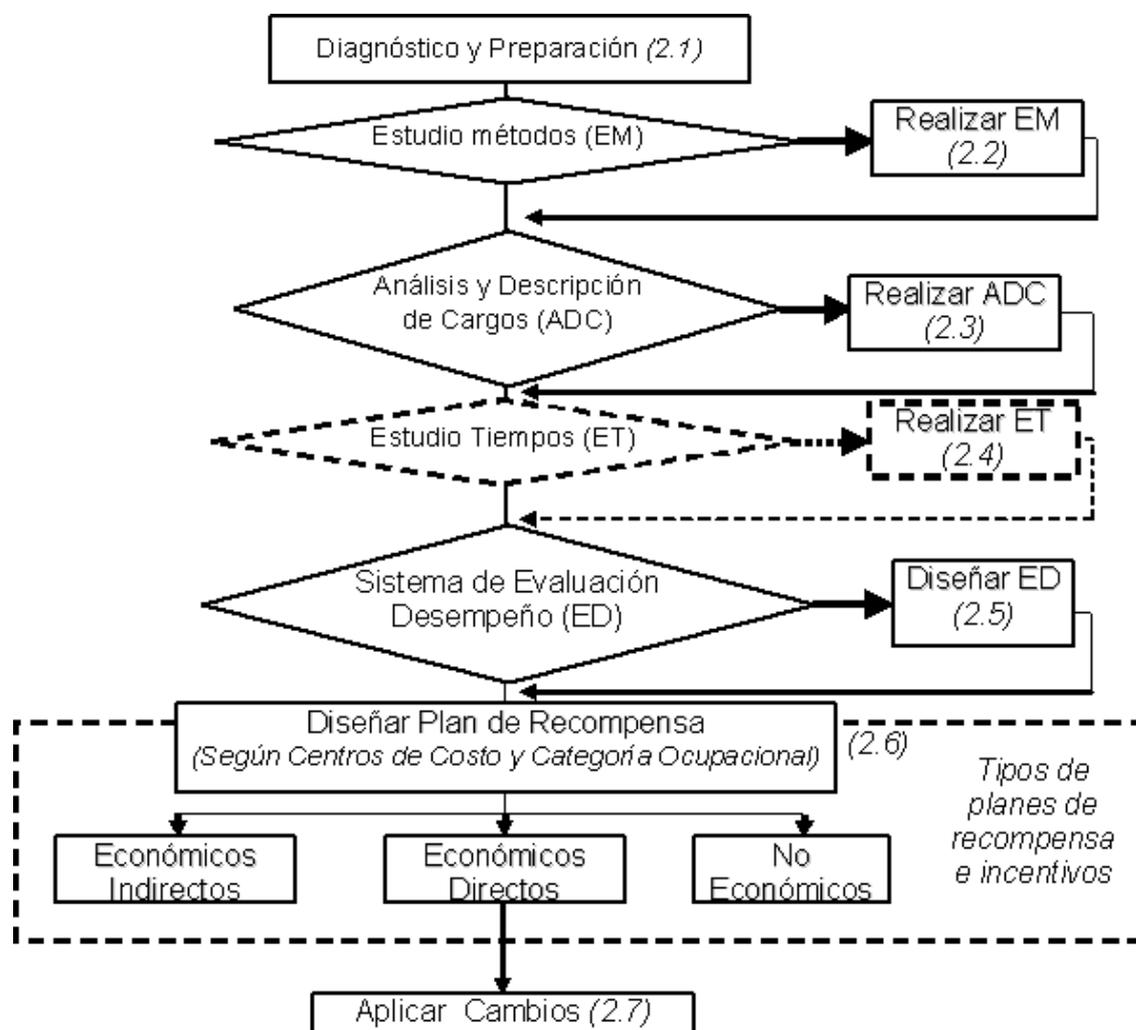


Fig. Procedimiento para el diseño de Perfiles de Cargo y de un Sistema de Estimulación según el Desempeño mensual.

Para realizar un correcto diseño de los Perfiles de Cargo es necesario definir primeramente los métodos de trabajo y posteriormente un registro y examen crítico para intentar encontrar mejoras que podrían llevar tanto a una división de tareas y/o responsabilidades como a un enriquecimiento horizontal y/o vertical del trabajo, mejorando los procesos existentes y dejando registrado tanto los cambios como las tareas a realizar en el profesiograma.

El procedimiento mostrado en la figura anterior ha sido el resultado de una minuciosa revisión bibliográfica así como la consulta a expertos en el tema. En este capítulo se explican los posibles métodos y técnicas a utilizar en cada una de las etapas. Primeramente se describe una herramienta

para el diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos en una Organización, basado en la Guía de Evaluación Malcom Baldrige (2005), explicando las técnicas estadísticas a utilizar. Se proponen técnicas para la identificación y representación de procesos así como para el Análisis del Aprovechamiento de la Jornada Laboral. Se mencionan un conjunto de herramientas útiles para la Evaluación del desempeño. El capítulo finaliza caracterizando los principales sistemas de recompensas e incentivos salariales.

2.1. Preparación y Diagnóstico.

2.1.1. Compromiso de la dirección y Creación de Equipos.

En todo esfuerzo para el mejoramiento se necesita del apoyo y el liderazgo de la alta dirección, de lo contrario el proyecto fracasa. Una vez vencida esta etapa se procede entonces a la creación de equipos con especialistas que serán los encargados de llevar a cabo cada una de las etapas del procedimiento.

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

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

El diagnóstico de los Recursos Humanos según el Modelo Baldrige: 2005 examina cómo los Sistemas de Trabajo en la organización, así como, la motivación y el aprendizaje; les permiten a los empleados desarrollar y utilizar todo su potencial en alineación con los objetivos estratégicos y planes de acción de la organización. Además se examinan los esfuerzos de la organización para construir y mantener un ambiente de trabajo y un clima laboral tal que conduzca a la Excelencia en el desempeño y al crecimiento personal y organizacional.

- Sistemas de trabajo:

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

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

- Motivación y aprendizaje:

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

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

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

- Satisfacción y bienestar de los empleados:

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

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

Siguiendo los criterios de este Enfoque en el Recurso Humano del *Modelo de Baldrige* se elaboró el cuestionario que se muestra en el Anexo 3.

Muestreo

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

- 1) Definición de la población. La naturaleza de la población escogida depende de los tópicos a investigar y para su estudio pueden ser o no segmentados de acuerdo a los intereses de la entidad.
- 2) Selección de las unidades de muestreo. Las unidades de muestro son las unidades individuales de análisis. En este caso están compuestas por todos los trabajadores de una organización o

solo los que se encuentren en una determinada área, departamento. Pudieran analizarse solamente los de una categoría ocupacional en específico.

- 3) Selección del marco muestral. Es la lista de unidades muestrales utilizadas en la muestra actual. En la práctica el marco muestral se ve a veces limitado por problemas financieros y de tiempo.

Selección del diseño Muestral

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

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

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

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

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

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

Selección del tamaño de la muestra.

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

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

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

donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

P = proporción muestral o su estimado.

q = 1 - **P**

E = error absoluto permisible.

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

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

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

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

Procesamiento de los Resultados.

el procesamiento por el SPSS 11.0 utilizando Estadísticos Descriptivos, Tablas de Frecuencia, Tablas de Contingencia, Pruebas no Paramétricas (*Kruskal Wallis, U de Mann Whitney*) y el Análisis de la fiabilidad del cuestionario con la prueba **ALPHA** de *Cronbach*.

En el caso de tablas de contingencia y cumpliéndose el supuesto que la Muestra es aleatoria simple y no compleja (*selección estratificada*) [Sánchez, 1995], es posible utilizar el *Coefficiente de Contingencia*, y la prueba *Chi-Cuadrado*, siendo los más apropiados según la escala de medición de las variables presentes en este cuestionario.

La **Hipótesis** a plantear es:

- **Ho**: La relación se atribuye al azar. Sólo ocurre en la muestra, las variables no están relacionadas en la población.
- **H1**: La relación de las 2 variables es estadísticamente significativa. Es posible generalizarla a la población.

Con la utilización de un paquete estadístico profesional como el **SPSS 11.0**, el contraste de esta hipótesis se reduce a comparar el Nivel de Significación de la prueba (**NS**) obtenido con el preestablecido para la prueba (**0.05**), si **NS < 0.05** se rechaza **Ho**.

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

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

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

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

2.2. Estudio de métodos.

A continuación se describen dos técnicas que son utilizadas frecuentemente.

Técnicas de registro.

Diagrama de bloque del proceso

El diagrama de bloque, conocido también como diagrama de flujo de bloque, es el tipo más sencillo y más frecuentes de los diagramas de flujo. Este proporciona una visión rápida no compleja del proceso. Los rectángulos y las líneas con flechas son los principales símbolos en un diagrama de bloque. Los rectángulos representan actividades, y las líneas con flechas conectan los rectángulos para mostrar la dirección que tiene el flujo de información y/o las relaciones entre actividades.

Algunos diagramas de flujo de bloque también incluyen símbolos consistentes en un círculo alargado al comienzo y al final para indicar en dónde comienza y en dónde termina el diagrama de flujo. Dentro de cada rectángulo pueden realizarse muchas actividades. Si se desea, cada rectángulo puede ampliarse para formar un diagrama a partir del cual puede desarrollarse otro diagrama. Aunque no se hace obligatorio que el rotulo descriptivo de cada actividad comience con un verbo, seguir esta práctica puede ser una buena norma general. Los diagramas de bloque pueden fluir de forma horizontal y verticalmente (Anexo 4).

Diagrama de flujo OTIDA.

Para hacer constar en un gráfico todo lo referente a un trabajo u operación resulta mucho más fácil emplear una serie de cinco símbolos uniformes, que conjuntamente sirven para representar todos los tipos de actividades o sucesos que probablemente se den en cualquier fábrica u oficina. Constituyen, pues, una clave muy cómoda, inteligible en casi todas partes, que ahorra mucha escritura y permite indicar con claridad exactamente lo que ocurre durante el proceso que se analiza. Las dos actividades principales de un proceso son la **operación** y la **inspección**, que se representan con los símbolos siguientes:



Operación: Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento. Por lo común la pieza, materia o producto del caso se modifica durante la operación



Inspección: Indica que se verifica la calidad, la cantidad o ambas

La **operación** hace avanzar al material, elemento o servicio un paso más hacia el final, bien sea al modificar su forma, como en el caso de una pieza que se labra, o su composición, tratándose de un proceso químico, o bien al añadir o quitar elementos, si se hace un montaje. La operación también puede consistir en preparar cualquier actividad que favorezca la terminación del producto.

La **inspección** no contribuye a la conversión del material en producto acabado. Sólo sirve para si una operación se ejecutó correctamente en lo que se refiere a la calidad y cantidad. Si los seres humanos fueran infalibles, la mayoría de las inspecciones serían innecesarias. Con frecuencia se precisa mayor detalle gráfico del que pueden dar esos dos símbolos, y entonces se utiliza estos:



Transporte: Indica el movimiento de los trabajadores, materiales y equipos de un lugar a otro

Existe **transporte** cuando un objeto se traslada de un lugar a otro, salvo que el traslado forme parte de una operación o sea efectuado por un operario en su lugar de trabajo al realizar una operación o inspección.

Es el caso del trabajo amontonado en el suelo del taller entre dos operaciones, de los cajones por abrir, de las piezas por colocar en sus casilleros o de las cartas por firmar.



Deposito provisional o Espera : Indica demora en el desarrollo de los hechos: por ejemplo, trabajo en suspenso entre dos operaciones sucesivas, o abandono momentáneo, no registrado, de cualquier objeto hasta que se necesite.

La diferencia entre *almacenamiento permanente* y *depósito provisional o espera* es que, generalmente, se necesita un pedido de entrega, vale u otra prueba de autorización para sacar los objetos dejados en almacenamiento permanente, pero no los depositados en forma provisional.



Almacenamiento Permanente: Indica depósito de un objeto bajo vigilancia en un almacén donde se recibe o entrega mediante alguna forma de autorización o donde se guarda con fines de referencia.

También resulta interesante tener en cuenta las normas de representación que se describen en el Anexo 4.



Actividades combinadas: Cuando se desea identificar que varias actividades son ejecutadas al mismo tiempo o por el mismo operario en un mismo lugar de trabajo, se combinan los símbolos de tales actividades; por ejemplo: un círculo dentro de un cuadrado representa la actividad combinada de operación e inspección.

2.3. Análisis y Descripción de Cargos.

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

La descripción de puestos de trabajo (Job description) es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis con el que se deja reflejado, el contenido del puesto, así como los deberes inherentes al mismo.

Todo proceso de análisis y descripción de puestos de trabajo para diseñar los profesiogramas, necesariamente ha de seguir una serie de fases y etapas, desde su inicio hasta su conclusión. A continuación se explican las etapas que define este procedimiento.

2.3.1. Recopilación de Información.

Métodos para recopilación de información.

Los métodos más ampliamente utilizados para el análisis y descripción de puestos de trabajo suelen ser: Método de la observación directa, Entrevista, Cuestionario, Métodos mixtos, y Método de expertos. A continuación se explican los 2 primeros, pues según las investigaciones realizadas anteriormente, resultan los más eficaces.

Método de la observación directa: Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser históricamente el más utilizado como por su eficiencia. El análisis de puestos de trabajo se efectúa a través de la observación directa y dinámica de los ocupantes en pleno ejercicio de sus funciones, mientras que el analista registra los puntos clave de su observación. Se recomienda su aplicación a los trabajos que conllevan operaciones manuales y/o aquellos que tienen carácter repetitivo, [Chiavenato, 1988; Harper & Lynch, 1992; Werther & Davis, 1992; Barranco, 1993; Fernández Ríos, 1995 Cuesta Santos, 1997].

Ventajas:

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

Desventajas:

- ✓ Costo elevado.
- ✓ La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ejecutante, no permite la obtención de datos realmente importantes para el análisis.
- ✓ Si el puesto de trabajo es complejo, la observación puede ser excesivamente larga.

Entrevista: La información se recoge mediante el diálogo con los trabajadores; se basa totalmente en el contacto directo y en los mecanismos de la colaboración y de la participación. Se pueden utilizar tres variantes: entrevistas individuales, de observación y de grupo. Esta última tiene la ventaja de que permite realizar el análisis en mucho menos tiempo [Vaughn, 1971; Chiavenato, 1988; Harper & Lynch, 1992; Casas Bartol, 1992; Werther & Davis, 1992; Barranco, 1993; Fernández Ríos, 1995 y Cuesta Santos, 1997].

Ventajas:

-
- ✓ Obtención de datos relativos a un cargo, a través de las personas que mejor lo conocen.
 - ✓ Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas.
 - ✓ Informaciones más fieles y más amplias.
 - ✓ Hacer partícipe del método al trabajador.

Desventajas:

- ✓ Una entrevista mal dirigida puede conducir a reacciones negativas del personal y traer como consecuencia, la falta de comprensión y la no-aceptación de los objetivos.

Este método, cuando es antecedido por la observación directa, lleva a resultados más satisfactorios y fidedignos.

Consideraciones generales

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

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

2.3.2. Procesamiento y análisis.

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

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

Se realiza un Alargamiento Vertical cuando el trabajador participa en la Planeación, Organización, e Inspección de su propio trabajo, ampliando la influencia del trabajador en el proceso de transformación al brindarle ciertos poderes administrativos (*Autocontrol, Responsabilidad, Empowerment*) sobre sus funciones y actividades.

2.3.3. Elaborar Perfil de Cargo.

Es necesario considerar que, tal y como se puede apreciar en la Fig. 1.1. del Capítulo 1, los componentes esenciales del Perfil de Cargo interactúan o se interrelacionan; no se pueden concebir como partes aisladas.

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

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

Redacción de la primera versión del Perfil de cargo

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

No obstante, se recomienda observar algunas normas generales, comúnmente aceptadas para redactar los Perfil de Cargo; estas son, según Fernández Ríos [1995], las siguientes:

- ✓ Solo valen los hechos objetivos, no las opiniones e interpretaciones subjetivas.
- ✓ La descripción debe ser sencilla.
- ✓ Palabras ambiguas como “tal vez”, “puede”, “ocasionalmente”, “pocas veces”, siempre son fuentes de conflictos interpretativos por lo que deben evitarse.
- ✓ Si se describe un puesto de trabajo o una actividad, es preciso asegurarse de que se ha hecho plenamente. De no ser así, debe indicarse con la máxima claridad y transparencia.
- ✓ Un puesto de trabajo no es ninguna “historieta” que haya de ser contada. En consecuencia debe utilizarse un correcto estilo literario, con gran corrección y fluidez sintáctica.
- ✓ Los contenidos de las afirmaciones deben ajustarse estrictamente a la estructura previa del formato, evitando duplicaciones y redundancias innecesarias. Aun cuando se utilice un único formato para toda la compañía, no hay razón alguna que justifique que todos hayan de tener una cantidad similar de texto.
- ✓ La redacción debe ser concisa y directa utilizando las palabras más sencillas posible.
- ✓ Todas las palabras que no contribuyan a la descripción del cargo deberán ser omitidas.

-
- ✓ Cada oración deberá iniciarse con un verbo en tiempo infinitivo, en la que el sujeto sea el empleado que desempeñará el puesto.
 - ✓ Cada actividad, función y/o responsabilidad mencionada deberá ser presentada en orden de mayor a menor importancia y periodicidad.
 - ✓ El puesto deberá ser descrito tal y como existe ahora y no como podría existir bajo otras circunstancias.

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

La ficha tipo

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

Teniendo en cuenta lo antes expuesto y dada la necesidad de garantizar que la presentación de la información contenida en los Perfiles de Cargos sea homogénea para toda la organización, se debe elaborar un formato estándar donde se defina la estructura del Perfil de Cargo adecuada para la organización objeto de Estudio (Empresa Termoeléctrica de Cienfuegos) a través del diseño de la ficha tipo.

2.3.4. Implantación y Seguimiento.

Implantación.

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

1. Prueba de los perfiles de cargo.
2. Presentación de la versión final de los perfiles de cargo:
3. Aprobación de los perfiles de cargo.
4. Implantación de los perfiles de cargo.

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

Seguimiento.

Esta etapa consiste en establecer revisiones periódicas para detectar posibles cambios en los contenidos de los cargos y/o puestos de trabajo, de forma tal que el Manual que los contiene se mantenga permanentemente actualizado.

2.4. Estudios de Tiempo. Aprovechamiento de la Jornada Laboral.

Una de las necesidades planteadas para la utilización y aplicación de la organización científica del trabajo es el conocimiento de la clasificación de los diferentes gastos de trabajo, para poderlos analizar y conocer como se utilizan dentro de la jornada de trabajo.

Con una correcta clasificación lograremos que cualquier tiempo transcurrido, durante el cual tenga lugar un hecho determinado, pueda ser registrado diferenciándolo cualitativamente en su esencia y podemos determinar si ese tiempo es necesario o no.

La clasificación de los gastos de tiempo nos brinda la posibilidad de:

- a) Hacer estudios sobre el estado de la organización del trabajo, y fundamentalmente, del aprovechamiento de la jornada laboral, detectando las diferentes interrupciones, así como las causas que las originan.
- b) Hacer estudios sobre los gastos de trabajo propiamente dichos, analizando su utilidad o utilización incorrecta, definiendo cuáles son los que podremos eliminar.

Por medio de estos análisis lograremos descubrir reservas, con las cuales lograremos aumento de la productividad, además estaremos en condiciones de fijar o profundizar en los gastos de tiempos necesarios para la realización de un trabajo determinado.

En el Anexo 5 aparece la estructura de la jornada laboral con la clasificación correspondientes de los gastos de tiempo, sus símbolos, en función de los TT y los TI según la legislación laboral vigente.

Cálculo del aprovechamiento de la jornada laboral:

$$AJL = \frac{TO + TPC + TS + TDNP + TIRTO}{JL} \times 100\%$$

Cálculo de las pérdidas de tiempo:

Por ejemplo, pérdidas por TIDO:

$$P_{TIDO} = \frac{TIDO}{JL} \times 100\% \quad (\% \text{ de tiempo perdido a causa de indisciplinas(TIDO))$$

Cálculo del incremento de la productividad (ΔP) a cuenta de eliminar éstas pérdidas:

$$\Delta P_{TIDO} = \frac{TIDO}{TO} \times 100\% \text{ (\% de incremento de la Productividad si se eliminan las pérdidas)}$$

2.4. La Evaluación del Desempeño como vía para la Distribución de Incentivos.

Se define evaluación del desempeño como el proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un colaborador. Involucra brindar retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización.

Corresponde al Departamento de Recursos Humanos desarrollar el proceso de evaluación del desempeño para los demás departamentos, utilizando diferentes herramientas y técnicas, dependiendo del nivel jerárquico del colaborador.

2.4.1. Objetivos

Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

1. Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
2. Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
3. Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
4. Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
5. Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
6. Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

2.4.2. Métodos para la evaluación del desempeño

Existen tantos métodos de evaluación del desempeño, como empresas hay. Estos varían de una organización a otra, además de poder ser aplicados en los diferentes niveles jerárquicos, procesos o áreas de actividad. A continuación se hace referencia a los más importantes en la tabla 2.3.

Tabla 2.3. Métodos para Evaluar el Desempeño.	
Método	Características
Evaluación 360°	Este es un sistema de evaluación ascendente. Consiste en tomar datos proporcionados por diversas personas que incluyen además del jefe, compañeros, subalternos, clientes internos y externos. En conclusión, todos los

	que tengan un interés o se vean afectados por el rendimiento de alguien.	
Evaluación por Resultados	Parte de la fijación de metas organizacionales. Se evalúa el grado de cumplimiento de éstas.	
Método Hay de evaluación del desempeño.	Es un método mixto que parte del Análisis y Descripción de Cargos, donde para cada tarea / actividad declarada en el contenido de trabajo se definen estándares de desempeño.	
Métodos de Escala Gráfica	Se trata de evaluar el desempeño por intermedio de factores, rasgos o características previamente definidos y graduados en una escala sobre la que el calificador indica el nivel que el empleado tiene de dicho rasgo o característica (Continuas, Semicontinuas, Discontinuas)	
Otros métodos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El gráfico de calificador ✓ De lista de comprobación ✓ De comparación de parejas ✓ De rangos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Métodos de Comprobación. ✓ Jerarquización por orden de méritos. ✓ Distribución forzada. ✓ Lista de comprobación ponderada.
Nuevos enfoques hacia la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Del incidente crítico (<i>Método ECBC.</i>) ✓ Del estudio de campo ✓ De evaluación en grupo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ De evaluación por compañeros ✓ De selección

Una de las herramientas para determinar el orden de importancia de los criterios a evaluar es el Método Delphi, el cual será explicado a continuación.

2.4.4. Selección de los aspectos a evaluar. El Método Delphi.

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

Para la selección de los expertos en primer lugar se debe determinar la cantidad (n) y después la relación de los candidatos atendiendo a los criterios de idoneidad, competencia y creatividad, disposición a participar, conformismo, capacidad de análisis y de pensamiento lógico, espíritu colectivista y autocrítico, experiencia en el tema.

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

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

Donde:

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

i - Precisión ($i \leq 12$).

Se realiza la prueba W de Kendall. La misma, es un contraste no paramétrico sobre la hipótesis de que varias muestras relacionadas proceden de la misma población, el cual mide el acuerdo entre evaluadores.

Cada caso es un juez o evaluador y cada variable es un ítem o persona que esta siendo evaluada. Se calcula la suma de rangos para cada variable. La W de Kendall varía entre 0 (no hay acuerdo) y 1 (acuerdo completo). Superior a 0,8 se considera aceptable.

Con la utilización de un paquete estadístico profesional como el SPSS 11, el contraste de esta hipótesis se reduce a comparar el Nivel de Significación (NS) obtenido con el preestablecido para la prueba (0.05), si $NS < 0.05$ se rechaza H_0 .

Conclusiones parciales del capítulo.

- 1 - El diagnóstico de los recursos humanos es de vital importancia para la identificación de proyectos de mejora.
- 2- El estudio de tiempos nos permite detectar reservas productivas mediante un análisis del Aprovechamiento de la Jornada Laboral.
- 3- El Análisis y Descripción de Cargos constituye el centro de la gestión de Recursos Humanos e integra coherentemente todas sus actividades.
- 4- La Evaluación del Desempeño puede ser utilizada en la repartición de incentivos salariales.

CAPITULO III. Aplicación del Procedimiento diseñado, en la Fábrica de Refrescos “Rafael Espinosa”.

En este capítulo se aplica el procedimiento diseñado (ver fig. 2.1). En su aplicación, primeramente se realiza un diagnóstico detectando un conjunto de problemas existentes que confirman la necesidad del estudio. Se representa el proceso de producción y se realiza un estudio de aprovechamiento de la Jornada Laboral, así como el análisis y Descripción de Cargos. Finalmente se diseña un sistema de Evaluación del desempeño y un sistema de estimulación que permita vincular los resultados obtenidos a los esfuerzos realizados por los empleados en las diferentes categorías ocupacionales.

Caracterización del Objeto de estudio.

La fabrica que se encuentra ubicada en la avenida 64 entre 71 y 73 de la ciudad de Cienfuegos. Esta empresa de refrescos tiene como misión social la producción y distribución de refrescos carbonatados y sirope para refrescos, tratando siempre de satisfacer las expectativas del cliente. Constituye un establecimiento de la Empresa de Bebidas y Licores (EMBER) de la provincia que a su vez tiene una subordinación a la Unión de Bebidas y Licores la cual tiene una casa matriz en la capital. Para el cumplimiento del objeto social la organización esta soportada sobre una estructura compuesta de varios elementos como son: ventas, indicadores económicos, indicadores de recursos humanos, tecnológicos, de calidad y mantenimiento que garantizan y determinan el cumplimiento de la misma. Posee una Plantilla de 54 trabajadores (Fig. 3.1 y 3.2).

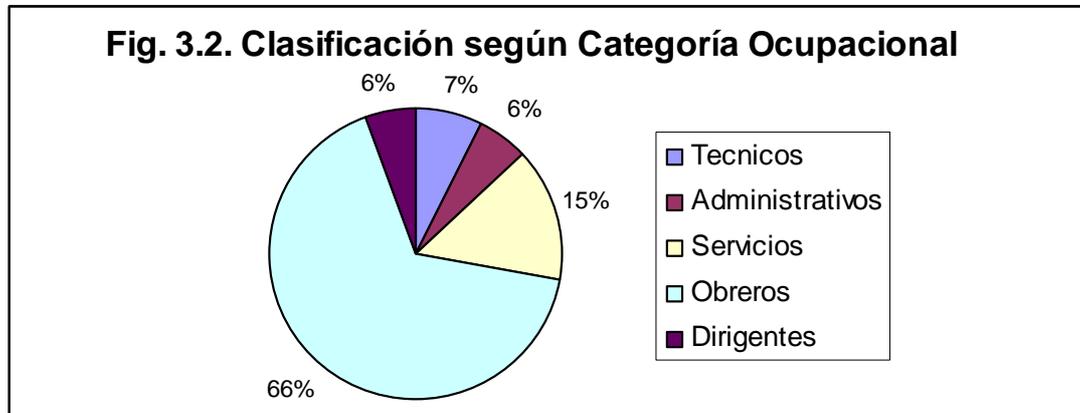
Fig. 3.1. Plantilla por Sexo



La estructura organizativa de la Fábrica se representa en el Anexo 6; la misma constituye una unidad productiva de la Empresa Provincial de Bebidas y Refrescos (EMBER).

La visión de la fabrica es superar los valores de calidad que presenta actualmente para así mantener los clientes con los que cuenta ahora e insertarse en nuevos mercados, aspiran y se trabaja en ello para lograr la aplicación del perfeccionamiento empresarial se traza un plan para disminuir el impacto que tiene la fabrica sobre el medio ambiente. Posee una importancia en el ámbito socioeconómico que no seria justo dejar de mencionar ya que la misma distribuye a entidades y organismos como la

Cadena de Gastronomía y Mercaditos, Salud, Educación, Campismo, MINFAR, MININT, ECASA entre otras.



La fabrica comenzó la producción en la década del 40, específicamente en 1944, con tecnología en aquel entonces de punta, de marca Liquid norteamericana con tradición de buena calidad desde sus comienzos destacándose el refresco iron – beer. Posterior al triunfo de la revolución es nacionalizada y pasa a manos del pueblo manteniéndose las tradiciones en cuanto a la responsabilidad y motivación del obrero a patronos profesionales como: asistencia, puntualidad, participación en actividades políticas y trabajos voluntarios. También están dentro de sus tradiciones el verter el primer refresco de la producción ya que se considera como punto de arranque de la producción.

Descripción del proceso productivo.

El proceso de producción se desarrolla con la entrada de las cajas de botellas sucias que las mismas son suministradas por la Unión de Bebidas y Refrescos, estas botellas son llevadas a la lavadora por los desempacadores. Mediante un proceso químico se eliminan las impurezas que presentan dichas botellas las cuales pasan por un puesto de inspección de la calidad para rectificar la eficiencia del lavado. Son transportadas mediante esteras a la máquina llenadora-tapadora, saliendo hacia el punto de inspección de la calidad para controlar la eficiencia del llenado medio establecido y viendo la seguridad de las chapas. El producto es envasado en cajas y pasado por la mezcladora para concentrar la esencia del refresco, llevándose posteriormente al almacén de la fábrica (Anexo 7).

Para la producción de refrescos carbonatados se cuenta con diversos suministradores entre los que tenemos a la Operadora de azúcar, Centrales de Caibarién, los cuales proveen la azúcar necesaria para el sirope. Puente Grande provee el CO2 y la Electroquímica de Sagua provee la Sosa Cáustica. Las chapas, etiquetas y tapas coronas son proporcionadas por la Unión de Bebidas y refrescos. La fábrica presenta contratos con el MINFAR, MININT, MINED, este ultimo con suma prioridad, además con ECASA, Campismo y Comercio y Gastronomía, siendo este el que realiza la mayor demanda de

productos. Es decir al proceso entra material y energía y sale un producto terminado además de desechos y residuales. A continuación se presenta un cuadro- resumen reflejando las entradas, salidas, suministradores y clientes que intervienen en el proceso.

La elaboración del producto "Refresco Perlita" está basado en un proceso físico, donde el agua una vez tratada y filtrada en condiciones determinadas de presión y temperatura absorbe el gas carbónico, disolviendo posteriormente el sirope conformándose así el producto como tal.

3.1. Diagnóstico y Preparación.

3.1.1. Diagnóstico.

Para la realización del Diagnóstico se utilizó la encuesta diseñada, basada en el modelo de evaluación Baldrige (ver epígrafe 2.1.2).

La población está compuesta por la cantidad de trabajadores existentes en la fábrica al comienzo de la Investigación (54 trabajadores).

El diseño muestral utilizado fue un muestreo estratificado realizando una segmentación con la variable Categoría Ocupacional (Dirigentes, Administrativos, Técnicos, Obreros, Servicios).

El modo de implementación consistió en entrevistas individuales, debido a las características del instrumento. La fraseología de las mismas no es asequible a obreros y trabajadores con nivel cultural distinto del universitario, aún siendo profesional resulta difícil la interpretación. Es por esto que debe existir un especialista en Recursos Humanos que administre su aplicación. El instrumento original consistía en una Lista de Chequeo con respuestas de Si / No. Con la modificación realizada en la escala de medición, este incrementa su Fiabilidad. Se pudiera intentar modificar la fraseología pero perdería el alcance integrador que posee.

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

$$\text{Siendo } n = \frac{NPq}{\frac{(N-1)E^2}{z^2} + Pq} = 18$$

Donde:

$$N = 54;$$

$$P = 0,10;$$

$$E = 0.10;$$

$$Z = 1,645;$$

Resultados con el SPSS 11.0.

Primeramente se analizó la Fiabilidad del Cuestionario por el método Alpha de Cronbach, resultando aceptable (Anexo 8).

Posteriormente se realizaron Tablas de Contingencia para las variables generales. Los resultados se muestran en el anexo 9, y 10. Para comprobar la relación entre las variables se utilizaron la prueba Chi Cuadrado y el Coeficiente de Contingencia. Con ambas pruebas se obtuvo resultados satisfactorios (Significación Asintótica < 0,05, y Coeficiente de Contingencia > 0,8 respectivamente).

Sistemas de Trabajo: La opinión de Obreros y Servicios difiere del resto de las categorías ocupacionales, siendo muy baja. Al comprobarse la significación estadística de los resultados, se puede afirmar que existen problemas en la organización de los sistemas de trabajo.

De igual forma sucede con “**Motivación y Aprendizaje**” y con “**Satisfacción general**”.

Se tomaron estadísticos descriptivos de todas las preguntas y se seleccionaron aquellas con más baja puntuación para realizar tablas de Contingencia (Anexo 10), comprobando que:

Las categorías ocupacionales “Obreros” y “Servicios” no perciben que se realicen acciones con vistas a:

- Lograr Empleados responsables y autodirigidos (Empowerment).
- Mantener los Puestos de trabajo actualizados.
- Estimular por los resultados del trabajo con vistas a elevar el Desempeño. O sea, no existe una clara relación entre desempeño en el puesto y compensación.
- Aplicar métodos para mejorar el Puesto de Trabajo, a diferencia de las restantes categorías, evidenciando falta de comunicación y compromiso por la mejora.

Todas las categorías coinciden en que existen problemas con la Retroalimentación en la Evaluación del Desempeño.

Por todo lo anterior se demuestra la necesidad de aplicar el procedimiento descrito en el capítulo 2.

3.1.2. Preparación. Compromiso de la dirección y creación de equipos.

Una vez realizado el diagnóstico se presentó un informe al Consejo de Dirección con los resultados, llegándose al consenso de que cualquier iniciativa para el mejoramiento debía comenzar por el diseño de los Perfiles de Cargo.

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

1. Jefe de Recursos Humanos.
2. Jefe de Producción.
3. Otros expertos del área de Producción.
4. Consultores Externos.

3.2. Estudio de métodos (EM).

El proceso de producción constituye una línea semiautomática. Por esta razón en el estudio de métodos se decidió proporcionar una descripción del proceso con vistas a la futura elaboración del Manual de Procedimiento. Las principales técnicas utilizadas fueron la observación continua y la consulta a expertos. El Diagrama OTIDA del Proceso se muestra en el anexo 7.

Lavado de Botellas

Objetivos: Obtener botellas limpias, estériles, aptas para recibir el producto terminado.

Especificaciones: Las botellas que se disponen a su lavado deben ser preinspeccionadas por operarios para tal fin, el cual extrae aquellas botellas que por su suciedad no deben ser introducidas en la maquina lavadora.

Tabla 2.3 Parámetros de operación del equipo:

# del Tanque	% de Causticidad	Temperatura (°C)
1	0	30-50
2	3,5 ± 0,5	40-75
3	2,5 ± 0,5	40-65
4	0,5 ± 0,5	40-60
5	Enjuague Final	30-60

Equipos instalados:

1. Maquina de lavado Super KLEM(Capacidad de carga 176 botellas/min.).
2. 5 termómetros manométricos de 0 a 100 C.
3. Manómetro de deformación elástica de 0 a 40 Kpa(0 a 4 Kgf/cm²)
4. Clase de precisión 1,5
5. Nivelometro.

Materiales:

1. Hidróxido de sodio
2. Carbonato de sodio.
3. Fosfato trisodico.

Procedimiento de Trabajo:

Las botellas previamente inspeccionadas son depositadas frente ala mesa acumulativa donde son desempacadas de los estuches y situada sobre la cadena de la referida mesa penetrando en el interior del equipo compuesto por 5 compartimentos contiguos o tanques, cada uno de ellos mantiene un valor determinado de temperaturas. El primero contiene H₂O limpia y en el mismo se realiza el pre enjuague de las botellas con el objetivo de ablandar las suciedades que puedan estar impregnadas en las botellas a la vez que se van adaptando a las variaciones de temperatura a que serán sometidas. El segundo tanque es el clave en el lavado de botellas registrándose la mayor temperatura y concentración cáustica. En este tanque es donde se repone la causticidad gastada durante el lavado. El tercer tanque contiene H₂O y sosa cáustica en menor proporción que se logra por arrastre con una temperatura de 40 y 70 C. El cuarto es el tanque de pre enjuague con una temperatura de 40 a 65 C. El quinto tanque es el de enjuague final.

Dosificación de sirope:

Objetivos: Dosificar en cada botella la cantidad de sirope requerido

Equipos instalados:

Machine Jarabera: Consta de 20 válvulas dosificadoras con un tornillo prisionero, cada una siendo este según suba o baje el que realiza la función de dosificar mayor o menor cantidad de sirope.

Procedimiento de trabajo: El sirope baja por gravedad desde los tanques de reposo hasta la maquina jarabera a través de una tubería de acero inoxidable en cuyo extremo a sido instalado un filtro para evitar que aquellas partículas que no se eliminaron durante la filtración primaria pasen al producto, las botellas entran en la máquina jarabera procedentes de la maquina jarabera en la cual se dosifica la cantidad de sirope requerido.

Especificaciones: El contenido del sirope en la botella debe ser de 36.5 ± 0.5 ml

Llenado:

Objetivos: Rellenar las botellas provenientes de la maquina jarabera con la cantidad de agua carbonatada necesaria.

Especificaciones: Botellas aptas, contenido 36,0 0,5 ml de sirope(botella 207 ml) y 58 0,5 ml de sirope(botella de 330 ml).

Equipos instalados:

1. Maquina llenadora, capacidad de carga 164 botellas/min.(40 válvulas).
2. Termómetro de bulbo de vidrio(de 0 a 5 C 0 de 0 a 10 C)
3. Manómetro de deformación elástica de 0 a 160 Kpa (0 a 1,6 Kgf/cm²)
4. Clase de precisión 2,5

Procedimiento de trabajo: De inicio se requiere preparar el equipo para el llenado. Consiste en enfriarlo hasta 4 C mediante la circulación de agua a baja temperatura proveniente de la cortina de

frío a través de equipo carbonatador, esta operación puede requerir de 20 a 30 minutos por lo que se puede realizar sincronizadamente con la carga de botellas a la lavadora de forma tal que cuando la lavadora este en condiciones para entregar botellas la llenadora este lista para comenzar el llenado. El operador del equipo tiene la responsabilidad de velar por el buen funcionamiento del mismo.

Especificaciones: Según lo establecido en la norma NEIAL 1677.02 “Sirope y Refrescos carbonatados. Requisitos” para el contenido del envase.

Tapado:

Objetivos: Garantizar la hermeticidad en el cierre de la botella.

Equipos instalados:

1. Maquina tapadora de 10 pistones.
2. Tolva abastecedora de tapas.

Materiales auxiliares: Tapas coronas.

Procedimiento de Trabajo: Las botellas provenientes de la llenadora llegan al equipo tapador con la ayuda de la guía(Esteras). La maquina posee 10 cabezas tapadoras que funcionan de la siguiente forma: En su parte inferior posee cuello ajustador con sus 2 secciones (externas e internas). Cuando la cabeza tapadora baja por la excéntrica y el rodillo la botea tomándola por la boquilla del cuello ajustador, continuando su movimiento hacia abajo, el embolo se pone en contacto sobre la tapa que esta sobre la botella, el mismo queda completamente retenido mientras que el resto de la cabeza tapadora, incluyendo el cuello ajustador continua descendiendo. Existe una tolva para abastecer de tapas a las cabezas tapadoras las cuales van escogiendo a medida que van pasando frente a la parte baja del conductor. El disco selector continuamente se mantiene en movimiento para mantener el conducto lleno de tapas.

Especificaciones principales: Cierre hermético.

Empacado:

Objetivo: Empacar las botellas en estuches plásticos con dimensiones para contener 24 unidades de manera que aseguren la integridad del producto.

Especificaciones principales: Botellas conteniendo el producto no homogeneizado.

Equipos instalados:

1. Plato acumulativo (Disco giratorio donde se reciben las botellas provenientes de la maquina tapadora).

Materiales auxiliares: Estuches plásticos o cajas.

Procedimiento de trabajo: Manualmente las operarias encargados de realizar esta labor introducen las botellas dentro de los estuches provenientes de la estera de la maquina tapadora de botellas.

Objetivo final: Producto embotellado y embalado no homogeneizado.

Mezclado:

Objetivo: Obtener un mezclado uniforme de lo componentes del producto.

Especificaciones principales: Según lo establecido en la norma NEIAL 1677.02 “Sirope y Refrescos carbonatados. Requisitos” para el mezclado.

Equipos instalados:

1. Volteador manual

Procedimiento de trabajo: Los estuches conteniendo el producto no homogeneizado se introducen manualmente en la volteadora haciéndose girar la misma. Ese movimiento giratorio mezcla uniformemente el liquido, posteriormente se almacena hasta que alcance una temperatura a la cual la botella se seque para luego sea etiquetada.

El proceso es mecánico y no hay posibilidad de disminuir las perdidas energéticas debido a que son mínimas y a la tecnología obsoleta. Se realiza una transportación mecánica por esteras transportadoras y la velocidad de esta está programada para que sea la mínima necesaria en el llenado de las botellas.

Otros aspectos observados.

Desde el punto de vista ambiental en la lavadora de botellas se generan residuales formados por los productos químicos que intervienen en el proceso los cuales constituyen una fuente de contaminación, debido a esto se le realiza un tratamiento con el fin de disminuir el grado de contaminación y posteriormente son vertidos al Arroyo Inglés agregando contaminación a la Bahía de Cienfuegos.

Las fuentes energéticas empleadas son el petróleo como combustible para la caldera de vapor y corriente eléctrica. Aunque la tecnología es antigua la cual utiliza el vapor obtenido a través de los generadores que no son altos consumidores de combustible las pérdidas que se observan en el proceso no son de consideración por lo que lo que no se plantea un cambio tecnológico de momento. Entre los riesgos presentes en el proceso se encuentran la pérdida de la audición debido al exceso de ruido por lo cual algunos obreros poseen unos tapones auditivos, además existe el riesgo de cortaduras leves debido a la ruptura violenta de botellas por parte de las máquinas o mala manipulación de las botellas, las cuales son destrozadas y los fragmentos se desprenden pudiendo afectar a los obreros. Además están expuestos a caídas debido al derrame de refresco en el piso y al fuerte olor a amoníaco. Para dichos riesgos se encontró que los obreros no poseen un medio de protección.

3.3. Análisis y Descripción de Cargos (ADC).

Durante esta etapa se definió la estructura definitiva del profesiograma, para ello se analizaron críticamente los incluidos en la literatura consultada y tras analizar las definiciones dadas se concluyó con la elaboración de una ficha tipo adaptada a las condiciones generales de los Puestos de Trabajo existentes.

Se diseñaron todos los Perfiles de Cargo, siguiendo los pasos del procedimiento y tomando en consideración los datos recopilados durante el estudio de métodos. Posteriormente fueron entregados a la dirección de la Empresa para que diera la aprobación. Por restricciones de espacio se muestra sólo uno en este informe (ver anexo 11).

3.4. Estudio Tiempos (ET).

En las condiciones actuales de operación de la fábrica no tenía sentido realizar un estudio de normación del trabajo ya que no existen problemas con incumplimiento de plazos de entrega. El principal problema radica en la estabilidad en los suministros relacionados con la materia prima para la producción de refrescos.

No obstante, para la dirección de la fábrica si resultaba de mucha utilidad un estudio de Aprovechamiento de la Jornada Laboral (AJL).

Directamente en la producción de refrescos carbonatados laboran 9 operarios con la calificación de obreros y escala salarial II. Estos cumplen con la jornada laboral, manteniendo buena disciplina, apoyándose en su asistencia, puntualidad y atención al trabajo, haciendo el mismo de una manera comprometida con la calidad y la eficiencia. Incluso cuando la fábrica no se encuentra en producción ellos realizan labores de saneamiento y mantenimiento del puesto y objetos de trabajo, se realizan charlas informativas que sirven para la superación del obrero, aprovechando aun más la jornada laboral y contribuyendo a la batalla de ideas.

En la fábrica se realizó un estudio de la jornada laboral para determinar el aprovechamiento de la misma, el cálculo del tamaño de la muestra resultó igual a 3 días utilizando una fotografía colectiva (El Anexo 12 muestra la tabla resumen, correspondiente a un día, de la Fotografía Colectiva realizada).

$$AJL = (TO + TPC + TDNP + TIRT + TS) / JL * 100$$

$$AJL = (248.5 + 50 + 45) / 480 * 100$$

$$AJL = 0.7156 * 100$$

$$AJL = 71.5\%$$

Con un aprovechamiento de la jornada laboral del 71.5% se catalogó como bueno tomando en consideración que se cumplió con la producción planificada, además, no hay pérdidas por violación de la disciplina laboral.

PERDIDAS POR TITO

$$P = (TITO / JL) * 100$$

$$P = (15 / 480) * 100$$

$$P = 3.125\%$$

Se pierde este valor por interrupciones técnico – organizativas. Durante los días de observación se presentaron problemas con la máquina Tapadora, y Lavadora debido fundamentalmente a ser tecnologías obsoletas que ya finalizaron su vida útil.

3.5. Sistema de Evaluación Desempeño (ED).

El sistema de evaluación del desempeño existente en la fábrica no permite realizar un análisis exhaustivo del trabajo que se realiza y tampoco contempla los cambios recientes en los perfiles de cargo. Este evalúa:

Criterio	Penalización (%)
A. Cumplimiento de las reglas de PHT.	100
B. Ausencia injustificada o infracción del horario de trabajo.	100
C. Cada ausencia injustificada o infracción del horario de trabajo.	25
D. 3 ausencias injustificadas o infracciones del horario de trabajo.	100
E. Aptitudes que conlleven a medidas disciplinarias, corrupción e ilegalidades, delitos.	100
F. Incumplimiento de las condiciones del área, grupo, actividad o trabajador	100

Durante la investigación y tomando en consideración las características que debe reunir un sistema de Evaluación del Desempeño (ver capítulo 2), se decidió diseñar un nuevo sistema.

En varias reuniones con especialistas, así como en la revisión de la literatura se obtuvo una lista de posibles criterios para evaluar el Desempeño (ver anexo 13).

Estos Criterios fueron presentados a un grupo de 12 expertos en la temática, utilizando el método Delphi. Esto permitió ordenar los criterios según el orden de importancia dado por los especialistas. Se aplicó la prueba Alpha de Cronbach, comprobándose que existía concordancia o acuerdo entre los expertos (anexo 14).

Los criterios más importantes (Anexo 14) fueron ligeramente modificados en un trabajo en equipo posterior, y se conformó la guía de Evaluación mensual del desempeño (Anexo 15). Los aspectos a evaluar fueron:

Resultado del Trabajo
Calidad del Trabajo
Asistencia, Puntualidad y Estabilidad en el Trabajo
Dominio de la actividad y Superación Profesional
Creatividad e Iniciativa

Conclusiones Parciales del Capítulo.

1. El diagnóstico realizado permitió realizar una caracterización general de los Recursos Humanos en la unidad Objeto de Estudio, identificando los problemas existentes.
2. Resulta difícil la búsqueda de mejoras y la gestión del desempeño en una organización que no posee garantía de suministros, y por tanto carece de sentido normar el trabajo.
3. Existe una gran brecha entre el criterio de Obreros y el de Administradores, dirigentes y técnicos.

Conclusiones.

1. El Procedimiento propuesto integra varias funciones de Recursos Humanos permitiendo el eficaz desarrollo de dichas actividades.
2. La encuesta diseñada integra varios subsistemas de los RR. HH. Permitiendo medir la excelencia de estos.
3. Los perfiles de cargo integran las diferentes funciones de la organización
4. El cuestionario de evaluación del desempeño diseñado, resulta una herramienta esencial no sólo en el control periódico del desempeño sino además como vía para la distribución futura de incentivos salariales.

Recomendaciones.

1. Generalizar el procedimiento a las demás unidades de la EMBER.
2. Analizar detalladamente los resultados que brinda el cuestionario e identificar oportunidades para la mejora.
3. Integrar la evaluación del desempeño realizada en esta investigación con el sistema de pago existente y proponer modificaciones de ser necesario.

Referencias Bibliográficas.

1. Albert, K. Estrategia de Recursos Humanos/ K Albert. -- New York: Ed. Hay Associates, 1995. - p. 152.
2. Alhama Belamaric, Rafael. Investigaciones del trabajo. <http://www.getiopolis.com>,2003.
3. Arias G. Administración de Recursos Humanos/ G Arias. -- México: Edit. Trillos, 1992. -- p. 86.
4. Barranco, F..J. Planificación estratégica de recursos humanos / F.J, Barranco.--Madrid : Editorial Pirámide S.A,1993. - - p. 231
5. Batista J.M. Comportamiento organizacional en la GRH / J,M. Batista.--A.Ros.-- [s.l : s.n],1996. - p. 43.
6. Beer, M. Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del trabajo y seguridad social / M. Beer.-- Madrid: Editorial Pirámide S. A, 1984.-- p. 60.
7. Byars Loyd, L. Gestión de Recursos Humanos / L. Byars Loyd, W. L. Rue.--España: Editorial Mosby, 1996.- - p.348.
8. Cuesta, S. A. Tecnología de los Recursos Humanos / A. S. Cuesta. - - ISPJAE: Ed. Academia, 1997. - - p. 156.
9. Curso de RH para el turismo: Programa de Cooperación Cuba – México/ José L. Isidor. . [et.al]. - - Santiago de Cuba: [s.n], 1995. - - 89p.
10. Chiavenato.L .Administración de Recursos Humanos / I.Chiavenato.—México: Ediciones McGraw Hill, 1995. -- p. 92.
11. Fernández Río, M. Análisis y descripción de puestos de trabajo / M. Río Fernández .--Madrid: Editorial Días Santos, 1995. - - p. 145.
12. French, W. L. Administración del Personal: Desarrollo de recursos humanos/ L. W. French. - - México: Editorial Limusa, 1993 - - p. 263.
13. Gallego, J.F. Administración y dirección de personal en los establecimientos hoteleros / J.F, Gallego.-- Madrid : Editorial Ibérico Europea de Edificiones, S.A,1987. - - p. 131.
14. Harper & Lynch, Valuación de Puestos de Trabajo / H&L. - - New York: Editorial Gestión 1992. - - p. 58.
15. Ivancevich, J. Gestión, calidad y competitividad / J, Ivancevich, P. Lorenzi. - España : [s.n], 1996. - - p. 79.
16. Longo, F. La GRH en los servicios públicos de naturaleza profesional. Revista Capital Humano (España); (98): p. 15 –19, 1998.
17. Martínez, M. Comportamiento humano, nuevos métodos de investigación/ M Martínez -- México: Editorial Trillos, 1989. - p. 16.
18. Milkovich, T. G. Dirección y Administración.:Un enfoque de estrategia/ G. T. Milkovich, J. W. Boudrea. - - [s.l: s.n.], 1994. -- p. 89.
19. Ordóñez, Miguel. La nueva Gestión de los Recursos Humanos/ Miguel Ordoñez. - - España: Ed. Gestión 2000, 1995. - - p. 106.
20. Ordóñez, Miguel. La nueva Gestión de los Recursos Humanos/ Miguel Ordoñez. - - España: Ed. Gestión 2000, 1995. - - p. 117.
21. Parra Urdaneta, Mauricio. La evaluación del desempeño y la gestión de los Recursos Humanos. www.rrhmagazine.com/articulo/rrhh13.htm, 2000
22. Sánchez García, J. C. Selección de Personal. Guía práctica/ J.C. Sánchez García. - - España: Ed Amarú, 1993. - - p. 66.
23. Sikula, A. F. Administración de Recursos Humanos en Empresas/ F. A. Sikula. - - México: Ediciones Limusa, 1989. -- p. 169.
24. Txopeitia, Administración de salarios / Txopeitia. - New York:1997. - - p.168.
25. Werther, W. B. Administración de Personal y Recursos Humanos/ B. W. Werther. - - México: Ediciones Mc Graw Hill, 1992. -- p. 46.

Bibliografía.

- Aubrey, D. Gerencia del Desempeño/ D. Aubrey. -- México: Serie Mc Graw-Hill: México, 1993. - - 208p.
- Beer, M. Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del trabajo y seguridad social / M. Beer.-- Madrid: Editorial Pirámide S. A, 1984.--262p.
- Claver, E. "Panorama actual y perspectivas del futuro para la función de Recursos Humanos". Revista AEDIPE. (Madrid). (22) 32 - 42, Septiembre. 1997.
- Connolly, T. La transformación de los Recursos Humanos. Harvard Deusto Business Review, (Harvard) (31): 29 – 32, 1998.
- Cubeiro, J. C y Fernández G. Competencia 4.0. Revista Capital Humano. (Madrid) # (11): 32 - 40, 1998.
- Cuesta, S. A. Tecnología de los Recursos Humanos / A. S. Cuesta. - - ISPJAE: Ed. Academia. Ciudad Habana,1997. - - 158p.
- Cumminngs.L.L Recursos Humanos: desempeño y evaluación /L.L.Cumminngs.-- Editorial Trillas: México, 1994. 217p.
- Chiavenato.L .Administración de Recursos Humanos / I.Chiavenato.—México: Ediciones McGraw Hill: 1995. 392p.
- Duro, Martín A. "El liderazgo intra-organizacional como competencia. Un pilar para la gestión por competencia". Revista Capital Humano. (Madrid) (122): 19 -23 1999.
- Fernández Río, M. Análisis y descripción de puestos de trabajo / M. Río Fernández .--Madrid: Editorial Días Santos, 1995.--345p.
- García, J. R. Teoría de la decisión/ J. R., García, L., Cuetara._Matanzas: ISAICC, [s. a.]. - - 86p
- Hernández, S.R. Metodología de la investigación/ SR Hernández, C.C. Fernández y L.P Batista. - - México, D.F: Mc. Graw Hill. 1991. - - 385p.
- Parra Urdaneta, Mauricio. La evaluación del desempeño y la gestión de los Recursos Humanos www.rrhhmagazine.com/articulo/rrhh13.htm, 2000