



Trabajo de Diploma

Título: Procedimiento para el Perfeccionamiento de la Gestión de Recursos Humanos.

Autor: Idanelis Suárez Dueñas.

Tutor: M.Sc. Roberto Santana Vizcaíno.

Año 2006

“Año de la Revolución Energética en Cuba”



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.
Nombre y Apellidos. Firma.

Tutor. Nombre y Apellidos. Firma.

Computación.
Nombre y Apellidos. Firma.

RESUMEN

La presente investigación fue realizada durante el primer semestre del año 2006 en la empresa Termoeléctrica Carlos Manuel de Céspedes de la Provincia Cienfuegos.

Su Objetivo General consistió en proponer un procedimiento para el Perfeccionamiento de la Organización del Trabajo, identificando las diferentes técnicas y métodos de cálculo en cada una de sus etapas, con vistas a introducir mejoras a diferentes subsistemas de la Gestión de los Recursos Humanos.

En el procedimiento diseñado se describen las herramientas a utilizar en cada una de sus etapas. En su aplicación, primeramente se realiza un diagnóstico que permite identificar las dificultades que se presentan dentro del sistema de gestión de los recursos humanos.

Se propone un método de análisis y descripción de los puestos, con el objetivo de dejar esclarecida las funciones y responsabilidades de cada trabajador, seguidamente se diseña un sistema de evaluación mensual del desempeño con el objetivo de definir necesidades de formación, y la idoneidad del trabajador a los fines de su permanencia en el cargo o su promoción, basado en el criterio de expertos. Finalmente se propone un sistema de pago suplementario por altos logros productivos. El trabajo finaliza con una serie de conclusiones y recomendaciones derivadas de la aplicación del mismo.

Dedicatoria

Este trabajo va dedicado a mis padres, a mis hermanos, a todos los que amo y en especial a mi esposo, por demostrarme día a día lo importante de sentirse realizado.

Agradecimientos

A mi tutor por su paciencia y abnegación, por el apoyo que me ha brindado.

A mis padres, por ayudarme a seguir.

A mi Esposo, sin su inspiración no lo hubiera logrado.

A los profesores de la Universidad de Cienfuegos, su labor ha sido la base del éxito.

A mis compañeros y amigos, por darme ánimo para culminar los estudios.

A todos aquellos que con su apoyo han hecho posible este sueño.

Pensamiento

“La educación es permanente en razón, por un lado, de la finitud del ser humano, y por el otro de la conciencia que éste tiene de su finitud. Pero además por el hecho de que a lo largo de la historia ha incorporado a su naturaleza la noción de “no sólo saber que vivía sino saber que sabía” y así saber que podía saber más”.

Paulo Freire.

ÍNDICE

Resumen

Introducción	10
Capítulo I: Consideraciones teóricas.....	13
1.1. La Gestión de Recursos Humanos.....	13
1.1.1. Los Subsistemas dentro de la función Recursos Humanos. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	14
1.1.2. Gestión de recursos humanos: desarrollo actual y futuro en Cuba.....	17
1.2. Análisis y descripción de puestos de trabajo. Concepto y objetivos.....	17
1.2.1. Relación del Análisis y Descripción de Puestos con las demás actividades del área de Recursos Humanos.	18
1.2.2. El Perfil de Cargo como resultante del análisis y descripción de puestos.	19
1.2.3. La gestión por competencias.	22
1.3. Evaluación del Desempeño.	22
1.4. La Administración de Salarios.	23
1.4.1. Conceptos y Consideraciones teóricas sobre salario.	23
1.4.3. El salario para las personas.....	24
1.4.4. El salario para las organizaciones	24
Conclusiones parciales del Capítulo.	25
Capítulo II: Procedimiento para el Perfeccionamiento de la Organización del Trabajo.....	26
2.1. Planeación y preparación.	27
Compromiso de la dirección	27
Creación de Equipos.....	27
2.2. Diagnóstico.	27
2.2.1. Diagnóstico utilizando encuesta de Clima Organizacional.....	27
2.2.1.1. Diseño e implementación del cuestionario.	28
Muestreo.....	29
Selección del diseño muestral.	29
Selección del tamaño de la muestra.....	30
2.2.2. Procesamiento de los resultados.....	31
Método de Dimensiones y Variables.....	32
2.2.3. Determinación de la Fiabilidad del cuestionario.....	32
2.3. Análisis y Descripción de cargos.....	34
2.3.1. Recopilación de Información.....	35
Métodos para recopilación de información	35
Método Delphi.....	37
El Método Delphi aplicado al análisis y descripción de puestos	40
Consideraciones generales	40
2.3.2. Procesamiento y análisis.	40
2.3.3. Elaborar Perfil de Cargo.	41
La ficha tipo	42
2.3.4. Implantación y Seguimiento.....	42
Implantación.	42
Seguimiento.....	43
2.4. La Evaluación del Desempeño como vía para la Distribución de Incentivos.....	43

2.4.1. Objetivos.....	44
2.4.2. Métodos para la evaluación del desempeño.....	44
2.4.4. Selección de los aspectos a evaluar. El Método Delphi.....	44
2.5. Introducción a sistemas de salarios e incentivos.	44
2.5.1. Planes no Económicos.	46
2.5.2. Planes Económicos Directos.	46
2.5.3. Planes Económicos Indirectos.	46
2.5.4. Implantación.....	47
<i>CAPITULO III. Aplicación del procedimiento diseñado en las Unidades Japonesas de la Empresa Termoeléctrica de Cienfuegos.....</i>	48
3.1. Caracterización del Objeto de Estudio.	48
3.1.1. Objeto Empresarial.	48
3.1.2. Breve descripción de las unidades japonesas:	49
3.1.3. El Sistema de Gestión de los RRHH.....	50
3.2. Preparación.	52
3.3. Diagnóstico.	53
3.3.1. Diseño de la Investigación.	53
3.3.2. Análisis de los resultados de la encuesta de clima organizacional.	54
Resultados por el método de Dimensiones y Variables.....	54
3.4. Análisis y descripción de puestos.	56
3.4.1. Recopilación de la información:	56
3.4.2. Elaboración y Descripción de los Perfiles de Cargo:	57
3.5. Diseño de Sistemas de Evaluación del Desempeño.....	57
3.6. Diseño de un sistema de pago suplementario por reconocimiento de resultados.	58
3.6.1. Objetivos.	58
3.6.2. Reglamento.....	59
Proceso de trabajo abarcado y cuantía.	59
Período de pago.	59
Reglas necesarias para su aplicación.....	59
3.6.3. Marco de aplicación	61
3.7. Validación del Sistema. Análisis de Factibilidad.	61
<i>Conclusiones</i>	62
<i>Recomendaciones</i>	63
<i>Bibliografía</i>	64

Introducción

En la etapa actual de desarrollo de la humanidad en el campo de la dirección, las organizaciones se ven sometidas a retos, desafíos y presiones a los cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo. Los planteamientos resumidos en el Informe del Instituto de Tecnología de Massachussets (MIT), titulado: "Retos gerenciales para los años 90", indica que los directivos de las empresas estarían ciegos si no entendieran que el mensaje más importante de los años 90 es que el desafío más significativo está relacionado con las personas y no con la tecnología (Herrero, 1995). Esto ha sido motivado por diversos factores tanto de orden económico, político, ecológico, tecnológico como social, entre los que por su repercusión cabe destacar la dinámica en la aplicación de los logros científicos-técnicos, que implican una extraordinaria reducción del tiempo que media entre los descubrimientos y su aplicación en la práctica social, lo que se traduce en cambios tecnológicos constantes quedando obsoletas las tecnologías muy rápidamente, por lo que se hace necesario contar con el personal apto para asumir estas tareas (Biosca, 1995; Pucik, 1997).

Queda claro entonces que la actividad de Recursos Humanos constituye un sistema cuya misión fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. Esta concepción sistémica de la GRH concibe como su objeto a todas las decisiones y acciones directivas que afectan a la relación entre la organización y los empleados (Beer, et.al., 1989).

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

La Empresa Termoeléctrica de Cienfuegos, dentro del proceso de mejora continua que exige el Perfeccionamiento Empresarial, ha diagnosticado que no existe integración de las diferentes actividades de Recursos Humanos, cuestión que puede dar al traste con la efectividad demostrada en el cumplimiento de su misión, con la consiguiente afectación a la economía del país.

Situación Problemática

Actualmente la generación eléctrica en el país, ha creado una condición de máxima alerta en cuanto a la operación de las plantas japonesas se refiere, creando un ambiente de tensión adicional que ha ido desmotivando a los trabajadores, quienes se sienten inseguros e inconformes, por no tener definidas funciones, responsabilidades y fronteras, por las que deben regirse en sus puestos y evaluarles el desempeño. Se le adiciona a la situación creada el desinterés para ocupar estos puestos, que limita la necesaria preparación de fuerza laboral para garantizar el relevo y la

continuidad, y la poca diferencia salarial que con relación a otras ocupaciones, incluyendo la operación en las plantas checas, tienen los mismos.

Problema Científico

No existe un procedimiento que brinde las técnicas necesarias para el análisis de la organización del trabajo, y permita eliminar las deficiencias existentes en la Gestión de los Recursos Humanos.

Hipótesis

La elaboración de un procedimiento le permitirá a la Dirección de Recursos Humanos contar con los conocimientos y las técnicas necesarias para el diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño, un Sistema de Pago Suplementario, así como el análisis y descripción de los Puestos de trabajo existentes en la UEB de producción de las unidades Japonesas (Empresa Termoeléctrica de Cienfuegos).

Objeto de Estudio

Subsistema de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Termoeléctrica de Cienfuegos.

Objetivo General

Proponer un procedimiento para el Perfeccionamiento de la Organización del Trabajo, en la Empresa Termoeléctrica de Cienfuegos, identificando las diferentes técnicas y métodos de cálculo en cada una de sus etapas, con vistas a introducir mejoras a diferentes subsistemas de la Gestión de los Recursos Humanos.

Objetivos Específicos:

1. Construir un Marco teórico relacionado con la administración de Recursos humanos, Perfiles de Cargo, Evaluación del Desempeño, y la Administración de salarios partiendo de un estudio de clima organizacional.
2. Elaborar un Procedimiento con las técnicas necesarias para lograr perfeccionar la organización del trabajo.
3. Elevar los niveles de remuneración salarial mediante la aplicación del procedimiento Diseñado.

Estructura de la Tesis

Capítulo 1. Consideraciones teóricas.

La relevancia que han adquirido los Recursos Humanos (RH) en los últimos tiempos ha delineado una nueva concepción en su gestión. El slogan acerca de que los Recursos Humanos son el diferencial competitivo por excelencia, ha dejado de ser tal para pasar a ser una realidad

contundente. La amplia competitividad, la retracción del mercado y su dinamismo, han conformado un nuevo perfil en la gestión de los recursos humanos, privilegiando la satisfacción del personal para una optimización de los servicios o productos ofrecidos y su rentabilidad. En el presente Capítulo se realiza una amplia revisión de la literatura sobre Gestión de Recursos Humanos (GRH).

Capítulo 2. Procedimiento para el Perfeccionamiento de la Organización del Trabajo.

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 el Clima Organizacional, explicando las técnicas estadísticas a utilizar. Se mencionan un conjunto de herramientas útiles para El análisis y descripción de puestos, así como en la Evaluación del desempeño. El capítulo finaliza caracterizando los principales sistemas de recompensas e incentivos salariales existentes, profundizando en los sistemas Económicos Indirectos

Capítulo 3. Aplicación del procedimiento diseñado en las Unidades Japonesas de la Empresa Termoeléctrica de Cienfuegos.

En el presente capítulo se realiza una caracterización general de la entidad Empresa Termoeléctrica de Cienfuegos y de sus unidades japonesas y se describe lo realizado en cada una de las etapas del procedimiento según el capítulo II.

Capítulo I: Consideraciones teóricas.

La relevancia que han adquirido los Recursos Humanos (RH) en los últimos tiempos ha delineado una nueva concepción en su gestión. El slogan acerca de que los Recursos Humanos son el diferencial competitivo por excelencia, ha dejado de ser tal para pasar a ser una realidad contundente. La amplia competitividad, la retracción del mercado y su dinamismo, han conformado un nuevo perfil en la gestión de los recursos humanos, privilegiando la satisfacción del personal para una optimización de los servicios o productos ofrecidos y su rentabilidad. En el presente Capítulo se realiza una amplia revisión de la literatura sobre Gestión de Recursos Humanos (GRH).

1.1. La Gestión de Recursos Humanos.

El panorama económico internacional actual, caracterizado por la globalización de los mercados, la utilización de tecnologías de avanzada y una competencia agresiva, ha traído como consecuencia que las empresas e instituciones cifren sus esperanzas competitivas en el potencial humano con que estas cuentan, lo cual ha repercutido directamente, en un auge sin precedentes en la gestión del personal. La literatura sobre el tema es bastante amplia y abarcadora; varios autores hacen referencia a este término, tratándolo indistintamente, como administración de personal [Werther & Davis, 1992 y French, 1993], administración de recursos humanos [Chiavenato, 1988; y Beer et al, 1992]; Cuesta Santos, 1997; Longo, 1997 y Txopeitia, 1997], por solo señalar las más difundidas.

Por GRH (ver Anexo 1) se entiende, según Batista Jiménez (1996) la actividad que se realiza en la Empresa para:

- ✓ Obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere para lograr sus objetivos.
- ✓ Diseñar e implantar las 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(1995) son:

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

Muchas personas en la actualidad, asumen o repiten que la GRH es un instrumento estratégico en las organizaciones, [Albert, K. 1995]; Barranco, [F .J. Planificación estratégica de recursos humanos 1993], [Martínez M Comportamiento humano 1989], dado que la conducta de las personas constituye, cualquiera que sea la finalidad perseguida, una variable clave del éxito de las estrategias organizativas. Ahora bien, la importancia y el peso de la contribución personal no es el mismo en todas las 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 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.

Sin embargo, todas estas acciones pueden desarrollarse sin que se logre el proceso de integración entre ellas y con la estrategia de la entidad, es decir, la actividad puede continuar desarrollándose por funciones tradicionales, en las cuales los directivos no ven los RH como algo estratégico ni desde el punto de vista estructural ni funcional.

Para modificar esta forma de ejecutar la actividad, es necesario superar la concepción de los sistemas como simple sumatoria de las partes, que siguen fragmentadas, incumpliendo la primera ley del pensamiento sistémico de la interconectividad, y dando por buena cualquier relación entre ellos. Es esencial analizarlo y tratarlo en la práctica en toda su complejidad.

1.2. Análisis y descripción de puestos de trabajo. Concepto y objetivos.

El análisis y descripción de puestos de trabajo [Cuesta Santos, 1997] aparece también tratado indistintamente en la literatura como: descripción y análisis de cargos [Chiavenato, 1988], análisis de puestos, análisis del puesto, y análisis de perfiles de competencia [Cubeiro, J. C y Fernández G. Competencia 1998].

El análisis y descripción de puestos tiene como finalidad el análisis de cada puesto de trabajo y no el de las personas que lo desempeñan. Es decir, este análisis se debe centrar exclusivamente en el puesto de trabajo y no en la persona que lo ocupa. El puesto y la persona que va a desempeñarlo o que lo desempeñan son dos conceptos diferentes [Werther & Davis, 1992 y Harper & Lynch, 1992].

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

El análisis de puestos (job analysis) es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, su contenido y las condiciones y aspectos que lo rodean [Harper & Lynch, 1992].

Por lo general el análisis de los puestos de trabajo implica la creación de dos documentos: la descripción y las especificaciones de los puestos de trabajo [Harper & Lynch, 1992]. Sin embargo, existen algunos autores y profesionales del área de recursos humanos que no hacen distinción alguna entre dos conceptos.

La descripción de puestos de trabajo (Job description) es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis con el que se deja reflejado, el contenido del puesto, así como los deberes inherentes al mismo. Según Sánchez García [1993], la descripción de puestos es el

resultado final; del análisis y el punto de partida para la evaluación de las tareas o valoración de puestos.

Por otra parte, la especificación de puestos (job specification) hace referencia a los requisitos y calificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas, la experiencia, el nivel de formación y las características personales. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis de puestos y precisamente, mediante esta información, es que se elabora el Perfil de Cargo [Harper & Lynch, 1992]. La especificación traduce su descripción a términos de cualidades humanas

1.2.1. Relación del Análisis y Descripción de Puestos con las demás actividades del área de Recursos Humanos.

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

- **Reclutamiento:** El análisis y descripción de puestos de trabajo suministra información sobre las características que debe poseer el candidato a ocupar el puesto de trabajo y por ende, resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento; o sea, los lugares donde es más probable que se encuentren un número suficiente de personas que se ajustan a los requisitos establecidos.
- **Selección de personal:** El análisis y descripción de puestos de trabajo brinda datos suficientes para elaborar el Perfil de Cargo, en el que se especifican las características y requisitos que debe cumplir el candidato, para desarrollar adecuadamente las tareas y actividades propias del puesto de trabajo. Esta información guiará la selección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características aptitudinales y de personalidad que se buscan en el candidato.
- **Formación:** Comparando los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, se podrá determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas, encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos.
- **Evaluación del desempeño:** Dado que la descripción del puesto de trabajo indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de los que es responsable la persona que lo ocupa, dicha

descripción sirve para determinar, hasta que punto la persona está alcanzando un rendimiento acorde con lo exigido por el puesto que ocupa.

- **Valoración del puesto de trabajo:** El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica, a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos de trabajo a utilizar en un caso concreto.
- **Seguridad e higiene:** Conociendo la peligrosidad de determinadas tareas y condiciones de trabajo detectadas y definidas en la correspondiente descripción de puestos de trabajo, se puede actuar con el fin de minimizar la insalubridad y los riesgos comunes a determinados puestos de trabajo.
- **Planes de carrera:** Para su diseño oportuno con el establecimiento, también oportuno, de rutas promocionales que los individuos de una organización pueden seguir, se hace necesario disponer de un mapa de puestos de trabajo claramente descrito y definido que indique las tareas y responsabilidades del puesto que ocupa una determinada persona y de aquellos puestos que podría llegar a ocupar en el futuro.

1.2.2. El Perfil de Cargo como resultante del análisis y descripción de puestos.

El resultado del análisis y estudio de una ocupación, en el sentido de atender a la triple vertiente: psíquica, física y ambiental, se plasma en lo que se denomina Perfil de Cargo; o sea, este viene a ser la síntesis del análisis del puesto de trabajo [Gallego, 1987].

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

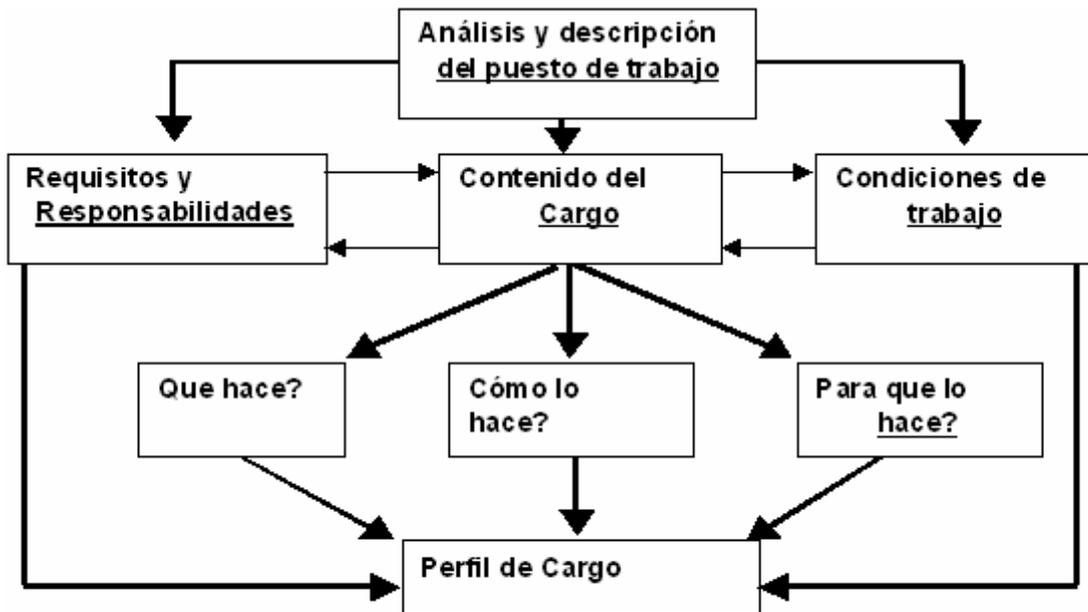


Fig. 1.1. Componentes esenciales del Perfil de Cargo derivados del análisis y descripción de puestos de trabajo.

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

Objetivos de la descripción y el análisis de puestos.

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

- ✓ Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse, etc., como base para el reclutamiento de personal.
- ✓ Determinar el perfil del ocupante del puesto, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
- ✓ Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.
- ✓ Determinar las escalas salariales –mediante la evaluación y clasificación de puestos–, según la posición de los puestos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.

- ✓ Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
- ✓ Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
- ✓ Suministrar a la sección higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos puestos.

Aplicación y Utilización.

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

- ✓ Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- ✓ Como una valiosa ayuda para una selección objetiva de personal.
- ✓ Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- ✓ Como base para posteriores estudios de calificación de meritos.
- ✓ Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.
- ✓ Como parte integrante de manuales de organización.
- ✓ Para orientar y obviar discusiones de contratación, tanto individual como colectiva.
- ✓ Para fines contables y presupuestales.
- ✓ Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
- ✓ Para posibles sistemas de incentivos.
- ✓ Para determinar montos de fianzas y seguros.
- ✓ Para efectos de planeación de RH.
- ✓ Para efectos organizacionales.
- ✓ Para efectos de supervisión.
- ✓ Como valioso instrumento en auditorías administrativas.
- ✓ Como técnica inicial de una mejor administración de RH.

Beneficios.

Para la empresa:

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

Para los supervisores:

- ✓ Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.

- ✓ Puede exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como debe hacerlo.
- ✓ Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos.

Para el trabajador:

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

Para el departamento de Recursos Humanos:

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

1.2.3. La gestión por competencias.

En cualquier conferencia, forum de debate o literatura o artículo sobre la temática que se halla celebrado en los últimos meses que cuente entre sus integrantes con profesionales del área de RR.HH, se ha escuchado algún comentario o reflexión sobre la gestión por competencias [Druker; 1994].

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

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

1.3. 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 programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos en cualquier empresa. 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. La Administración de Salarios.

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.

1.4.1. Conceptos y Consideraciones teóricas sobre salario.

El salario es la remuneración asignada a un individuo por el desempeño de un cargo o servicio profesional.

Sinónimo de remuneración, retribución, estipendio, sueldo, en su sentido más general tratándose de empleados, haber o haberes, sueldo; paga es cada una de las entregas que percibe, generalmente

cada mes, por lo cual se llama también mensualidad. Si es por semanas, semanal; si es por días, jornal. En las profesiones liberales (consultores, abogados), honorarios. Salario mínimo.

Cantidad fija que se paga, debido a una negociación colectiva o bien a una ley gubernamental, y que refleja el salario más bajo que se puede pagar para las distintas categorías profesionales.

En general, el establecimiento de un salario mínimo no anula el derecho de los trabajadores a demandar salarios superiores al mínimo establecido. La primera ley relativa a salarios mínimos se promulgó en Nueva Zelanda en 1894. Otra ley, promulgada en el Estado de Victoria en 1896, establecía mesas de negociación de salarios, en las que los trabajadores y los empresarios tenían el mismo número de representantes para fijar salarios mínimos de obligado cumplimiento. Esta innovadora ley sirvió de modelo al British Trade Boards Act de 1909.

Los salarios son todos aquellos pagos que compensan a los individuos por el tiempo y el esfuerzo dedicado a la producción de bienes y servicios. Estos pagos incluyen no sólo los ingresos por hora, día o semana trabajada de los trabajadores manuales, sino también los ingresos, semanales, mensuales o anuales de los profesionales y los gestores de las empresas.

A estos ingresos regulares hay que sumarle las primas y las pagas extraordinarias, las primas por riesgo, nocturnidad, índice de peligrosidad u horas extraordinarias, así como los honorarios de los profesionales liberales y la parte de los ingresos percibidos por los propietarios de negocios como compensación por el tiempo dedicado a su negocio.

1.4.3. El salario para las personas.

Los salarios representan una de las más complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. A cambio de este elemento simbólico intercambiable – el dinero- el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida. El trabajo es considerado un medio para alcanzar un objetivo intermedio, que es el salario. Con este, muchos objetivos finales pueden ser alcanzados por el individuo. El salario es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo.

1.4.4. El salario para las organizaciones

Para las organizaciones, los salarios son a la vez un costo y una inversión. Costo, porque los salarios se reflejan en el costo del producto o del servicio final. Inversión, porque representa aplicación en dinero en un factor de producción – el trabajo- como un intento por conseguir un retorno mayor. La

participación de los salarios en el valor del producto depende, obviamente, del ramo de actividad de la organización. Cuando más automatizada sea la producción, menor será la participación de los salarios en los costos de producción. Los salarios siempre representan para la empresa un respetable volumen de dinero que debe ser muy bien administrado.

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 contribuido 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.

Si las máquinas se detienen, el organismo peligra; si las ventas decaen, la empresa sufre; si la dirección tropieza, se resiente toda la organización: todo ello depende, al fin y al cabo, del trabajo del hombre. Cualquier organización que posea las mejores maquinarias, los mercados más abiertos y fáciles, los más amplios abastecimientos, pero cuyo personal trabaje descontento, sin motivación, o, lo que es peor, tratando intencionalmente de utilizar sólo en parte las facilidades de la empresa, y otra donde los elementos de capital, equipo, mercados, sean menos buenos, pero en la que exista un personal entusiastamente interesado, motivado, capaz y deseoso de plena colaboración, ni por un momento duden en augurar la primacía en el éxito a esta segunda.

Porque las máquinas las mueven los hombres; los sistemas los realizan o desarrollan los hombres; las ventas, las compras, etc., las hacen los hombres. Por consiguiente, del estado anímico y de la coordinación de éstos dependerá en gran parte que la empresa triunfe, vegete solamente, o aún fracase.

Capítulo II: Procedimiento para el Perfeccionamiento de la Organización del Trabajo.

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 el Clima Organizacional, explicando las técnicas estadísticas a utilizar. Se mencionan un conjunto de herramientas útiles para El análisis y descripción de puestos, así como en la Evaluación del desempeño. El capítulo finaliza caracterizando los principales sistemas de recompensas e incentivos salariales existentes, profundizando en los sistemas Económicos Indirectos (ver Fig. 2.1).

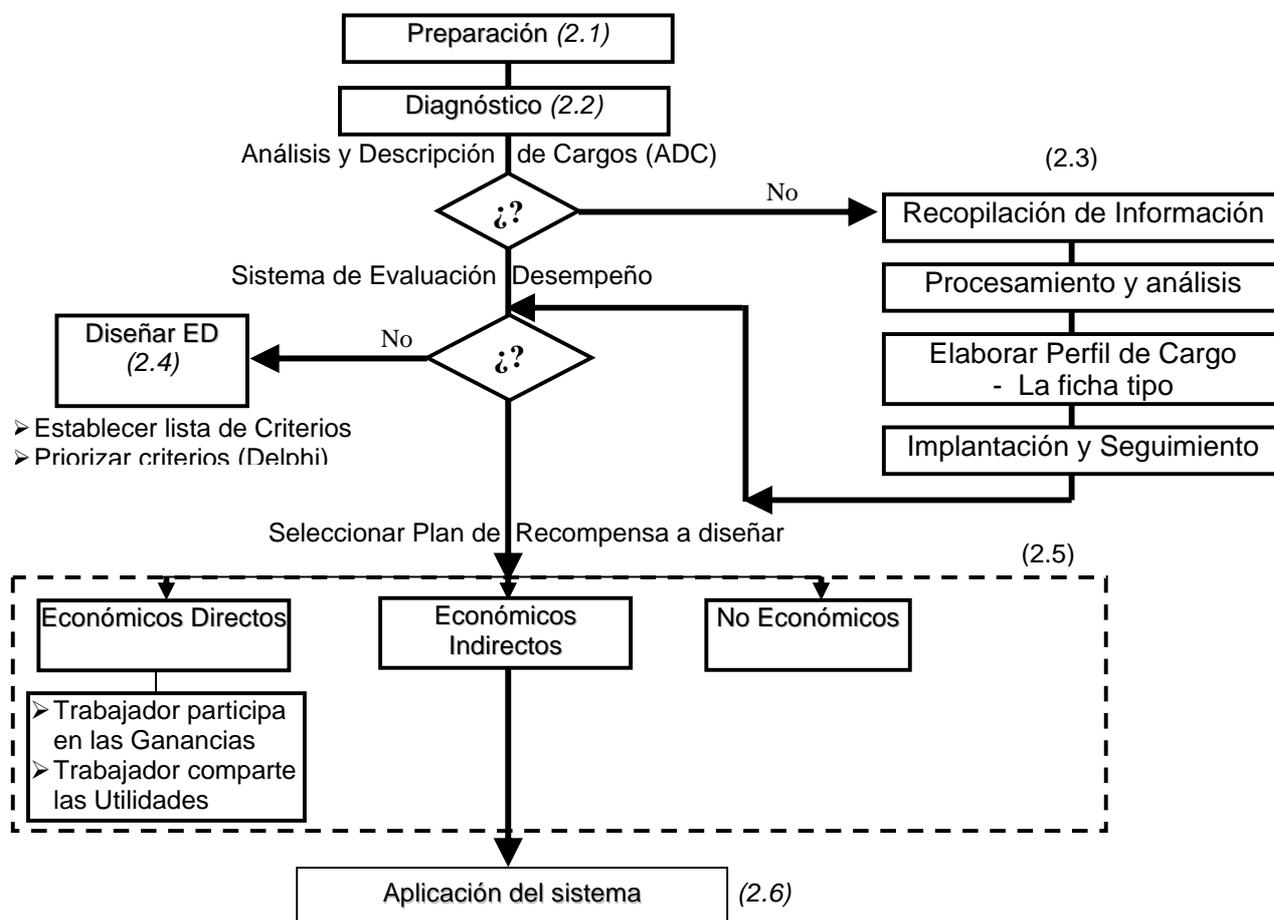


Fig. 2.1. Procedimiento para el Perfeccionamiento de la Gestión de Recursos Humanos.



2.1. Planeación y preparación.

Compromiso de la dirección

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

Creación de Equipos.

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

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

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

2.2. Diagnóstico.

2.2.1. Diagnóstico utilizando encuesta de Clima Organizacional.

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

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

La encuesta a realizar contó con el criterio del especialista de psicología de la empresa. Esta se divide en cuatro dimensiones (Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación) y cada una de



estas a su vez se subdividen en cuatro variables. A cada variable le pertenecen tres ítems de la encuesta que se refieren al factor que ella evalúa. La siguiente tabla muestra cada dimensión con cada variable y cada ítems que la constituyen.

Dimensiones y variables	ítems
LIDERAZGO	
Dirección.	1 - 17 - 33
Estímulo a la excelencia.	2 - 18 - 34
Estímulo al trabajo en equipo.	3 - 19 - 35
Solución conflictos.	4 - 20 - 36
MOTIVACIÓN	
Realización personal.	5 - 21 - 37
Reconocimiento de aportes.	6 - 22 - 38
Responsabilidad.	7 - 23 - 40
Adecuación de las condiciones de trabajo.	8 - 24 - 40
RECIPROCIDAD	
Aplicación al trabajo.	9 - 25 - 41
Cuidado con el patrimonio institucional.	10-26 - 42
Retribución.	11-27 - 43
Equidad.	12 -28- 44
PARTICIPACIÓN	
Compromiso con la productividad.	13-29 - 45
Compatibilidad de intereses.	14-30 - 46
Intercambio de información.	15-31 - 47
Involucración en el cambio.	16-32 - 48

Tabla 2.1 Dimensiones y variables de la encuesta de Clima Organizacional.

2.2.1.1. Diseño e implementación del cuestionario.

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



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. Ellas son:

- Distribución Normal.
- Distribución Binomial.
- Distribución Multinomial.

El uso de este tipo de muestreo permite probar el nivel de sesgo de una muestra, por lo general a través de los intervalos de confianza o el conocido error estándar de la media. Los principales tipos de muestreo probabilístico en la investigación heurística son los siguientes:

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

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

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

Muestreo estratificado. La población se separa en dos o más grupos que no se solapan. Cada grupo es llamado estrato, son homogéneos desde algún punto de vista y de cada estrato se selecciona una muestra aleatoria.



Muestreo repetitivo, múltiple o secuencial. Esencialmente puede describirse como la combinación de dos o más submuestras seleccionadas a partir de muestras estratificadas. Tal tipo de muestreo tiende a ser complejo y su utilización está dada por la necesidad de muestras con características altamente especificadas.

Adicionalmente existen diseños muestrales no probabilísticos. Algunos de ellos son los siguientes:

Muestreos por apreciación. Básicamente esta es una muestra basada en lo que el investigador considera que es representativo, es decir, una muestra a conveniencia. Un ejemplo de esto es cuando el investigador desea analizar la satisfacción o insatisfacción de un grupo determinado de visitantes y quiere comparar dos muestras que necesariamente tienen que ser del mismo tamaño. El problema con este tipo de muestreo es que los errores introducidos por este proceso son desconocidos.

Bola de Nieve. Este es el caso donde un respondiente se selecciona sobre la base de características conocidas y se le pide que identifique a otro respondiente con las mismas características.

Selección del tamaño de la muestra.

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

Esto depende de la varianza de la población, la cual puede ser conocida o desconocida, y del tamaño de la población, el cual puede ser finito o infinito.

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

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

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

donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

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

q = 1 - P

E = error absoluto permisible.

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



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

Se puede realizar una estratificación de la muestra aplicando una "Asignación Proporcional" a una variable de segmentación (Categoría ocupacional).

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

2.2.2. Procesamiento de los resultados.

Existen dos métodos que pueden ser utilizados para procesar este instrumento: Método de Dimensiones y Variables y el procesamiento por el SPSS 10.0 utilizando estadísticos descriptivos, tablas de frecuencia, tablas de Contingencia, pruebas no paramétricas (Kruskal Wallis, U de Mann Whitney) y Análisis de la fiabilidad del cuestionario con la prueba ALPHA de Cronbach.

En el caso de tablas de contingencia y cumpliéndose el supuesto que la Muestra es aleatoria simple y no compleja (selección estratificada) [Sánchez, 1995], es posible utilizar la prueba Chi-cuadrado que es la indicada para la escala de medición de las variables presentes en este cuestionario.

La hipótesis a plantear es:

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

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

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

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

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



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

Ho. No hay diferencias significativas.

H1. Existen diferencias significativas entre los grupos.

Método de Dimensiones y Variables

Se deben realizar los siguientes pasos:

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

Si $\text{respuesta}_i = \text{Patrón}_i$ entonces, $\text{respuesta}_i = 1$ si no, $\text{respuesta}_i = 0$	respuesta_i – Respuesta otorgada por un trabajador a la pregunta i Patrón_i – Respuesta Ideal a la pregunta i
---	--

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

2.2.3. Determinación de la Fiabilidad del cuestionario.

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

Todos saben las características de calidad de un carro fiable; funciona en cualquier momento y su comportamiento es similar dentro de una gran variedad de circunstancias. Un instrumento de medición confiable se comporta de igual forma. Este ofrece resultados similares:

- ✓ Cuando es administrado por diferentes personas.
- ✓ Cuando se usan alternativas diferentes (se cambian los atributos).
- ✓ Cuando las condiciones para hacer la medición cambian, los resultados del cuestionario no lo hacen.



Cuando se realiza un análisis de fiabilidad a un cuestionario, resulta interesante conocer:

- ✓ Las características de los diferentes atributos.
- ✓ Las características de la escala utilizada.
- ✓ La relación existente entre cada atributo y la escala.

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

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

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

donde:

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

k es el número de atributos dentro de una dimensión dada

$\sum X_{ii}$ indica la suma de los elementos en la diagonal de la matriz.

$\sum X_{ii} + \sum X_{ij}$ indica la suma de los elementos en la matriz de covarianza (correlación).

El coeficiente α oscila entre 0 y 1. En la medida que su valor es más próximo a la unidad, la fiabilidad de la escala es superior. Valores de alpha superiores a 0.80 son considerados en la literatura como indicadores de una alta fiabilidad del cuestionario [Sánchez, 1995].

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

Cuando se utilice el método de la división por dos para estimar la fiabilidad, es necesario incluir un factor de corrección. Las estimaciones de fiabilidad se ven afectadas por la longitud del cuestionario: cuantos más atributos en la escala, mayor es la fiabilidad. Al utilizar el método de la división en dos mitades, estamos realmente estimando la fiabilidad del cuestionario que tiene la mitad de la longitud original (ya que la dividimos por dos). Para llevar a cabo una comprobación de la longitud, utilizamos una fórmula de corrección, la llamada Spearman-Brown, que da como puntuación una estimación corregida de la fiabilidad. La fórmula general es:



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

donde:

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

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

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

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

2.3. 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.

Según Sánchez García, la descripción de puestos es el resultado final; del análisis y el punto de partida para la evaluación de las tareas o valoración de puestos.

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

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

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

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

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

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



basados en el comportamiento del trabajador y los basados en la actividad o centrados en los resultados.

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 los siguientes:

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

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

Ventajas:

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

Desventajas:

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

Cuestionario: El análisis se efectúa solicitando al personal del puesto de trabajo que se analiza que responda un cuestionario o encuesta. Este (a) puede adoptar dos formas [Vaughn, 1971;



Chiavenato,1988; Sikula, 1989; Harper & Lynch, 1992; Casas Bartol, 1992; Barranco, 1993; Fernández Ríos,1995 y Cuesta Santos, 1997]:

- a. **Cuestionario abierto**: Se le pide a la persona que ocupa un puesto de trabajo que describa, todas las indicaciones posibles sobre el puesto, sobre su contenido y sobre sus características.
- b. **Cuestionario pautado**: Se le solicita a la persona que ocupa un puesto de trabajo que responda a una serie de preguntas prefijadas.

Ventajas:

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

Desventajas:

- ✓ La dificultad de ciertos trabajadores de expresarse por escrito, limita el alcance del método.
- ✓ Raramente puede ser utilizado como único método, pues representa un punto de partida, una recolección inicial de datos para el análisis y necesita del esfuerzo de otro método para completarse correctamente.

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

Ventajas:

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

Desventajas:



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

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

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

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

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

Método Delphi

Esta basado en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo. En este proceso se trata de evitar las influencias de individuos o grupos dominantes y al mismo tiempo que exista una retroalimentación de forma que se facilite el acuerdo final [García y Cuatara, 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 Aloff Helmer y Dalkey Gordon, con el propósito de pronosticar situaciones a largo plazo. Las características del método son:

- ✓ Existencia de un facilitador, cuya función es similar a la del método BRAIN STORMING.
- ✓ Se establece un diálogo anónimo entre los expertos consultados individualmente, mediante cuestionarios o encuestas.
- ✓ La confrontación de opiniones se lleva a cabo mediante varias rondas.
- ✓ Los resultados de cada ronda se procesan estadísticamente.



- ✓ Existe retroalimentación a los expertos mediante los resultados del cuestionario precedente, permitiendo el experto modificar sus respuestas primarias en función de los elementos aportados por los otros expertos.
- ✓ El número de rondas para la aplicación de la encuesta o cuestionario se determina por la evolución de las curvas de distribución de las respuestas, hasta llegar a una convergencia de las opiniones, eliminando los valores más dispersos.

Los pasos lógicos para la aplicación del método son:

1. Concepción inicial del problema. Se define los elementos básicos del trabajo, el objetivo a alcanzar, la situación actual y los componentes o elementos necesarios para llevar a cabo el trabajo.
2. Selección de los expertos. Para la selección de los expertos en primer lugar se debe determinar la cantidad (n) y después la relación de los candidatos atendiendo a los criterios de idoneidad, competencia y creatividad, disposición a participar, conformismo, capacidad de análisis y de pensamiento lógico, espíritu colectivista y autocrítico.

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

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

Donde:

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

P - Proporción de error.

i - Precisión ($i \leq 12$).

3. Preparación de los cuestionarios y encuestas.

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

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

4. Procesamiento y análisis de la información.



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

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

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

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

Donde:

n: Cantidad de expertos.

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

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

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

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

H₀: No hay diferencias entre las variables.

H₁: Al menos una de las variables difiere de las otras.



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 .

El Método Delphi aplicado al análisis y descripción de puestos

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

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

Consideraciones generales

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

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

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

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

Redacción de la primera versión del Perfil de cargo

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

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

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



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

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

La ficha tipo

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

Teniendo en cuenta lo antes expuesto y dada la necesidad de garantizar que la presentación de la información contenida en los Perfiles de Cargos sea homogénea para toda la organización, se debe elaborar un formato estándar donde se defina la estructura del Perfil de Cargo adecuada para la organización objeto de Estudio (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:

Paso 1. Prueba de los perfiles de cargo.

Poner un tiempo a prueba el Perfil de Cargo es muy útil, debido a que esto posibilita el desarrollo de acciones para propiciar el enriquecimiento del trabajo.

En la Literatura consultada no se detectó un criterio unánime entre los autores para prefijar el tiempo de duración del período de prueba de los profesiogramas. Sin embargo, la experiencia atendiendo al factor aprendizaje demuestra, en estos casos, se estableció un período de prueba de 3 meses como máximo.



Paso 2. Presentación de la versión final de los perfiles de cargo.

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

Paso 3. Aprobación de los perfiles de cargo.

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

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

Paso 4. Implantación de los perfiles de cargo.

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, debido a modificaciones, tanto en las estrategias y políticas de recursos humanos trazadas en la organización como en el diseño de los sistemas de trabajo, en lo que se refiere a los métodos y a las condiciones de trabajo, de forma tal que el Manual de Perfil de Cargos y Puestos de Trabajo se mantenga permanentemente actualizado.

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

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

2.4. 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.

Métodos para Evaluar el Desempeño	
	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	✓ El gráfico de calificador ✓ De lista de comprobación ✓ De comparación de parejas ✓ De rangos	✓ Métodos de Comprobación. ✓ Jerarquización por orden de méritos. ✓ Distribución forzada. ✓ Lista de comprobación ponderada.
Nuevos enfoques hacia la evaluación	✓ Del incidente crítico (<i>Método ECBC.</i>) ✓ Del estudio de campo ✓ De evaluación en grupo	✓ De evaluación por compañeros ✓ De selección

Tabla 2.3. Métodos para evaluar desempeño

Siempre se debe tener presente la identificación de las características que debe reunir el individuo:

Inteligencia	apariencia	actitud	iniciativa
Salud	liderazgo	exactitud	entusiasmo
Diligencia	aseo	conducta	talento
personalidad	adaptabilidad	razonamiento	disciplina
Potencial	confianza	Espíritu de cooperación	

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

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, el cual fue previamente explicado en el epígrafe 2. 3.1.

2.5. Introducción a sistemas de salarios e incentivos.

Como quedó explicado en el capítulo anterior se entiende por **Salario** o **Sueldo** la remuneración en dinero o en especie que percibe el trabajador por cuenta propia o bajo dependencia ajena por el trabajo que realiza.

Los factores principales en la creación de trabajadores altamente productivos y satisfechos son las recompensas y el reconocimiento por desempeño efectivo. Las recompensas deben ser significativas para un trabajador, tanto de tipo económico como psicológico, o de ambos tipos. La experiencia ha demostrado que los trabajadores no aportarán un esfuerzo extra o sostenido a menos que se les



ofrezcan incentivos del tipo directo o indirecto. Por muchos años los incentivos se han venido usando; en una forma u otra en negocios y empresas industriales.

En general, todos los planes de pago de incentivos que tienden a incrementar el rendimiento del trabajador, quedarán en alguna de las siguientes clases:

- (1) Planes económicos directos
- (2) Planes económicos indirectos
- (3) Planes no económicos.

2.5.1. Planes no Económicos.

Los incentivos no económicos comprenden todas aquellas recompensas o retribuciones que no tienen relación con los salarios y que, sin embargo, levantan la moral del trabajador en grado tal que se hace evidente el aumento en esfuerzo y empeño.

En esta categoría se tienen aquellas políticas de empresa que fomentan el desarrollo de conferencias periódicas acerca de prácticas de taller, círculos de control de calidad, conversaciones frecuentes entre el supervisor y el operario, ubicación apropiada del trabajador, innovaciones y mejoras a las técnicas de trabajo, premiación de sugerencias en forma no económica, mantenimiento de condiciones laborales ideales, publicación de los registros de actuación individuales en la producción, y muchas otras prácticas que utilizan supervisores, gerentes y directores concienzudos y de visión.

2.5.2. Planes Económicos Directos.

Los planes económicos directos son aquellos en los que la remuneración al trabajador va de acuerdo con su rendimiento. En esta categoría están incluidos los planes de incentivos individuales y los de grupos. En estos planes, la compensación monetaria a cada trabajador depende de la tasa salarial base y de la actuación del grupo en el tiempo en cuestión. La mayoría de los planes individuales pueden quedar en dos clasificaciones de los planes económicos directos. Tales clasificaciones según los planes específicos representativos son como sigue:

2.5.3. Planes Económicos Indirectos.

En la clasificación de planes económicos indirectos quedan aquellas políticas de compañía que tienden a estimular el ánimo o la moral de los trabajadores y a aumentar su productividad, pero que, sin embargo, no han sido planeadas para que haya una relación directa entre el volumen de producción y el monto de la remuneración. Políticas globales de empresa como las de salarios base justos y relativamente altos, sistemas equitativos de promociones y de sugerencias premiadas, ingreso anual garantizado y prestaciones relativamente cuantiosas, tienden a fomentar actitudes



positivas entre los trabajadores y a estimular e incrementar la productividad. Por todo ello se clasifican como planes económicos indirectos.

La legislación de política salarial en Cuba solo recoge este aspecto en la resolución 12 de Diciembre de 1998, "Reglamento para la Aplicación de la Política Laboral y Salarial en el Perfeccionamiento Empresarial", del ministerio de Trabajo y Seguridad Social, que en el artículo 160 refiere :

"Las entidades pueden aplicar pagos suplementarios a los trabajadores, hasta el límite que establecen sus posibilidades de autofinanciamiento, para estimular o reconocer el desempeño en condiciones de multioficios, rotación de turnos y la obtención de altos logros productivos que eleven la eficiencia del proceso de producción o de prestación de servicios, en el marco de sus objetivos estratégicos; o cualquier otro pago que garantice una mayor eficiencia. Estos pagos suplementarios no serán considerados dentro del salario fijo del trabajador."

Para la implementación de lo anteriormente planteado, se elaborara un reglamento en el que se reflejaran los tipos de procesos de trabajo abarcados, la cuantía, los periodos de pagos y las reglas necesarias para su aplicación.

2.5.4. Implantación.

En esta etapa se comprueba la aplicabilidad del sistema mediante el uso de un paquete de programas como el Microsoft Excel. Se utilizan datos de meses del año anterior. Se analiza si cada Centro de Costo cumple con las premisas necesarias para la distribución de las utilidades, y cuanto es el monto de estas. Es posible que de esta etapa surjan nuevas ideas y cambios en el sistema anteriormente diseñado.

La adecuada aplicación de los sistemas constituye también un proceso que propicia el avance hacia el Perfeccionamiento Empresarial, por cuanto debe fundamentarse en el mejoramiento de la organización de la producción y del trabajo y la planificación de los recursos materiales financieros y laborales, de forma tal que coadyuven a la consecución de los objetivos económico y productivos de la entidad.

La situación que enfrenta el país a partir del impacto que provoca la crisis que afecta la economía mundial, aconseja adoptar las medidas que potencien la efectividad de los sistemas de pago y de estimulación, por lo que es necesario su perfeccionamiento.

CAPITULO III. Aplicación del procedimiento diseñado en las Unidades Japonesas de la Empresa Termoeléctrica de Cienfuegos.

En el presente capítulo se realiza una caracterización general de la entidad Empresa Termoeléctrica de Cienfuegos y de sus unidades japonesas y se describe lo realizado en cada una de las etapas del procedimiento según el capítulo II.

3.1. Caracterización del Objeto de Estudio.

La Empresa Termoeléctrica de Cienfuegos, perteneciente a la Unión Eléctrica del Ministerio de la Industria Básica, tiene como función principal prestar un servicio de Generación para el Sistema Eléctrico Nacional, y el objeto social aprobado es el siguiente:

3.1.1. Objeto Empresarial.

El Objeto Empresarial de la Central Termoeléctrica Cienfuegos es generar ENERGÍA ELÉCTRICA y brindar servicios a terceros en Moneda Nacional y Moneda Librementemente Convertible de:

- Mantenimientos: mecánico, eléctrico y automático.
- Consultoría en dirección y planificación de mantenimiento.
- Reparación de bombas de aguas, equipos eléctricos y electrónicos.
- Reparación de equipos de comunicación.
- Diagnóstico - industrial y Servicios Técnicos Especializados dentro de las especialidades de Mecánica, Eléctrica, Automática y Química.
- Comercialización Mayorista de excedentes de agua desmineralizada.
- Comercialización Mayorista de escoria residual de las calderas.
- Comercialización Mayorista de residuales de la producción de agua desmineralizada.
- Comercialización Mayorista de ociosos y de chatarra.

La Empresa Termoeléctrica de Cienfuegos está compuesta por la Dirección General, 3 direcciones funcionales, y 6 Unidades Empresariales de Base presupuestadas, (ver Anexo. 3. Organigrama de la Empresa), la cual es objeto de nuestro estudio.

Misión

La Empresa Termoeléctrica de Cienfuegos forma parte del Sistema Eléctrico, dedicada básicamente a generar y suministrar energía eléctrica para satisfacer los requerimientos y necesidades crecientes de nuestros clientes, con un alto nivel de profesionalismo, garantizando el necesario equilibrio con el entorno y el medio ambiente.

Visión

Trabajar por colocarse como entidad de referencia dentro del sistema UNE-MINBAS, siendo la Central Termoeléctrica más rentable y eficaz en el ámbito nacional con sólidos valores y una alta profesionalidad y profundo sentido de pertenencia caracterizándonos además por una elevada optimización y desarrollo de los recursos humanos, facilitando y priorizando la protección al Medio Ambiente.

Valores

La organización reconoce en su colectivo los siguientes valores compartidos:

- Sentido de pertenencia.
- Profesionalidad.
- Trabajo en equipo.
- Honestidad.
- Ética.
- Disciplina.

Para la consecución de su principal objeto social la E.T.C. cuenta con las unidades de generación siguiente:

- 2 Plantas térmicas de procedencia checa con capacidad de 30 Mw cada una. (actualmente en régimen pico).
- 2 Plantas térmicas de procedencia japonesa con capacidad de 158 Mw cada una, a régimen normal.
- 2 Plantas hidroeléctricas de procedencia americana con capacidad de 14 Mw cada una.
- 1 Planta hidroeléctrica de procedencia americana con capacidad de 15 Mw.

Esto conforma una capacidad total de generación de 419 Mw.

Se realiza la selección de las unidades japonesas para la aplicación del procedimiento, teniendo en cuenta el peso que tiene en la generación de la entidad (el 75,4 % del total de la capacidad instalada), son de las pocas reguladoras de frecuencia en el SEN, serán sometidas a un proceso de modernización en el año 2006, por lo que se requiere contar con una fuerza de trabajo seleccionada correctamente y preparada de acuerdo a las exigencias de la tecnología.

3.1.2. Breve descripción de las unidades japonesas:

Dos unidades de Fabricación Japonesa montadas en los años 1978 y 1979 con una potencia 158 mwh cada uno. Las calderas de diseño Norteamericanas (Babcock) fueron montadas por la Empresa

Japonesa Hitachi.Ltd. La turbina, generador y una gran parte de los equipos auxiliares del ciclo son de fabricación Hitachi.Ltd al igual que la Automática del bloque. Sus principales características son :

- ❖ 2 Calderas "Babcock Hitachi" con recalentamiento de 535 T/h, 540°C/540°C Y 130/30 Kg/cm².
- ❖ 2 Turbinas "Hitachi" de 127/29 Kg/cm², 538°C/538°C, 50 mmHg.
- ❖ 2 Generadores "Hitachi" de 158000 KW, 17500 Volts, 3600 rpm.

La estructura organizativa de las unidades japonesas se puede apreciar en el (anexo 4), y la plantilla aprobada conformada por cantidad de trabajadores, su categoría ocupacional y grupo escala,(ver anexo 5.)

3.1.3. El Sistema de Gestión de los RRHH

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

- ✓ Planificación de los recursos humanos.
- ✓ Reclutamiento y selección del personal.
- ✓ Análisis y descripción de los puestos de trabajo.
- ✓ Evaluación del desempeño.
- ✓ Formación y desarrollo.
- ✓ Sistema salarial.
- ✓ Atención al hombre.

Planificación de los recursos humanos.

Este Subsistema tiene como objetivo primordial la previsión de fuerza de trabajo atendiendo a las proyecciones estratégicas de la Empresa, así como a la renovación de la fuerza de trabajo. En este fundamental aspecto se tiene muy en cuenta los presupuestos de atención al hombre para lograr la satisfacción de las necesidades del trabajador aspectos tales como seguridad y salud, ropa y calzado, alimentación, estimulación material, entre otros. Se deben tener presentes las transformaciones salariales a ejecutar de acuerdo al lo que se prevé.

Reclutamiento y selección del personal.

Las fuentes de reclutamiento son tanto internas como externas. Los movimientos internos se realizan entre los trabajadores activos de la organización y el reclutamiento de fuentes externa se realiza de la Reserva laboral del territorio a través de la Dirección Municipal de Trabajo. Por lo general, todos los reclutados externamente son aceptados primeramente para pasar cursos de preparación de operadores de Centrales Eléctricas realizados en la propia Empresa con un plan de horas teóricas y

prácticas. En el caso de las fuentes internas el movimiento se produce de operadores que se han capacitados en esos puestos desde las plantas checas.

Análisis y descripción de los puestos de trabajo.

No se encontró evidencias de estudios realizados de análisis y descripción de los puestos de trabajo. Los requisitos exigidos para la selección del personal a laborar en esas unidades son dados por la experiencia, por lo que se pueden estar dejando de medir elementos importantes para lograr el hombre idóneo en el puesto adecuado.

Evaluación del desempeño.

El desempeño de los trabajadores es evaluado anualmente, a través de un Reglamento de evaluación confeccionado, realizándose cortes evaluativos trimestrales que faciliten la evaluación final.

Algunos de los problemas más comunes a los que se enfrenta la Organización a la hora de aplicar la Evaluación del Desempeño están relacionados con la no existencia de los Perfiles de Cargo por lo que la evaluación al trabajador resulta incompleta, al no tenerse en cuenta todos los parámetros necesarios a medir para una eficiente labor en el puesto de trabajo.

Formación y desarrollo.

El subproceso de formación y desarrollo parte de la identificación de las necesidades de formación de acuerdo a las competencias del trabajador y lo señalado en la Evaluación del Desempeño, con lo que queda planteado el plan de formación de la Empresa, para su gestión. Es importante señalar que se dan los primeros pasos para garantizar la preparación de la fuerza de trabajadores de acuerdo a la conjugación de los intereses tanto del trabajador como de la Empresa, previendo con antelación la renovación de la fuerza de trabajo para evitar baches en el funcionamiento de la organización.

Sistema salarial.

El sistema salarial que se encuentra implantado en la entidad es el sistema de pago por los resultados finales de la producción, cuyos indicadores son:

- Cumplimiento del Factor de Potencia Disponible. (Forma el 60 %)
- Cumplimiento del Consumo Específico Neto (forma el 30 %)
- Cumplimiento de la frecuencia (forma el 10 %).

Por el cumplimiento o sobrecumplimiento de estos indicadores formadores se forma el 30 % del salario devengado (salario escala mas los incrementos que procedan).

También están sujetos a un pago suplementario de rotación por turnos con un máximo de 40.00 pesos.

Tienen aprobado sistema de estimulación en divisas por el cumplimiento de los mismos indicadores del sistema de pago, con un percápita de 18.00 CUC por trabajador.

Tabla 3.1. Indicadores de remuneración de las unidades objeto de estudio.

Indicadores	plan	Hasta Mayo 2006
Salario medio	435	489.6
Proporción salario móvil del total	30%	36 %
Ingreso medio por trabajador(prom.Mens.)	885	1135.85
Ingreso en divisas por trabajador(prom.M)	18	25.85

Atención al hombre.

La atención al hombre se pone en práctica desde la aplicación de los lineamientos generales para su aplicación en la Empresa, así como por el Reglamento para la Participación de los trabajadores en la Dirección y la Gestión Empresarial. A partir de esos documentos se establece todo un sistema informativo que permite conocer el volumen de las acciones que se realizan desde la brigada o turno hasta las que tienen alcance para la totalidad de los trabajadores. incluye la aplicación de técnicas para comprobar la eficacia de la política trazada con vistas a su mejora continua.

3.2. Preparación.

Compromiso de la Dirección

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.

Creación de Equipos

Para la investigación se crea un grupo de discusión, donde existe un facilitador y un registrador, creando un clima idóneo cuyo resultado final es una fiel reproducción de los puntos de vista de su cliente acerca de sus servicios.

Mediante el cálculo del número de expertos y asignando para ello un nivel de confianza de un 95% (alpha), una precisión de 6 (i) y una probabilidad de error de un 0.01 (p), se obtuvo que serían 11 los expertos seleccionados.

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

n =

Donde:

n: Número de expertos. C: Constante

p: Probabilidad de error. l: precisión

Para la selección de estos expertos y con la cooperación de la dirección y el jefe de brigada, se establecieron las características que debían poseer estos expertos, entre ellas se destacaron:

- ✓ Capacidad de trabajar en equipo.
- ✓ Años de experiencia.
- ✓ Ser colaboradores.
- ✓ Conocedores del tema.

3.3. Diagnóstico.

En el diagnóstico se utiliza el cuestionario de Clima Organizacional, siguiendo para su implementación los pasos descritos en el epígrafe 2.2 del Capítulo II (ver Anexo 6. Encuesta de Clima Organizacional) y se aplican diferentes pruebas estadísticas que confirman las hipótesis planteadas.

3.3.1. Diseño de la Investigación.

La población está compuesta por la cantidad de trabajadores existentes en las unidades japonesas, igual a 36 trabajadores en plantilla.

El diseño muestral utilizado fue un muestreo aleatorio simple probabilístico

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

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

donde:

N = 36;

P = 0,5;

E = 0.05 ;

$Z = 1,96$;

El tamaño de la muestra resulta igual a 33 trabajadores.

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

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Jefe de Bloque	4	12.1	12.1	12.1
	Jbrig. Ctrl Unidad	16	48.5	48.5	60.6
	Oper. Ctrl Unidad	13	39.4	39.4	100.0
	total		100.0	100.0	

Tabla 3.1. Por ciento de trabajadores entrevistados por “Cargo”.

La muestra quedó distribuida como se muestra en la tabla 3.1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Dirigente	4	12.1	12.1	12.1
	Obreros	29	87.9	87.9	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Tabla 3.2. Por ciento de trabajadores entrevistados por “Categoría Ocupacional”.

La muestra quedó distribuida por Categoría Ocupacional como se muestra en la tabla 3.2.

En el (anexo 7) se muestra el análisis de la fiabilidad del cuestionario tanto general como para cada ítem. El resultado demuestra que es fiable.

En el (anexo 8) se muestran los gráficos de barras para las referencias cruzadas utilizando la variable de agrupación categoría ocupacional, solo se muestran las preguntas que más evidencian la necesidad de diseñar el procedimiento. Se realiza además la prueba Chi cuadrado. Se utilizó el Paquete Profesional SPSS 10.0.

Se utilizó la prueba Chi-cuadrado que es la indicada para la escala de medición de las variables presentes en la encuesta [Sánchez, 1995].

Resultados por el método de Dimensiones y Variables.

Para la encuesta de Clima Organizacional se tuvo en cuenta el método de Dimensiones y Variables (Ver anexo 9), arrojando los siguientes resultados:

Dimensión Motivación. Fue la Dimensión que obtuvo menor puntuación (solo el 47.92 % de los encuestados respondió de forma positiva a las preguntas que integran las variables Realización personal, Reconocimiento de aportes, Responsabilidad y Adecuación de las condiciones de trabajo). La variable peor evaluada fue la 'Reconocimiento de aportes' con un 43.45% debido fundamentalmente a las preguntas 22 y 38, ya que muchos empleados coinciden en responder de forma negativa a las preguntas: 'Solo están pendiente de lo que uno hace mal' y 'Hay muy poco estímulo para los trabajadores'. Es de señalar que la respuesta a la primera pregunta está dada por la situación actual del país, por la presión con que están trabajando y al estado de los equipos; y la insatisfacción existente en cuanto a la segunda pregunta viene relacionada con la responsabilidad adquirida por esta misma situación la cual consideran que no se tiene en cuenta en sus ingresos. La variable 'Realización personal' logró el 54.63 % de respuestas favorables, influida por la pregunta 37 'No podemos trabajar libremente, nos controlan mucho' que recibió baja puntuación por parte de los encuestados. En la respuesta dada a la pregunta se confirma lo planteado anteriormente. En sentido general se aprecia una inadecuada evaluación del desempeño que se ajuste a las características del puesto.

Dimensión Participación: Con un 56.02 % de puntuación esta Dimensión no fue favorecida por los encuestados debido fundamentalmente a la variable 'Intercambio de información' (La peor evaluada), en este resultado inciden negativamente las preguntas 15 y 31 'Las personas de mi área no son muy francas entre sí' y 'A veces tenemos problemas de chismes'. Aquí podemos apreciar problemas de comunicación, aspecto este fundamental para poder tener un buen intercambio de información entre los trabajadores relacionada con la producción, por esta razón debe quedar claro en los Perfiles de cargos a crear.

Los resultados de la variable 'Compromiso con la productividad' estuvieron causados, en lo fundamental, por la respuesta dada a la pregunta 13 'Cada departamento trabaja por su lado'.

La puntuación de esta variable está por encima del 70 %.

Dimensión Reciprocidad. Alcanzó el 59.95 % de criterios favorables, lo que la sitúa en el segundo lugar entre las cuatro Dimensiones y dentro de ella la variable 'Retribución' obtuvo la menor puntuación (54,63%) a causa, fundamentalmente, de las respuestas 11 y 43, dadas a las preguntas 'Hay posibilidades para pasar cursos' y 'Es fácil mejorar de puesto de trabajo si se trabaja bien' los encuestados respondieron desfavorablemente. La causa de esta situación es atribuible al régimen de trabajo existente y a la falta de personal capacitado que los sustituya.

La variable 'Aplicación al trabajo' con un 67.59 % de respuestas positivas fue influida negativamente por la pregunta 9 'Algunos trabajadores no se esfuerzan por hacer bien su trabajo' se limita a un

numero reducido de trabajadores, mientras que las preguntas 25 y 41 'La gente se esfuerza por cumplir con su trabajo' y 'En mi área de trabajo todos queremos que sea la mejor' respectivamente, fueron favorecidas por los criterios de la mayor parte de los encuestados; este resultado demuestra que, en general, la variable 'Aplicación al trabajo' no constituye una amenaza para el logro de un adecuado Clima Laboral en la Organización.

Tomando como referencia el por ciento logrado por la variable 'Cuidado con el patrimonio institucional' se puede afirmar que incide favorablemente en la consecución de un Clima Laboral positivo.

Dimensión Liderazgo: Resultó la Dimensión mejor evaluada por los encuestados con un 67.82 % de respuestas positivas. Las favorables respuestas recibidas por las preguntas que integran las Variables 'Estimulo al trabajo en equipo' y 'Solución de conflictos' son muestra del sentido de pertenencia existente en el colectivo y que es considerado uno de los principales valores compartidos de la Organización.

En el caso de la variable 'Dirección' influye negativamente, aunque no de manera significativa, la pregunta 'Las órdenes, las andan cambiando a cada rato'

Los resultados de la Variable 'Estimulo a la excelencia' se consideran favorables, con una puntuación 67,59 % de respuestas positivas, esto refleja la adecuada interacción al accionar para el logro del objetivo común.

Analizando de forma general los resultados de la encuesta a partir de la evaluación de Dimensiones y Variables se concluye que la no existencia de los Perfiles de Cargo, el no uso de una adecuada metodología para evaluar el desempeño, la falta de un incentivo salarial diferenciado teniendo en cuenta los factores de riesgos que se le han añadido, aumentando la tensión de trabajo, constituyen las principales causas de que no exista una efectiva gestión de los Recursos Humanos.

3.4. Análisis y descripción de puestos.

Para la realización de los perfiles de puestos en las unidades japonesas el equipo partió de la búsqueda de información, así como la aplicación de técnicas relacionadas, las tormentas de ideas, método de expertos y técnicas estadísticas para el análisis de encuestas. En este sentido hubo un paso de aprendizaje del proceso tecnológico.

3.4.1. Recopilación de la información:

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

A partir de lo planteado con respecto a cada uno de los métodos de análisis y descripción de puestos y teniendo en cuenta las particularidades de las plantas objeto de estudio, en el marco de esta investigación se propone adoptar un método mixto para la elaboración de los perfiles de los Perfiles de Cargo, ya que la combinación de varios de ellos brinda la posibilidad de atenuar los inconvenientes que se presentan al aplicar cada método de forma independiente según se señaló anteriormente.

3.4.2. Elaboración y Descripción de los Perfiles de Cargo:

Durante esta etapa se definió la estructura 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. Ver (anexo 10).

3.5. Diseño de Sistemas de Evaluación del Desempeño.

El método utilizado para evaluar desempeño es el de Escalas Gráficas, el cual utiliza un formulario de doble entrada, donde las líneas en sentido horizontal representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas en sentido vertical representan los grados de variación de las cualidades o aspectos que se pretenden evaluar, dentro del método de Escalas Gráficas utilizamos las discontinuas, donde la posición de las marcas se encuentra previamente fijada y el evaluador deberá escoger una de las marcas para medir el desempeño del subordinado.

Una de las herramientas para determinar el orden de importancia de los criterios a evaluar es el Método Delphi.

Según el estudio de la Literatura (ver Anexo 11. Criterios para evaluar), la consulta de documentos, y tras varias sesiones de trabajo en equipo, se solicitó al grupo de expertos, los criterios a medir en la evaluación del desempeño, que pudieran ser aplicables a las categorías ocupacionales, exceptuando los dirigentes.

Estos criterios fueron sometidos a votación, y los más importantes fueron:

Indicadores
- Resultados del trabajo
- Calidad del Trabajo
- Conocimientos y dominio de la actividad
- Creatividad e iniciativas
- Responsabilidad y disciplina

Con estos criterios se confeccionó el Cuestionario de Evaluación del Desempeño que se muestra en el (Anexo 12. Evaluación del Desempeño).

3.6. Diseño de un sistema de pago suplementario por reconocimiento de resultados.

Como se mencionó al comienzo, es necesario diseñar un sistema que estimule al trabajador por su condición de llevar la responsabilidad de la generación de la Empresa con eficiencia y calidad, teniendo en cuenta que estas unidades trabajan en régimen base (tiempo continuo), son plantas con más de 25 años de explotación con el consiguiente deterioro que limita las posibilidades de una buena explotación con la pérdida de varias señales del proceso así como mandos automáticos que pasan a ser manuales. Estas plantas, como se muestra en los resultados de dimensiones y variables, someten al trabajador a altas tensiones durante la duración del turno, no constituyendo estos puestos atractivos para la preparación de operadores que prefieren las plantas checas por su condición de que operan generalmente en régimen pico y no tienen la responsabilidad de llevar frecuencia en el sistema A continuación se desarrollan los diferentes aspectos del mismo.

3.6.1. Objetivos.

A partir de los resultados de varias entrevistas con los expertos, así como las sesiones de trabajo en equipo y partiendo del Plan de Negocios de la Empresa, se definieron los siguientes objetivos que se deberán alcanzar con el Sistema de pago a diseñar:

1. Cumplir el Factor de potencia disponible.
2. Cumplimiento del Consumo Específico Neto plan.
3. Garantizar la frecuencia del SEN.
4. Cumplimiento de la disciplina tecnológica y laboral.
5. Cumplimiento de las medidas de Protección e Higiene del Trabajo y Protección Física.
6. Elevar el nivel de satisfacción detectado en el estudio realizado

7. Promover cursos de superación para operadores en los puestos de las plantas japonesas que garanticen el relevo y la posibilidad de descanso de los emplantillados.
8. Garantizar en el futuro la creación del quinto turno que permita tener un turno reciclando conocimientos a tiempo completo.
9. Garantizar el completamiento de la fuerza necesaria para la posterior puesta en marcha de las plantas después de la modernización a que serán sometidas en el año 2006, con vistas a alargar la vida útil de la instalación.

3.6.2. Reglamento.

Con el consenso del equipo quedó conformado el Reglamento para el pago suplementario, que se sometió a la aprobación del Director General y la organización sindical, una vez analizado y discutido con los trabajadores beneficiados con el mismo.

Proceso de trabajo abarcado y cuantía.

- Proceso de generación en plantas japonesas \$ 40.00

Período de pago.

El período de pago que se establece será mensual y se ejecutará en la primera quincena del mes siguiente con el resto del salario básico que le corresponde en el período.

Reglas necesarias para su aplicación.

1. La distribución del incentivo en el trabajo se hará proporcionalmente al tiempo real trabajado en el período que corresponda hasta un máximo de \$40.00.
2. El pago que se efectúe por concepto de rotación de turnos se considera como salario a todos los efectos legales y serán financiados con el fondo salarial planificado para la entidad.
3. El pago estará condicionado al cumplimiento de la disciplina laboral, por lo que:
 - Una ausencia injustificada, o no permanecer laborando en caso de ausencia del relevo (con límite máximo de 16 horas en total y no más de dos turnos en la semana) serán causales para su pérdida total.
 - Por cada ausencia justificada se descontará el 10% hasta un total de 5 y en la sexta se descontará el 100%
 - Por cada ausencia justificada que se produzca un domingo o día feriado, se reducirá un 50% de la cuantía a pagar, por lo que la segunda ausencia de este tipo significaría la pérdida total del incremento.



- Las ausencias amparadas por certificados médicos (más de 3 días) o aquellas que se produzcan por accidentes del trabajo motivados por condiciones inseguras, no se considerarán como invalidantes para el cobro de este incremento, el que se percibirá en estos casos por el tiempo realmente trabajado.
 - Los jefes estarán facultados para privar total ó parcialmente del cobro de este incremento a aquellos trabajadores que presentan impuntualidades y violaciones del horario de trabajo.
4. El pago de este incremento será afectado por incumplimiento de la disciplina tecnológica cuyos indicadores se relacionan:

Indicadores	% de afectación.
1. Violar lo establecido en el procedimiento de Vías Libres que provoque daños a equipos o vidas humanas.	100%
2. Violar lo establecido en el procedimiento de Vías Libres sin afectación de equipos o vidas humanas.	Hasta 50%
3. Violar normas de Seguridad Industrial. 1 Anormalidad 2 Anormalidades 3 Anormalidades 4 Anormalidades	10% 25% 50% 100%
4. Mantener orden y limpieza de equipos y áreas bajo su responsabilidad. 1 Anormalidad 2 Anormalidades 3 Anormalidades 4 Anormalidades	10% 25% 50% 100%
5. Permanencia en el puesto de trabajo. 1 Anormalidad 2 Anormalidades 3 Anormalidades 4 Anormalidades	10% 25% 50% 100%

3.6.3. Marco de aplicación

El marco de aplicación son los trabajadores que estarán comprendidos en el pago suplementario, incluyendo los relevantes que laboren parte del mes en esas plantas.

3.7. Validación del Sistema. Análisis de Factibilidad.

El sistema es válido y factible si se comprueba que cumple con los objetivos declarados en su concepción.

El gasto de salario que se incurre con la aplicación de la medida anual se determina:

$$G.S = \text{Cuantía a pagar} \times \text{cantidad de trabajadores} \times 11 \text{ meses} \times 30 \% \times 9.09 \%$$

Donde:

Cuantía a pagar: 40.00 pesos

Cantidad de trabajadores: El fondo se calcula teniendo en cuenta los 9 trabajadores en cada uno de los 4 turnos de trabajo, para un total de 36.

30% : Porcentaje que se forma para el sistema de pago.

9.09% : Porcentaje de vacaciones acumuladas.

$$G.S \text{ plan} = 40.00 \times 36 \times 11 \times 1.3 \times 1.0909 = 22463,81$$

La creación de pago suplementario permite verificar la validez y factibilidad del sistema. En el (Anexo 13) se muestra la simulación para el mes de Mayo / 2006. Los datos fueron tomados del reporte de asistencia y la plantilla de cargos de la Empresa.

Conclusiones

1. El procedimiento propuesto proporcionó a los especialistas, los métodos y técnicas apropiadas para ejecutar las etapas de la Administración de Recursos Humanos incluidas en él.
2. La encuesta de Clima Organizacional utilizada:
 - ✓ Permitió medir las diferentes dimensiones y variables presentes en el Clima Organizacional de la entidad.
 - ✓ Se le aplicó la prueba alpha de Cronbach, comprobándose que el instrumento es fiable. Resultó satisfactoria, además, la validez del instrumento.
 - ✓ La dimensión que obtuvo el mejor resultado es el LIDERAZGO, pudiendo apreciar que existe influencia en el comportamiento de las personas, esto se encuentra orientado hacia la superación de conflictos, una comunicación sincera, respetuosa, defensiva y compromiso de todos con las soluciones pactadas, debiendo trabajar en la variable Dirección, con la orientación de las actividades, identificación y establecimiento de objetivos y metas.
 - ✓ La dimensión que obtuvo el peor resultado es la MOTIVACIÓN, pudiendo apreciar que no se satisfacen las expectativas del individuo en correspondencia con la responsabilidad en el trabajo realizado, esto se encuentra orientado hacia la presión que está provocando el proceso de generación y la poca diferencia de remuneración recibida con relación a otras áreas de la empresa.
3. Los problemas detectados están dados principalmente por la inexistencia de los perfiles de cargo, el no uso de una adecuada metodología para evaluar el desempeño y la falta de un incentivo salarial diferenciado, teniendo en cuenta los factores de riesgo que se le han añadidos, aumentando la tensión de trabajo.
4. Los perfiles de cargo diseñados permiten una mejor definición de las funciones que garanticen al individuo conocer todo lo referente a la actividad que debe realizar, sus responsabilidades y competencias que debe cumplimentar para ocupar el puesto.
5. El sistema de Evaluación del desempeño diseñado, según los criterios de expertos en el tema, permite definir necesidades de formación, medir la idoneidad del trabajador a los fines de su permanencia en el cargo o su promoción.
6. El pago suplementario diseñado permitió elevar los niveles de remuneración salarial a los trabajadores de las unidades Japonesas teniendo en cuenta la responsabilidad de los mismos en el cumplimiento de la principal función social de la Empresa, cumple con los objetivos declarados en el Plan de Negocios, presupone el cumplimiento de los indicadores formadores del sistema de estímulo, relacionados con la eficiencia y calidad de la generación, y por último, establece reglas para garantizar el cumplimiento de la disciplina laboral y tecnológica.

Recomendaciones

1. Validar el procedimiento en un período mayor de tiempo con vistas a determinar la validez y efectividad.
2. Generalizar la aplicación del procedimiento diseñado en las demás actividades y áreas de la empresa.

Bibliografía

- Albert, K. Estrategia de Recursos Humanos/ K Albert. -- New York: Ed. Hay Associates 1995. -- 352 p.
- Arias G. Administración de Recursos Humanos/ G Arias. -- México: Edit. Trillos, 1992. -- 186p.
- Aubrey, D. Gerencia del Desempeño/ D. Aubrey. -- México: Serie Mc Graw-Hill: México, 1993. -- 208p.
- Barranco, F..J. Planificación estratégica de recursos humanos / F.J, Barranco.--Madrid : Editorial Pirámide S.A,1993. -- 321p
- Batista J.M. Comportamiento organizacional en la GRH / J,M. Batista.--A.Ros.-- [s.l : s.n],1996. -- 243p.
- Beer, M. Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del trabajo y seguridad social / M. Beer.-- Madrid: Editorial Pirámide S. A, 1984.--262p.
- Brigh W.E. How one Company Manages Its Human Resources. Harvard Busines Review. (E.U). 54: 17 – 19, 1976.
- Bustillo, C. La gestión de Recursos Humanos y la motivación del personal. Revista Capital Humano. (España); (73): 21 – 24, 1994.
- Byars Lloyd, L. Gestión de Recursos Humanos / L. Byars Lloyd, W. L. Rue.--España: Editorial Mosby, Ediciones División IRWIN, 1996.- -583p.
- Claver, E. "Panorama actual y perspectivas del futuro para la función de Recursos Humanos". Revista AEDIPE. (Madrid). (22) 32 - 42, Septiembre. 1997.
- Claver, E., Alarcón, M. Gestión estratégica de los Recursos Humanos. Alta Dirección. (España), (171): 35 – 42, 1993.
- 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.
- Drucker.F.P. La Gerencia de Empresas / P.F.Drucker.-- Buenos Aires: Ediciones Sudamerica, 1994. -- 406p
- Fernández Río, M. Análisis y descripción de puestos de trabajo / M. Río Fernández .--Madrid: Editorial Días Santos, 1995.--345p.

- Fournies, Ferdinand. Técnicas de Dirección de Personal. Cómo instruir para aumentar el rendimiento / F. Fournies.—México: Serie McGraw Hill, 1996.-- 255p.
- French, W. L. Administración del Personal: Desarrollo de recursos humanos/ L. W. French. - - México: Editorial Limusa, 1993 - - 363p.
- Gallego, J.F. Administración y dirección de personal en los establecimientos hoteleros / J.F, Gallego.-- Madrid : Editorial Ibérico Europea de Edificiones, S.A,1987.-- 231p.
- Franklin Sibille. Uruguay es miembro de KPMG International: Tomado de: <http://www.kpmg.com.uy/Enero>, 2001.
- Ivancevich, J. Gestión, calidad y competitividad / J, Ivancevich, P. Lorenzi. – España : [s.n], 1996. - - 179p.
- Koontz, H. Administración. Una perspectiva global/ Harold Koontz, H. Weihrich. - - Serie McGraw – Hill: México, 1995.-- 225p.
- Longo, F. La GRH en los servicios públicos de naturaleza profesional. Revista Capital Humano (España); (98), 15 –19, 1998.
- Martínez, M. Comportamiento humano, nuevos métodos de investigación/ M Martínez -- México: Editorial Trillos, 1989. -- 26p.
- Milkovich, T. G. Dirección y administración.:Un enfoque de estrategia/ G. T. Milkovich, J. W. Boudrea. - - [s.l: s.n.], 1994. – 262p.
- Ordóñez, Miguel. La nueva Gestión de los Recursos Humanos/ Miguel Ordoñez España. Ed. Gestión 2000, 1995. - - 232p
- Parra Urdaneta, Mauricio. La evaluación del desempeño y la gestión de los Recursos Humanos: Tomado de: www.rrhhmagazine.com/articulo/rrhh13.htm, 2000
- Puchol L. Lecturas de Gestión de Recursos Humanos/ L. Puchol. - - [s.l.]: DEADE, 1995.-- 184p.
- Reyes P. A. Administración de personal, relaciones humanas, previsión y planeación de personal/ P.A. Reyes . - - México: Ediciones Limusa, 1994.-- 228p.
- Sikula, A. F. Administración de Recursos Humanos en Empresas/ F. A. Sikula. - - México: Ediciones Limusa, 1989.-- 171p.
- Werther, W. B. Administración de Personal y Recursos Humanos/ B. W. Werther. - - México: Ediciones Mc Graw Hill, 1992. -- 246p.