



Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”

TRABAJO DE DIPLOMA

Título:

**Procedimiento para el Diseño de
Puestos de Trabajo de la Unidad
Empresarial de Base de
Mantenimiento de la Empresa
Termoeléctrica Cienfuegos**

Autor:

Luis Angel Camacho Bregio.

Tutores:

Ing. Niurka Rodríguez García.

Ing. Plácido A. Cabrera Suárez

Curso: 2005 – 2006





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.

Portada	
Agradecimientos	
Dedicatoria	
Introducción.....	1
Capítulo 1: Consideraciones Teóricas.....	3
1.1.- La Gestión de los Recursos Humanos.....	3
1.1.1.- Los subsistemas dentro de la función Recursos Humanos.....	5
1.1.2.- Gestión de Recursos Humanos: desarrollo actual y futuro en Cuba...	7
1.2.- El Diseño de los contenidos de puestos de trabajo.....	7
1.3.- Análisis y descripción de puestos de trabajo. Concepto y objetivos.....	9
1.3.1.- Relación del análisis y descripción de puestos con las demás actividades del área de recursos humanos.....	12
1.3.2.- El perfil de cargo como resultante del análisis y descripción de puestos.....	14
1.3.3.- Procedimiento para el diseño de perfiles de cargo.....	17
1.4.- La gestión por competencias Laborales.....	18
Capítulo II: Procedimiento para el diseño de Puestos de trabajo de la Unidad Empresarial de Base de Mantenimiento de la Empresa Termoeléctrica Cienfuegos.....	20
2.1.- Diagnóstico de la situación actual de la Unidad Empresarial de Base de Mantenimiento.....	20
2.1.1.- Implementación del cuestionario.....	20
2.1.2.- Procesamiento de los Resultados.....	22
2.1.3.- Fiabilidad del cuestionario.....	23
2.2.- Preparar el trabajo.....	24
2.3.- Selección de los métodos para el Registro de la Información necesaria para el estudio.....	25
2.4.- Registro de la información.....	29
2.4.1.- Proceso de la recolección de informaciones para la descripción y el análisis de Cargos.....	29
2.5.- Estructura de los Perfiles de Cargo.....	31
2.6.- Implantación y Seguimiento.....	33
2.6.1.- Implantación de los profesiogramas.....	33
2.6.2.- Seguimiento de los Perfiles de Cargo.....	34
Capítulo 3: Aplicación del Procedimiento para el diseño de los perfiles de cargo en la Unidad Empresarial de Base de Mantenimiento de la Empresa Termoeléctrica de Cienfuegos.....	37
3.1.- Caracterización del objeto de estudio.....	37
3.2.- Diagnóstico de la Situación Actual.....	41
3.2.1.- Análisis del Comportamiento de las Políticas de GRH.....	45
3.3.- Preparación del Trabajo.....	47
3.4.- Selección de Métodos de Registro.....	48
3.5.- Elaboración y Descripción de los Perfiles de Cargo.....	48
3.5.1.- Valoración de los Resultados.....	48
3.6.- Implantación y Seguimiento.....	49
Conclusiones Generales.....	51
Recomendaciones.....	52
Bibliografía.....	53
Anexos	

INTRODUCCION.

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. 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.

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 y para que el profesional pueda actuar de manera proactiva necesita información sobre los recursos humanos y las necesidades de su organización.

La actividad del departamento de recursos humanos se basa en la información disponible respecto a puestos. Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de la organización.

Derivado de todo lo anterior se puede concluir que 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 disponibilidad de las plantas termoeléctricas 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. Se le adiciona que todas las empresas del país deben hacer cumplir la resolución 26/2006 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, “Reglamento General sobre la Organización del Trabajo en las entidades cubanas”. Para ello esta investigación se dio a la tarea de establecer un procedimiento para el diseño de los perfiles de cargo, que faciliten a la organización y sus trabajadores la información necesaria sobre los puestos de trabajo, y además permita gestionar mejor la actividad de los Recursos Humanos.

Título: “Procedimiento para el Diseño de Perfiles de Puestos de Trabajo en la Unidad Empresarial de Base de Mantenimiento de la Empresa Termoeléctrica Cienfuegos”.

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

El trabajo quedó estructurado de la siguiente manera.

Capítulo I: Se realiza un análisis de las temáticas referidas a la GRH y como resumen se obtienen sus diferentes modelos, se analizan los diferentes subsistemas de los recursos humanos, puntualizándose los perfiles de cargos como resultado del análisis y descripción de los contenidos de los puestos de trabajo.

Capítulo 2: Se describe el procedimiento diseñado, para las características particulares de esta investigación explicando los métodos y técnicas a aplicar a cada una de las etapas.

Capítulo 3: Se aplican las etapas descritas en el procedimiento diseñado en el capítulo anterior, mostrándose como resultado los profesiogramas de la unidad de Mantenimiento de la Termoeléctrica de Cienfuegos.

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 bibliográfica en relación con la problemática en cuestión.

1.1. La Gestión de Recursos Humanos.

El panorama económico internacional actual, caracterizado por la globalización de los mercados, la utilización de tecnologías de avanzada y una competencia agresiva, ha traído como consecuencia que las empresas e instituciones cifren sus esperanzas competitivas en el potencial humano con que estas cuentan, lo cual ha repercutido directamente, en un auge sin precedentes en la gestión del personal. La literatura sobre el tema es bastante amplia y abarcadora; varios autores hacen referencia a este término, tratándolo indistintamente, como administración de personal (Werther & Davis, 1992 y French, 1993), administración de recursos humanos [Chiavenato, 1988; Sikula, 1989 y Beer et al, 1992]; [Arias G 1992]; [Burack E. H y Mathys N 1987]; [Curso integral 2000]; [Parra Urdaneta, Mauricio]; [Gallego, J.F 1987]; Ordoñez Ordoñez 1995; Ivancevich & Lorenzi, 1996; Cuesta Santos, 1997; Longo, 1997 y Txopeitia, 1997], por solo señalar las más difundidas.

Por Gestión de Recursos Humanos (GRH) se entiende, según Batista Jiménez (1996) la actividad que se realiza en la Empresa para:

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

En **Anexo I** se muestra el resumen de los análisis de los diferentes modelos que existen sobre la Gestión de los Recursos Humanos.

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. 1993], [Martínez, M. 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.

El conjunto de procesos que configuran la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) 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 gestión 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 estos, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

2. Empleo (reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, 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 afín 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.

Evaluación del desempeño.

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

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.

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.

En la actualidad nuestros sistemas de GRH deben ser generadores e impulsores de la Gestión del Conocimiento, paradigma actual y futuro para mejorar la eficacia de las organizaciones. En una Sociedad como la nuestra, donde un alto valor lo constituye el conocimiento, limitarlo es limitar el propio desarrollo de todos los trabajadores y de las organizaciones. Limitarlo, es seguir tratando a las organizaciones como conglomerado de recursos, sin sensibilidad y sin diferenciación hacia las personas, como individuos que se relacionan entre sí y que son capaces de dirigir, planificar, controlar y ejecutar todo.

1.2. El Diseño de los contenidos de puesto de trabajo.

El Diseño de los contenidos de puestos es la acción mediante la cual se dota a un puesto de un contenido de trabajo, se establecen las funciones y la comunicación que establece con otros puestos dentro la organización más inmediata y con respecto a la superior, considerando igualmente las condiciones de trabajo que estas funciones y contenidos determinan. No se atiende únicamente a los aspectos descriptivos sino que también valora los aspectos cualitativos y cuantitativos que sirven de base a la determinación de la especialización o división del trabajo más adecuada. El diseño, puede definirse también como el ordenamiento de las tareas y relaciones entre los individuos y la organización. Es importante definir la variedad de habilidades y el significado de las tareas que se realizan en el puesto, lo cual ayuda a reconocer el

significado del trabajo, establecer las responsabilidades y los conocimientos necesarios.

El diseño, además de contener el análisis de puestos tiene en cuenta, como elemento fundamental el análisis organizativo y de los principales problemas en la Empresa que se analiza y que deben haber sido detectados en el Diagnóstico y las soluciones de rediseño que permitan su implementación mediante las propuestas elevadas en el Expediente de la Empresa.

Los principios fundamentales para el Diseño de puestos son:

1. El principio más importante a seguir es, tener en cuenta que el diseño de los puestos de trabajo en modelos organizativos nuevos, tienen que elaborarse en interrelación con la estrategia y los objetivos de la Empresa.

El Diseño de puestos debe partir del análisis de las fortalezas y debilidades de la Empresa como consecuencia de los estudios llevados a cabo en la fase de Diagnóstico y de la consecuente estrategia y objetivos derivados del mismo, que se concretan en las propuestas de la fase del Expediente de Perfeccionamiento Empresarial..

Las unidades más pequeñas de la empresa (área, equipo, puesto), que a su vez tienen estrategias y objetivos específicos, deben hacer que los mismos estén en concordancia con los objetivos generales trazados por la Organización.

2. Cualquiera que sea el puesto, siempre debe diseñarse de tal manera que tenga en cuenta: la relación entre especialización y satisfacción.
3. Los puestos diseñados deben caracterizarse por la cooperación e integración de funciones evitando la división excesiva, la fragmentación y agrupación ya que ello conspira con el logro de estructuras más planas.
4. Es fundamental atender los contenidos de trabajo y la especialización con un enfoque nuevo y más amplio, basado en el enriquecimiento o ampliación de los contenidos. Una alta motivación, un desempeño de alta calidad, una alta

responsabilidad por los resultados, que son efectos y consecuencias de una alta satisfacción, se logran diseñando dimensiones nuevas a las conocidas de los puestos y asignando roles nuevos a los trabajadores, tanto directos como indirectos.

5. Para cualquier puesto es necesario cuidar las dimensiones básicas de éstos, como son:

- Variedad de habilidades (número y diversidad de habilidades requeridas)
- Variedad de la tarea (en qué medida una unidad organizativa termina una unidad de trabajo, fase o etapa del proceso, o procesos completos)
- Importancia o rol de la tarea (impacto que tiene dentro del conjunto del puesto o tarea)
- Autonomía (grado de independencia para planear y llevar a término el trabajo, autodirección y autocontrol) y junto a esto la participación efectiva del trabajador en la planificación y control de las actividades de la Empresa.
- Retroalimentación (cantidad de información que reciben las personas y que le señala qué tan efectivos son los esfuerzos en la obtención de resultados)

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

El análisis y descripción de puestos de trabajo [Ducceschi, 1982; Harper & Lynch, 1992; Barranco, 1993; French, 1993; Sánchez García, 1993; Fernández Ríos, 1995 y Cuesta Santos, 1997] aparece también tratado indistintamente en la literatura como: descripción y análisis de cargos [Chiavenato, 1988], análisis de puestos [Werther & Davis, 1992; Ivancevich & Lorenzi, 1996 y Reyes Ponce, 1996], análisis del puesto [Sikula, 1989], Casas Bartol, 1992] y análisis de perfiles de competencia [Davis C McCleand, 1960]

En correspondencia con estas denominaciones, existen numerosas definiciones que aparecen expresadas de una forma u otra, por los diferentes autores citados anteriormente; no obstante, se aprecia que existe cierto consenso en considerar que el análisis y descripción de puestos de trabajo es un procedimiento que consiste en

determinar, mediante riguroso estudio, los elementos o características inherentes a cada puesto. Es decir, en detallar el conjunto de funciones, tareas, o actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos en la empresa, especificando, además los niveles de formación y experiencias necesarios para poder desempeñarlo con idoneidad, las responsabilidades que se le van a exigir al ocupante y las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo en sí, así como los recursos que normalmente utiliza el mismo.

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

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

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

Por lo general el análisis de los puestos de trabajo implica la creación de dos documentos: la descripción y las especificaciones de los puestos de trabajo [Harper & Lynch, 1992; Sánchez García, 1993 e Ivancevich & Lorenzi, 1996]. Sin embargo, existen algunos autores y profesionales del área de recursos humanos que no hacen distinción alguna entre dos conceptos.

La descripción de puestos de trabajo (Job description) es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis con el que se deja reflejado, el contenido del puesto, así como los deberes inherentes al mismo [Harper & Lynch, 1992]. Según Sánchez García [1993], la descripción de puestos es el resultado final; del análisis y el punto de partida para la evaluación de las tareas o valoración de puestos.

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

Otro aspecto muy importante a tomar en consideración a la hora de realizar las descripciones de puestos de trabajo es la elección de dos alternativas claramente diferenciadas: descripciones basadas o centradas en los resultados u orientadas hacia el comportamiento del trabajador [Fernández Ríos, 1995].

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

Ventajas:

- ✓ Establecen los roles, funciones y responsabilidades de los ocupantes en la consecución de metas y objetivos.
- ✓ El rendimiento de cada trabajador puede ser comparado con unos estándares y por ende, evaluado.
- ✓ Permiten a los trabajadores un feedback preciso, al comparar su actuación real con una actuación esperada.
- ✓ En términos generales, estas descripciones resultan de mayor utilidad inmediata para diversos clientes dentro de la organización.

Inconvenientes:

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

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

Ventajas:

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

Inconvenientes:

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

1.3.1. 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, de rutas promocionales que los individuos de una organización pueden seguir, se hace necesario disponer de un mapa de puestos de trabajo claramente descrito y definido que indique las tareas y responsabilidades del puesto que ocupa una determinada persona y de aquellos puestos que podría llegar a ocupar en el futuro.

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

1.3.2. 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.

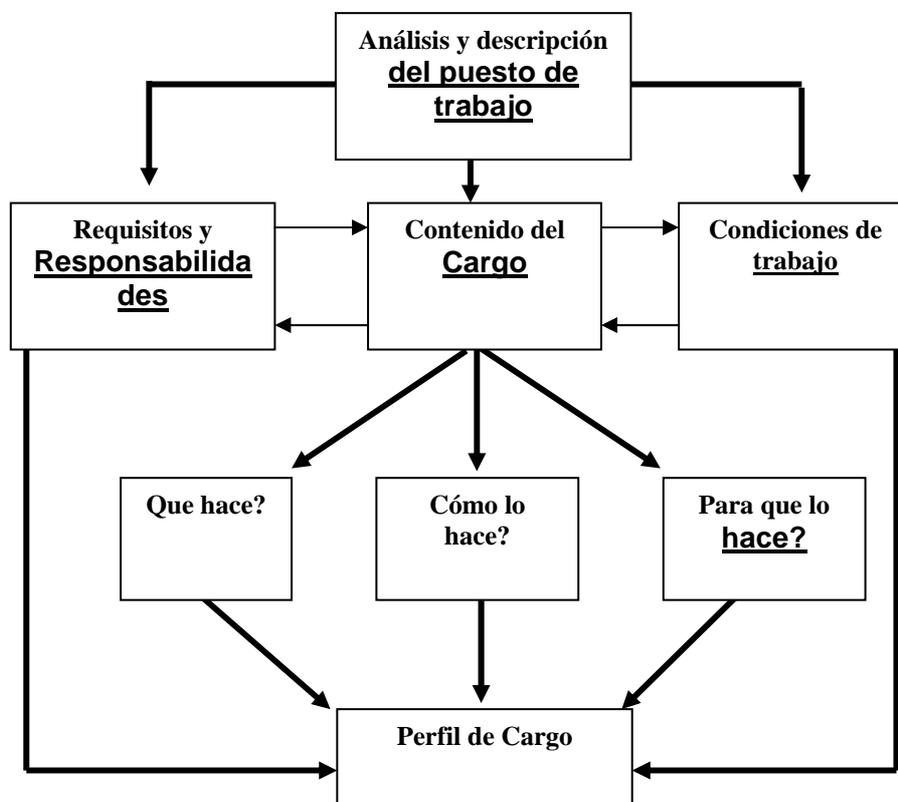


Fig. 1.1. Componentes esenciales del Perfil de Cargo derivados del análisis y descripción de puestos de trabajo.

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.

En el Perfil de Cargo se concretan los objetivos del cargo o puesto de trabajo, los cuales reflejan la expresión del factor humano en la producción o servicio, tornando a todo lo demás superfluo.

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 auditorias 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.

1.3.3 Procedimientos para el Diseño de Perfiles de Cargo.

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

De acuerdo con el criterio de los autores consultados al respecto en la literatura especializada, existen distintos procedimientos de análisis y descripción de puestos de trabajo para el diseño de los Perfiles de Cargo, Estos procedimientos se clasifican dentro de dos grandes grupos [Fernández Ríos 1995]:

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

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

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

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

1.4 La gestión por competencias laborales.

Las competencias laborales entrañan un método de gestión, que involucra a todos los miembros de la organización, y que se sustenta en pilares básicos como la gestión de recursos humanos, la gestión de la información y la utilización de las nuevas tecnologías de información; ellas son un proceso para generar conocimientos, reunirlos, compartirlos y aplicarlos en la gestión de la organización, con acciones que creen valor añadido y eleven la eficacia en todas las áreas de la misma.

El objetivo fundamental de la aplicación de este proceso de competencia laboral es: promover de manera continua el desarrollo y aprendizaje de los trabajadores, así como buscar satisfacer las necesidades de formación y evaluación de los trabajadores. Además de aumentar mediante la evaluaciones la creación y difusión de los conocimientos.

La aplicación de este proceso permite a la organización identificar y traducir en metas, formas importantes de conocimiento, necesarias para el éxito futuro. Esto es un proceso importante de planeación, con miras estratégicas.

La identificación de las competencias laborales requeridas por el personal se inscribe en el contexto de la evolución hacia una mayor eficiencia y de las tendencias tecnológicas y organizativas que a nivel mundial están ocurriendo. Estas tendencias se caracterizan por su creciente complejidad y a la apertura sistémica, lo que ha llevado a una multiplicidad de relaciones que inciden en el perfil de competencia requerido del personal.

Conclusiones parciales.

1. El análisis de los diferentes Modelos de la GRH sugiere líneas muy comunes: organizar, recoger, controlar actividades, que permite fortalecer una metodología o procedimiento que conlleva a la organización a tener personas idóneas en puestos adecuados.
2. En el diseño de los contenidos de los puestos de trabajo es fundamental atender a los mismos con un enfoque nuevo y más amplio, basado en el enriquecimiento o ampliación de los contenidos.

3. La descripción y análisis de cargos constituyen la base fundamental para cualquier programa de Recursos Humanos.

CAPITULO II: PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO DE LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE MANTENIMIENTO DE LA EMPRESA TERMOELÉCTRICA CIENFUEGOS.

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

2.1 Diagnóstico de la situación actual de la unidad de mantenimiento.

Para que el proceso de descripción y análisis de puestos de trabajo se inicie, debe existir previamente, como es lógico, una necesidad que conduzca a tomar la decisión de rediseñar los puestos de trabajo en la organización objeto de estudio, teniendo en cuenta la misión, visión y debilidades y fortalezas de la organización.

Para detectar esta necesidad se toma como punto de partida para el diagnóstico de los Recursos Humanos, la encuesta de clima organizacional que sirve para efectuar un diagnóstico organizativo y además permite conocer la cultura de la organización, el grado de compromiso, competencia y congruencia de la misma en alineación con los objetivos estratégicos y planes de acción, para construir y mantener un ambiente de trabajo y un clima laboral tal que conduzca a la Excelencia en el desempeño y al crecimiento personal y organizacional. En **Anexo III** se expone una visión de esta encuesta.

2.1.1 Implementación del Cuestionario.

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

- 1) Definición de la población: La naturaleza de la población escogida depende de los tópicos a investigar y para su estudio puede ser o no segmentadas de acuerdo a los intereses de la entidad.
- 2) Selección de las unidades de muestreo: Las unidades de muestreo son las unidades individuales de análisis. Pueden estar compuestas por todos los

trabajadores de una organización o solo los que se encuentren en una determinada área, departamento, etc. Pudiese analizarse solamente las de una categoría ocupacional en específico.

3) Selección del diseño muestral: Es la forma de seleccionar las unidades muestrales. Pueden dividirse en dos grupos:

- El muestreo probabilístico, que permite el cálculo de errores de estimación debido a que se conoce la distribución muestral.
- El no probabilístico; posee la ventaja de ser menos costoso y tomar menos tiempo, pero es menos válido en términos de la posible generalización de sus resultados.

Selección del tamaño de la muestra.

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

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

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

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

N: Población.

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

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

d: Error absoluto d= 0.05.

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

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

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

2.1.2 Procesamiento de los Resultados.

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

La hipótesis a plantear es:

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

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

Con la utilización del paquete estadístico SPSS 10.0, el contraste de esta hipótesis se reduce a comparar el nivel de significación de la prueba (NS), obtenido con el preestablecido para la prueba (0.05), si $NS < 0.05$ se rechaza H_0 .

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

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

Para ambas pruebas la hipótesis es:

Ho: No hay diferencia significativa.

H1: Existen diferencias significativas entre los grupos.

2.1.3 Fiabilidad del Cuestionario.

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

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

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

La fórmula para la estimación de fiabilidad es:

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

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

2.2 Preparar el Trabajo.

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

- Informar a todos los niveles de la organización sobre la realización del estudio, así como los objetivos que se persiguen y los principales resultados a alcanzar.
- Conformar el equipo de Trabajo, seleccionar a las personas que intervendrán como expertos con el aporte de informaciones y valoraciones que serán de utilidad para la realización de la investigación. Aquí pueden adoptarse diversas opciones: el ocupante del puesto, su jefe inmediato superior, un psicólogo, un técnico del Departamento de Recursos Humanos, un consultor externo o la combinación de varios. Cada opción tiene independientemente sus ventajas y sus inconvenientes: el ocupante del puesto y su jefe inmediato superior conocen muy bien el puesto o cargo, pero no están familiarizados con la redacción de los profesiogramas de cargos

y puestos de trabajo, serán pocos objetivos y en la selección y transcripción de la información por lo que la vía óptima sería la utilización de un equipo de trabajo.

- Selección de los cargos y puestos de trabajo que serán objeto de análisis.

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

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

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

- Método de la Observación Directa.
- Cuestionario.
- Entrevista.
- Métodos Mixtos.
- Método de Experto.
- Método Delphi

Método de Observación Directa.

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

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

Características.

- a. El analista recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de este.

- b. La participación del analista en la realización de la información es activa, la del ocupante es pasiva.

Ventajas.

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

Desventajas

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

Método de Cuestionario.

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

Características.

- a. La recolección de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario de análisis de cargos, que llena el ocupante o su superior.

- b. La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva (recibe el cuestionario), la del ocupante es activa (llena el cuestionario).

Ventajas

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

Método de Entrevista.

La información se recoge mediante el dialogo con los trabajadores se basa totalmente en el contacto directo y en los mecanismos de la colaboración y de la participación se pueden utilizar tres variantes: entrevistas individuales, de observación y de grupo.

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

Ventajas.

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

Desventajas.

- Una entrevista mal dirigida puede conducir a reacciones negativas del personal y traer como consecuencia la falta de comprensión y la no aceptación de los objetivos.
- Este método cuando es establecido por la observación directa o por el cuestionario lleva a resultados más satisfactorios y fidelignos para su análisis.

Métodos Mixtos.

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

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

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

Método de Expertos.

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

Método Delphi.

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

En este proceso se trato de evitar las influencias de individuos o grupos dominantes y, al mismo tiempo, que exista una retroalimentación, de forma que se facilite el acuerdo final.

Características del método.

- a. Existencia de un facilitador.
- b. Se establece un diálogo anónimo entre los expertos consultados individualmente, mediante cuestionarios y encuestas.
- c. La confrontación de opiniones se lleva a cabo mediante varias rondas.
- d. Los resultados de cada ronda se procesan estadísticamente.
- e. Existe retroalimentación a los expertos mediante los resultados del cuestionario precedente, permitiendo al experto modificar sus respuestas primarias en función de los elementos de juicio aportados por los otros efectos.
- f. El número de rondas para la aplicación de la encuesta o cuestionario se determina por la evolución de las curvas de distribución de las respuestas, hasta llegar a una convergencia de las opiniones, eliminando los valores dispersos.

2.4 Registro de la Información.

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

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

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

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

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

1. Identificar y aislar, para el propósito del estudio, las tareas componentes de un cargo (algunos cargos pueden tener un gran numero de tareas o subtareas, es conveniente, entonces, agrupar algunos de ellos en “tasonomías” de tareas, donde es suficiente tener algo en común con ellas, para reducir la complejidad del análisis se proporciona de fácil administración.
2. Examinar como son desempeñadas las tareas (manera de ejecución, habilidades requeridas, si las tareas son aisladas o hacer de un esfuerzo de equipo).
3. Examinar por qué las tareas son desempeñadas de aquellas manera (por qué los procesos de producción o administrativos requieren varios inputs, las relaciones de las tareas dentro de un cargo y con las de otros cargos dentro de la organización.
4. Examinar cuando y por qué son desempeñadas las tareas (para completar la figura operacional).
5. a) Identificar los principales deberes que se tienen, ya sean regulares u ocasionales.
b) Clasificar los deberes principales de acuerdo con su dificultad, frecuencia e importancia en el cargo como un todo.
6. Identificar las principales áreas de responsabilidad (por la designación del trabajo, por el trabajo de otras personas, por dinero, fábrica o equipos, materiales, etc.) y donde sea posible, cuantificar estos aspectos del cargo.
7. Anotar las condiciones de trabajo predominante, en cuanto a los aspectos físicos, sociales y financieros del cargo.
 - a) Ambiente físico (temperatura, ruido, suciedad, peligro o comodidades típicas de la oficina).
 - b) Ambiente social (trabajo en equipo, trabajo individual, etc.).

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

2.5 Estructura de los Perfiles de Cargo.

En la actualidad la tendencia actual es hacia puestos de trabajo polivalentes o multihabilidades, por lo que es necesario garantizar que los profesigramas que se describan mantengan esa tendencia. [Varela, 2001], [Castro Horta, 2004], [Galindo,

2003], presentaron a partir de una ficha tipo una estructura consolidada para describir perfiles de cargos, obtenido de criterios de varios autores.

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

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

- Solo valen los hechos objetivos, no las opiniones o interpretaciones subjetivas.
- La descripción debe ser sencilla.
- Palabras ambiguas como “tal vez”, “puede”, “ocasionalmente”, “pocas veces”, siempre son fuentes de conflictos interpretativos por lo que deben evitarse.
- Si se describe un puesto de trabajo o una actividad, es preciso asegurarse de que se ha hecho plenamente. De no ser así, debe indicarse con la máxima claridad y transparencia.
- Un puesto de trabajo no es ninguna “historieta”, que haya de ser contada. En consecuencia debe utilizarse un correcto estilo literario, con gran corrección y fluidez sintáctica.
- Los contenidos de las afirmaciones deben ajustarse estrictamente a la estructura previa del formato, evitando duplicaciones y redundancias innecesarias, aún cuando se utilice un único formato para toda la compañía, no hay razón alguna que justifique que todos hayan de tener una cantidad similar de texto.
- La redacción debe ser concisa y directa utilizando las palabras más sencillas posibles.
- Todas las palabras que no distribuyan a la descripción de cargos deberán ser omitidas.
- Cada oración deberá iniciarse con un verbo en tiempo infinitivo, en lo que el sujeto sea el empleado que desempeñará el puesto.
- Cada actividad, función y/o responsabilidad mencionada deberá ser presentada en orden de mayor a menor importancia y prioridad.
- El puesto deberá ser descrito tal y como existe ahora y no como podría existir bajo otra circunstancia.

- Nunca mencionar el nombre del ocupante, ni expresiones del tipo “El puesto de al lado”.

2.6 Implantación y Seguimiento.

2.6.1 Implantación de los Profesiogramas.

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

Paso 1. Prueba de los Perfiles de Cargos.

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

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

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

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

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

Paso 3: Aprobación de los Perfiles de Cargos.

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

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

Paso 4: Implantación de los Perfiles de Cargo.

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

Los profesiogramas aprobados pasaran a formar parte del Manual del Perfil de Cargos y Puestos de Trabajo de la UEB de Mantenimiento.

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

2.6.2 Seguimiento de los perfiles de cargo.

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

Esta etapa consiste en establecer revisiones periódicas para detectar posibles cambios en los contenidos de los cargos y/o puestos de trabajo, debido a

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

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

D – Desaparecen por no ser necesarios.

C – Cambian o se transforman.

P – Permanecen igual.

E – Emergen como nuevos.

Conclusiones Parciales.

1. Para garantizar el éxito de la aplicación del procedimiento propuesto se requiere una mentalización de todo el personal con las concepciones modernas de la Gestión de Recursos Humanos y en el caso específico, con aquellas cuestiones relacionadas con el análisis y descripción de puestos de trabajo en lo que se refiere al diseño de los contenidos del puesto.
2. Los perfiles de cargo constituyen un punto de partida para todos los procesos de GRH.
3. El procedimiento para el diseño de Perfiles de Cargo en la UEB de mantenimiento de la Termoeléctrica de Cienfuegos consta de las siguientes etapas:
 - Diagnóstico de la situación actual de la GRH.
 - Preparar el trabajo.
 - Selección de métodos de Registro de Información.
 - Registro de Informaciones.
 - Estructura de Perfiles de Cargo (Ficha Tipo).
 - Implantación y Seguimiento.

4. Se proporciona la ficha tipo (**Anexo IV**) a utilizar en esta entidad para la descripción del contenido de sus puestos.

CAPITULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE LOS PERFILES DE CARGO EN LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE DE MANTENIMIENTO DE LA EMPRESA TERMOELECTRICA CIENFUEGOS

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

3.1 Caracterización del Objeto de estudio.

La Empresa Termoeléctrica de Cienfuegos, perteneciente a la Unión Eléctrica del Ministerio de la Industria Básica fue creada por la Resolución No. 78 del Ministro de la Industria Básica, aunque existe como unidad generadora desde el año 1953, con la entonces Termoeléctrica O' Bourke de la Compañía Cubana de Electricidad. En el año 1969 fue creada la Central Termoeléctrica Carlos Manuel de Céspedes, con dos unidades de procedencia checa con capacidad de 30 Mwh cada una. En el año 1980, se concluye el proceso inversionista de los dos bloques japoneses de 158 Mwh cada uno. La Empresa está compuesta por dos unidades generadoras: la central termoeléctrica Carlos Manuel de Céspedes, situada en la ciudad de Cienfuegos, y la hidroeléctrica Hanabanilla (Unidad Empresarial de Base Robustiano León) ubicada en El Salto, municipio Manicaragua, Provincia Villa Clara, con una capacidad de 43 Mwh.

El Objeto Empresarial de la Empresa Termoeléctrica Cienfuegos es:

- **Generar y suministrar energía eléctrica al sistema eléctrico nacional en moneda nacional.**
- **Prestar servicios de consultoría en dirección y planificación del mantenimiento industrial en moneda nacional.**
- **Realizar estudios de diagnóstico industrial de calderas y equipos rotatorios en moneda nacional.**
- **Brindar servicios técnicos, de reparación y mantenimiento a equipos estáticos y rotatorios, así como electrónicos, de comunicaciones y de automática en moneda nacional.**

- Realizar la comercialización mayorista de excedente de agua desmineralizada, vapor e hidrógeno, así como escoria residual de las calderas y residuales de la producción de agua desmineralizada en moneda nacional.
- Prestar servicios de calibración en equipos de medición en moneda nacional y divisa al costo.
- Prestar servicios técnicos especializados de mecánica, eléctrica y automática, en moneda nacional.
- Comercializar de forma mayorista productos ociosos y de lento movimiento en moneda nacional.
- Comercializar de forma mayorista chatarra en moneda nacional y divisa.
- Prestar servicios de transportación de carga por vía automotor en moneda nacional.
- Prestar servicios de alimentación a sus trabajadores y a la Empresa de Mantenimiento a centrales eléctricas perteneciente a la Unión Eléctrica en moneda nacional.

Actualmente la Empresa define sus objetivos estratégicos de la siguiente forma:

I. Lograr en cada etapa el cumplimiento de los indicadores de eficiencia y calidad.

	2004	2005	2006	2007
Consumo específico g / Kwh	250	240	245	245
Insumo %	6.13	5.86	5.94	5.94
Potencia disponible %	76.6	85	85	83

II. Alcanzar la certificación en las normas ISO 9001 / 2001.

- Elaboración y trabajo en el programa de certificación año 2006.
- Lograr certificación año 2007.

III. Realizar la modernización de los bloques japoneses para lograr su conversión al consumo de crudo 1400 Cst y resolver la obsolescencia en la automática.

CMC - 4 Segundo semestre 2006

CMC – 3 Primer semestre 2007

IV. Lograr al 100 % de preparación del sistema de combustible para el uso del crudo nacional.

Dentro de la planeación estratégica de la Entidad y para el logro de las funciones tiene bien definida la misión y la visión que se presentan a continuación:

Misión:

La Empresa en lo adelante 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 Empresa 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.

Los niveles de producción en los últimos meses se han comportado con estabilidad y solidez dándole cumplimiento a los indicadores fundamentales como son: La generación bruta, factor de potencia disponible y el consumo específico bruto. En **Tabla 3.1** se muestra el comportamiento de estos indicadores:

Indicadores	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo	
	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real
Generación Bruta (MWh)	138117	145881	140352	149580	136176.6	173054	115729	166513	35695.6	14986.5
Factor de Potencia Disponible (%)	70.1	72.1	78.8	80.8	81.8	82.6	76.1	79.3	66.9	70.7
Consumo Específico Bruto (g/KWh)	253.8	251.0	253.5	251.0	251.9	251.1	255.0	253.5	255.3	254.9
Factor de Insumo (g/MWh)	3.44	3.35	3.44	3.35	3.29	3.27	3.6	3.5	3.99	3.99

Tabla #3. 1 Indicadores Técnico Productivos.

La Empresa Termoeléctrica Cienfuegos está compuesta por la Dirección General, 3 direcciones funcionales y 6 Unidades Empresariales de Base presupuestadas, el organigrama correspondiente se muestra en el Anexo V. Esta estructura se puede clasificar como lineal funcional, en la misma se aprecian las relaciones de mando y control que se establecen.

La investigación se centra específicamente en el Taller Mecánica perteneciente a la Unidad Empresarial de Base de Mantenimiento, cuya plantilla aprobada es de 51 trabajadores (Anexo VI) y una plantilla cubierta de 46 trabajadores. Este taller tiene una gran responsabilidad en la garantía del proceso de generación de electricidad. Sus funciones están dirigidas a prestar servicios de mantenimiento (mecánica, pailería, soldadura y otras actividades asociadas) a las 4 unidades Termoeléctricas.

Las características de la fuerza laboral son:

La plantilla está compuesta por: 1 Dirigentes, 7 Técnicos, y 38 operarios.

Su composición por edades es la siguiente:

De 18 a 25 años:	3
De 26 a 35:	5
De 36 a 45:	12
De 46 a 55:	16
Más de 55:	10

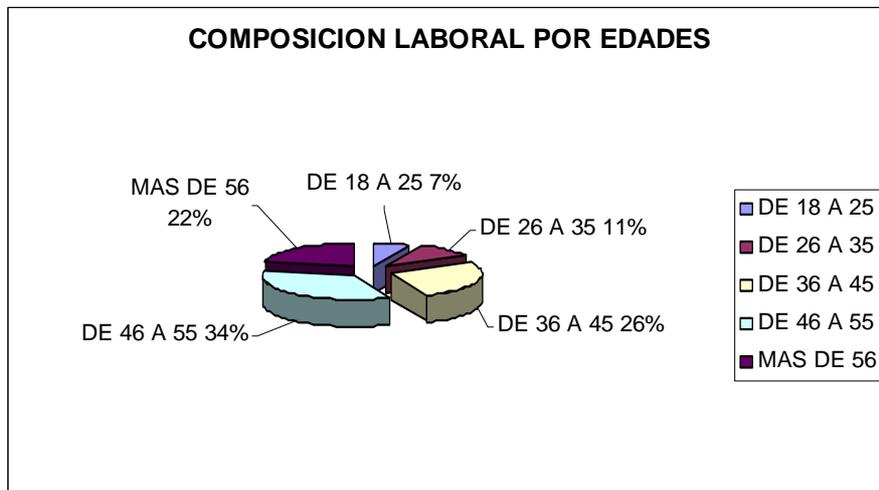


Gráfico 3.1. Composición de la fuerza de trabajo por rango de edades.

En el gráfico se puede apreciar que el 58,7 % de la población del taller se encuentra por encima de los 45 años.

Composición por nivel de escolaridad:

Nivel superior: 7.

Técnico Medio: 7.

Grado 12º: 3.

Grado 9º: 29.

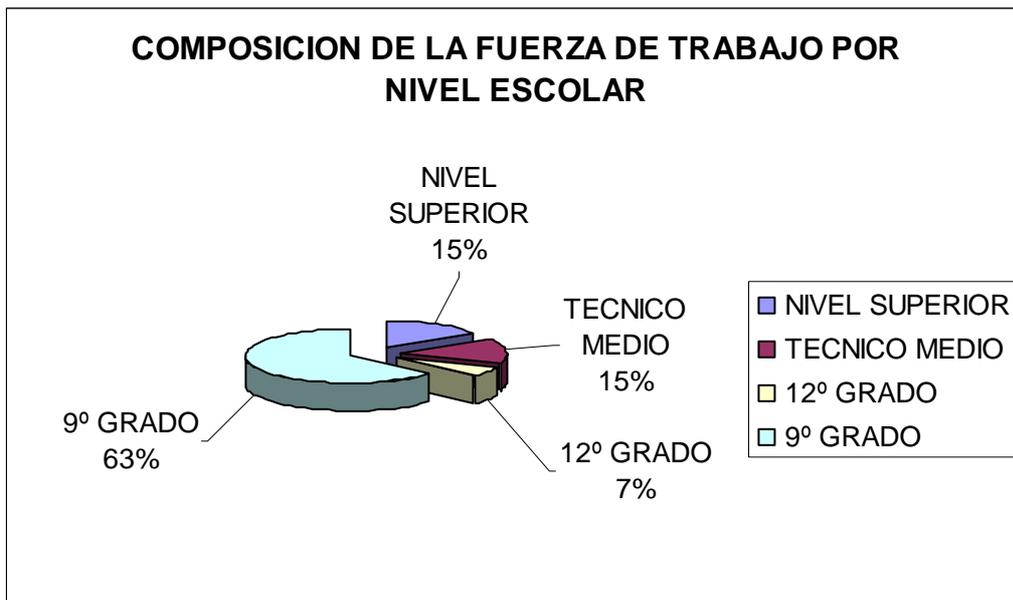


Gráfico 3.2 Composición de la Fuerza de Trabajo por Nivel Escolar

El gráfico muestra que el 63 % del taller solo alcanza el 9º grado

3.2 Diagnóstico de la Situación Actual.

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

Al comienzo de esta investigación (Enero 2006) existían 46 trabajadores en la plantilla; a esta población se le aplicó la fórmula explicada en el Capítulo II, debido a que la población es conocida y la varianza desconocida.

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

Siendo n= -----

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

Siendo: N = 46

P= 0.5

d= 0.05

Z α /2= 1.96

Siendo el valor del tamaño de muestra (n) = 39

Como se puede apreciar con los parámetros seleccionados para obtener el tamaño de la muestra resulto aplicar la encuesta a 39 trabajadores.

La encuesta aplicada fue procesada por el programa SPSS 11.0 obteniendo los siguientes resultados que pueden ser apreciados en el **Anexo VII**.

Como se ha podido observar en **Anexo III** del epígrafe 2.1, la encuesta cuenta con una gran cantidad de preguntas agrupadas en 4 unidades por dimensión, agrupándose estas a su vez en grupos de 4 variables que permiten ser evaluadas dentro del contexto del taller objeto de estudio. Se podrá apreciar las respuestas ideales para poder realizar la evaluación del resultado.

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 VIII**), arrojando los siguientes resultados:

Dimensión Motivación. Fue la Dimensión que obtuvo menor puntuación (solo el 50.93 %) de los encuestados respondió de forma positiva). La variable peor evaluada fue la 'Adecuación de las condiciones de trabajo' con un 36.11% debido fundamentalmente a las preguntas 24 y 40, ya que muchos empleado coinciden en responder de forma negativa a las mismas, "Existe interés por mejorar las condiciones de trabajo" y "No tenemos los recursos necesarios para trabajar". Es de señalar que la respuesta a la primera pregunta está dada por las condiciones técnicas de explotación de las plantas, que han empeorado las condiciones de trabajo, tratándose de puestos de alta movilidad y el alto número de factores de riesgos a los que se exponen, además de no descartarse que la gestión de los supervisores no ha sido del todo eficiente, nos lleva a reflexionar que el diseño de perfiles de cargos que reflejen los riesgos y su magnitud, así como sus consecuencias (morbilidad laboral) contribuirán a mejorar esta problemática. Las causas que llevaron a responder de forma negativa la segunda pregunta obedecen a la situación actual del país, por la carencia de materiales, piezas de repuestos y herramientas para desempeñar el trabajo sin descartar la falta de gestión que pudiera existir.

En cuanto a la variable Responsabilidad un (50 %) de los encuestados resolvió responder de forma positiva, lo que demuestra que perfiles de cargos que establezcan los contenidos, responsabilidades y decisiones ayudarían a darle más autonomía al

trabajador, a mejorar la operatividad de los supervisores y su exceso de control, demostrando mas confianza en sus subordinados.

Con relación a las otras variables de esta dimensión (Realización personal y Reconocimiento de aportes) se puede referir que la primera, con un 68,5 %, resultó la mejor evaluada, donde se reconoce la posibilidad de aportar iniciativas para contribuir a la solución de los problemas que se presentan, siempre con la aprobación necesaria. La segunda variable (49.07 %) la segunda peor evaluada, influyendo en el resultado los niveles de insatisfacción con relación al salario, que en el caso de los operarios se manifiestan inconformidades con la aplicación de la nueva escala salarial, con independencia de la insolvencia del salario real. En esto se incluyen otras acciones dirigidas a la atención al hombre como vía para elevar la motivación, entre las que se pueden mencionar en primer lugar atenciones diferenciadas para los trabajadores que laboran en horario fuera de la jornada laboral, felicitaciones por cumpleaños, reconocimientos ante el colectivo de trabajo, en el CDR, en la escuela de los hijos, actividades recreativas como estímulo a un resultado entre otros.

Dimensión Reciprocidad. Alcanzó el 57.64 % de criterios favorables, lo que la sitúa en el segundo lugar de las peor evaluadas entre las cuatro Dimensiones, y dentro de ella la variable 'Cuidado con el patrimonio institucional' obtuvo la menor puntuación (48.15%) a causa, fundamentalmente, de la pregunta 42, 'Algunos trabajadores hablan mal de la instalación' donde las causas pueden estar condicionadas por múltiples razones, entre las que se pueden mencionar factores subjetivos como los estados de ánimo, frustración, desmotivación, hipercriticismo, sin descartar factores objetivos como los referidos a las condiciones de trabajo antes analizadas.

Podemos destacar que en esta dimensión de variables se destaca la de 'Aplicación al trabajo', demostrando que la mayoría se esfuerza por cumplir con sus tareas y contribuir al cumplimiento de la misión del Taller.

Dimensión Participación: Con un 63.19 % de puntuación en esta Dimensión debe señalarse el resultado de 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 si' y 'A veces tenemos problemas de chismes'. Aquí se aprecian problemas de comunicación, aspecto este que limita la capacidad del trabajo mancomunado del equipo, la necesaria solidaridad y apoyo mutuo, así como la relación jefe subordinado.

Dimensión Liderazgo: Resultó la Dimensión mejor evaluada por los encuestados con un 67.36 % de respuestas positivas. Las favorables respuestas recibidas por las preguntas que integran las Variables ‘Solución de conflictos’ y ‘Estimulación a la excelencia’ 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’ está influido negativamente, aunque no de manera significativa, por las preguntas ‘Las órdenes, las andan cambiando a cada rato’ y ‘A veces tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por donde empezar’, debiéndose mejorar la organización y prioridades acentuadas en los procedimientos de los trabajos.

Analizando de forma general los resultados de la encuesta a partir de la evaluación de Dimensiones y Variables, se concluye que se requiere accionar sobre las dificultades que están afectando el comportamiento del clima organizacional en el Taller, y en las que el diseño de los perfiles de puestos, donde se reflejen las funciones, posición en la línea jerárquica del Taller, flujo de información, decisiones, responsabilidades, así como de los factores de riesgos a los que se exponen en distintas frecuencias, entre otros elementos, constituirán una importante primera base que esclarece el camino para la ejecución de otras acciones que conlleven al logro del objetivo (mejoramiento del clima organizacional).

3.2.1 Análisis del Comportamiento de las Políticas de GRH.

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

Análisis y Diseño de Puestos de Trabajo.

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

Con la aplicación de la nueva escala salarial en Noviembre del 2005, fueron implantados nuevos calificadores de cargos con una estructura de funciones generales, quedando en mano de las administraciones la posibilidad de enriquecerlas o delimitarlas, atendiendo a las que realmente obedecen a las necesidades de la Empresa o taller. No por ello las funciones dejan de ser generales y los puestos

quedan carentes de la definición de requisitos físicos, mentales y de personalidad, así como de información de las condiciones de trabajo, además de que en algunos cargos las funciones no son todo lo abarcadora que debieran ser bien corto en cuanto a la explicación del contenido de los mismos. Todo esto crea evidentemente un obstáculo para el desarrollo del trabajo y del propio trabajador por el carácter rígido y de perfil estrecho con que están concebidos.

Planeación de los Recursos Humanos.

La UEB se encarga de identificar la demanda futura de los empleados de los talleres que se subordinan y de la constante adecuación y ajuste, tomando como referencia aspectos como el envejecimiento de la fuerza laboral, los proyectos de modernización, así como la fluctuación y las amenazas del entorno laboral, entre otros.

Reclutamiento y Selección.

La Selección y Reclutamiento se realiza a través de convocatorias, priorizando las candidaturas internas, según establece la Resolución 8 / 05 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social “Reglamento General sobre las Relaciones Laborales”, y por la Resolución 35 / 05 del mismo Ministerio donde se definen las relaciones con la Dirección Municipal de Trabajo para el reclutamiento y selección de personal de la reserva laboral. La definición de la idoneidad del trabajador se comienza a revisar desde el primer contacto con el centro hasta la terminación del período a prueba, donde se determina cual es el trabajador más idóneo para ocupar el puesto de trabajo. Teniendo en cuenta que la Empresa objeto de estudio está clasificada como Objetivo Estratégico de Carácter Nacional, se establecen requisitos adicionales de idoneidad para sus trabajadores. El **Anexo IX** refleja requisitos generales de idoneidad para los trabajadores de la Empresa Termoeléctrica Cienfuegos.

En el proceso de admisión al empleo el Director General de la Empresa tiene facultad para autorizar el desempeño de una ocupación o cargo a una persona que no cumpla el requisito de calificación formal, si este demuestra que posee las habilidades y herramientas necesarias para desempeñarse en ese puesto de trabajo.

Aunque por estas vías se está garantizando el cumplimiento de los niveles de empleo que la unidad objeto de estudio necesita, está conspirando la no existencia de perfiles de cargos que aporten mayores elementos para hacer más efectivo el proceso de selección del personal.

Evaluación del Desempeño.

La incidencia directa de la no existencia de perfiles de cargos adecuados incide en el hecho de que en el proceso de evaluación pudieran no tenerse en cuenta elementos necesarios que se debieran destacar o señalar al evaluado, influyendo esto en la carencia de retroalimentación que debe poseer el sistema de GRH para su desarrollo. La empresa tiene confeccionado un Reglamento de Evaluación del Desempeño, estableciendo indicadores evaluativos diferenciados según la ocupación o cargo. Para el caso específico de la actividad de mantenimiento se refleja el modelo de evaluación en el **Anexo X**. Los jefes son los facultados para realizar la evaluación de sus subordinados y se analizan de forma individual.

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

- La no existencia de perfiles de cargos imposibilita la comparación de lo que se hace con lo que debe hacerse.
- No se le da un seguimiento a los aspectos señalados con problemas al trabajador para que este logre un mejor desempeño.
- La medida no tiene implicaciones salariales, contribuyendo a que el evaluado y evaluador minimicen su importancia, no previendo la incidencia que pudiera tener en otro momento con relación a la selección para cursos, la promoción, y la ratificación o pérdida de la idoneidad demostrada.

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

permitan desarrollar y diagnosticar las restantes actividades de los Recursos Humanos.

Formación.

A pesar de desarrollarse un proceso de elaboración de las necesidades de formación desde la base, el mismo está basado en la improvisación y en el resultado de observaciones donde se muestran deficiencias expuestas, quedando incompleto el análisis al no contar el supervisor con los perfiles de cargo diseñados.

De manera general la carencia de Perfiles de cargo influye en gran medida en la organización y en el sistema de GRH, puesto que son los elementos claves para el desarrollo de sistemas de trabajo, definición de objetivos, comunicación, entre otros. Además limita el avance de los Recursos Humanos y por ende el aprovechamiento máximo de sus capacidades.

3.3 Preparación del Trabajo.

El estudio y los objetivos que se persiguen con el mismo se informaron a todos los niveles de UEB de Mantenimiento. Se dio a conocer el equipo de trabajo creado, el que está conformado por Especialistas de la actividad de Recursos Humanos, el médico (Especialista en Medicina del Trabajo) que atiende la Empresa, el Técnico en Psicología Laboral, así como especialistas de Seguridad y Salud, especialistas de los Grupos de Planificación e Inspección del Mantenimiento y técnicos y trabajadores de experiencia del Taller Mecánica.

3.4 Selección de Métodos de Registro.

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

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

3.5 Elaboración y Descripción de los Perfiles de Cargos.

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

En Anexo No. VI se muestra la plantilla actual de la unidad básica y en Anexo X se pueden ver todas las descripciones de perfiles realizadas para los 21 profesiogramas de la plantilla.

3.5.1 Valoración de los Resultados.

A partir del análisis y descripción de los puestos de trabajo realizados en el Taller de Mecánica de la UEB de Mantenimiento, se obtiene una visión clara y definida de la naturaleza de cada cargo y su diferenciación respecto a los restantes. Estos profesiogramas constituyen una herramienta básica para el perfeccionamiento de las Políticas de los Recursos Humanos aplicadas.

Una vez que están definidas las descripciones de los puestos de trabajo, pueden ser utilizados para realizar y hacer más sencillos los procesos de Gestión de los Recursos Humanos.

En el transcurso de descripciones de profesiogramas se asignó al Taller un montacargas para apoyar el desplazamiento de materiales y equipos desde el almacén o Taller al área donde debe ser utilizados y/o instalados, y viceversa, dándole esa responsabilidad al Operador de Grúa Viajera, pues tiene tiempo para realizarlo, conformando un multioficio que adquiere el nombre del que es mayor remunerado, y que resultó ser el Operador de Montacarga.

Se realizaron adecuaciones a lo reflejado en los calificadores, fundamentalmente en los puestos de Soldador A, B y C, que al ser diseñados por el SIME, se alejaban de las labores que se realizan en la Termoeléctrica, fundamentalmente en lo referido a equipos que manejan parámetros tecnológicos de presión y temperatura muy superiores a la propuesta, lo que exige competencias, desempeño y calidad más exigentes.

3.6 Implantación y Seguimiento.

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

Conclusiones Parciales.

- 1) Se empleó encuesta de clima organizacional para realizar el diagnóstico general teniendo como resultado un bajo nivel de motivación entre los encuestados (50.93%), afectado por variables como 'Mejoramiento de las condiciones de trabajo', 'Responsabilidades' y 'Reconocimiento de aportes'.
- 2) Analizando de forma general los resultados de la encuesta se puede considerar que el diseño de los perfiles de puestos, donde se reflejen las funciones, posición en la línea jerárquica del Taller, flujo de información, decisiones, responsabilidades, así como de los factores de riesgos a los que se exponen en distintas frecuencias, entre otros elementos, constituyen una importante primera base que esclarece el camino para la ejecución de otras acciones que conlleven al mejoramiento del clima organizacional.
- 3) Se elaboran los perfiles de cargos que responden a las necesidades y exigencias actuales del sistema y de la organización, respondiendo a los aspectos expuestos en la ficha tipo.

CONCLUSIONES:

1. Se evidenció el desarrollo evolutivo que han tenido los Recursos Humanos con el transcurso del tiempo, así como los diferentes enfoques que brindan los autores de la literatura especializada consultada, para lograr una eficaz Gestión de los Recursos Humanos.
2. Se pone en evidencia la importancia de los perfiles de cargos dentro del Sistema de Gestión de Recursos Humanos, teniendo en cuenta las interrelaciones de las que forma parte.
3. Se logra diseñar un procedimiento para la elaboración de perfiles de cargos (a través de ficha tipo) con niveles de detalles e información que responden a las exigencias del proceso de GRH dentro de la organización.
4. El diagnóstico realizado permitió medir las diferentes dimensiones y variables de clima organizacional presentes en la UEB, resultando la dimensión liderazgo la mejor evaluada, y la motivación, la peor evaluada.
5. Se elaboran perfiles de puestos del Taller Mecánica, perteneciente a la UEB objeto de estudio, dejándose creadas las condiciones para su implantación.

RECOMENDACIONES:

1. Garantizar la continuidad de lo planteado en el procedimiento referente a las etapas de implantación y seguimiento.
2. Generalizar la aplicación del procedimiento diseñado en las demás unidades organizativas de la UEB.
3. Conformar un plan de acciones con vistas a la solución de las deficiencias reflejadas en el diagnóstico de clima organizacional.

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.
- Aguila Vega, Benito. Procedimiento para el diseño de los perfiles de cargo y cálculo de la fuerza de trabajo necesaria en la red extrahotelera Islazul. /Benito Aguila Vega; Roberto Santana Vizcaíno, Tutor.-- Tesis de Maestría de Administración de Negocios, UCF(CF),2003.--110p.
- Balanza G. S. Reconocimientos médicos de aptitud para el buceo. Tomado de: http://www.fct.ccoo.es/salud_laboral/ponencias_buzos/7.pdf,12 de Junio 2006.
- Batista J.M. Comportamiento organizacional en la GRH / J,M. Batista.--[s.l]:[s.n.], 1996. -- 243p.
- Castro Horta, René. Procedimiento para el Diseño de los Perfiles de Cargo en la Empresa Especializada en Gastronomía y Mercaditos del Municipio de Cienfuegos / René Castro Horta; Msc Roberto Santana Vizcaino, Tutor.--Trabajo de Diploma, UCF(CF), 2004 -- 86h:ilus.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 8/05: Reglamento sobre las relaciones laborales de los trabajadores.- - La Habana, Mayo 2005.- - 50p.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social Resolución 26/2006: Reglamento General sobre la Organización del Trabajo.- - La Habana, Enero 2006.- - 34p.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social Resolución 31/2002: Procedimientos Prácticos generales para la identificación, evaluación y control de los factores de riesgo en el trabajo.- - La Habana, Julio 2002.- - 12p.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social Resolución 35/2004: Sobre el Servicio de Orientación Laboral.- - La Habana, Octubre 2004.-- 41p.
- Cuba. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social Resolución 126/2005: Calificadores de la rama de la Industria Eléctrica del Ministerio de la Industria Básica.- - La Habana, Diciembre 2005.- - 17p.

- Cuesta, S. A. Tecnología de los Recursos Humanos / A. S. Cuesta. --Ciudad Habana: Editorial Academia, 1997.--158p.
- Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos/ I. Chiavenato. --México: Ediciones McGraw Hill, 1995.-- 392p.
- Del Castillo, T. I. El Sistema de Gestión de Recursos Humanos/ T.I. del Castillo.-- Departamento de Ciencias Empresariales. Facultad de Economía: [s.n.], Junio 1997. -- 4p.
- Fernandez L.A.M. Análisis y descripción de puestos de trabajo. Dirección Recursos Humanos. Tomado de: [http:// www.gestiopolis.com/canales5/hr./anapues.htm](http://www.gestiopolis.com/canales5/hr./anapues.htm) , 2006.
- Fernández Río, M. Análisis y descripción de puestos de trabajo / M. Río Fernández.-- Madrid: Editorial Días Santos, 1995.--345p.
- French, W. L. Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos/ W. L. French México: Limusa, 1993.-- 656p.
- Galindo Rodríguez, Noel. Diseño de Perfiles de Cargo en la U.E.B. Aseguramiento (Empresa Cítricos Arimao) / Noel Galindo Rodríguez; Msc. Ing. Roberto Santana, Tutor.-- Trabajo de Diploma, UCF(CF), 2002 -- 95h.;ilus.
- García, J. R. Teoría de la decisión/ J. R. García, L. Cuetara.--Matanzas: ISAICC,2004.- - 86p.
- Goldratt, E. M. La Meta. Un proceso de mejora continua/ M. E. Goldratt. - - Madrid: Ediciones Taular, 1995.--260p.
- Ivancevich, J. Gestión, calidad y competitividad / J. Ivancevich, P. Lorenzi. -- España : [s.n], 1996. - -179p.
- Koontz, Harold. Administración. Una perspectiva global/ Harold Koontz.-- México: Serie McGraw -- Hill, 1995. -- 225p.
- López Pérez, Amauris L. Diseño y elaboración de los perfiles de cargo del Restaurant El Polinesio./Amauris Leonel López Pérez; Noel Varela Izquierdo, tutor . Trabajo de Diploma, UCF (CF),2002.--65h.
- Martínez, M. Comportamiento humano, nuevos métodos de investigación/ M. Martínez -- México: Editorial Trillos, 1989. -- 26p.

- Metodología de la Investigación/ S.R. Hernández...[et.al.]- - México: Mc Graw- Hill, 1991.- -385p.
- Milkovich, T. G. Dirección y administración. Un enfoque de estrategia/ G. T. Milkovich, J. W. Boudrea. - - [s.l]:[s.n.], 1994. - - 262p.
- Oliva,J.C.E. Procesos de Fabricación/ J.C.E Oliva.- -La Habana: [s.n.],1980.- - 101p.
- 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.
- Reyes, P. A. El análisis de puesto/ P.A. Reyes. -- México: Editorial Nonaga, 1995. -- 91p.
- Salomone, D. Como desarrollar competencias (I). Dudas más frecuentes y modalidades de desarrollo. Revista Capital Humano (Madrid) 126,(5):112 -- 116, 1999.
- Sánchez García, J. C Selección de Personal. Guía práctica/ J.C. Sánchez García. -- España: Ed Amarú, 1993.-- 67p.
- Sikula, A. F. Administración de Recursos Humanos en Empresas/ F. A. Sikula. -- México: Ediciones Limusa, 1989.--171p.
- Werther, W. B. Administración de Personal y Recursos Humanos/ B. W. Werther. -- México: Ediciones Mc Graw Hill, 1992. -- 246p.

<p>Modelo Planteado por Werther & Davis (1991)</p>	<p>En el modelo se expresa que la Administración de Personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes que tienen una marcada relación entre sí, aunque poseen límites claros y precisos. Esta concepción implica, en primer lugar la limitación de las actividades. Estos límites señalan el punto en que da principio el entorno externo. Además, plantea que las actividades de Administración de Recursos Humanos (ARH) constituyen un sistema abierto, ya que son influidas y dependen en gran medida del entorno.</p>
<p>Modelo funcional del grupo consultor Harper & Lynch (1992)</p>	<p>Este modelo parte de que la organización requiere de RH en determinada cantidad y calidad. La ARH permite satisfacer esta demanda mediante la realización de un conjunto de actividades, que se inician con el inventario de personal. Estas habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional y las políticas u objetivos consecuentes.</p>
<p>Modelo de ARH dado por Chiavenato (1995)</p>	<p>Refleja los subsistemas que forman parte de la ARH y su interacción, definiendo los principales temas cobijados en cada subsistema. Su interacción hace que cualquier variación ocurrida en su interior, provoque influencias en todo el sistema;</p>

	<p>además, esos subsistemas forman un proceso a través del cual los recursos humanos son captados, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización, pero aún así, son extraordinariamente, interdependientes. Para cada uno de estos subsistemas, Chiavenato expresa de forma muy clara y sencilla cuáles son las actividades que se llevan a cabo.</p>
<p>Modelo del Centro de Investigación y Documentación (CICED) Donastia, San Sebastian, 1994.</p>	<p>En este modelo, las políticas y objetivos de la GRH se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa. Es necesario destacar de este modelo lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El círculo permite reforzar la idea de integración entre los subsistemas. 2. La referencia a resultados, es porque el sistema no es un fin en sí

	<p>mismo, sino un simple medio para obtener la productividad y objetivos deseados.</p> <p>3. La necesidad de comunicación, como eje central, une a los gestores del sistema y a éste con los RH.</p>
<p>Modelo de Domínguez Machuca (1996)</p>	<p>En este modelo, la actividad de RH está integrada a una serie de procesos relacionados entre sí, con los demás subsistemas y con el entorno. Dentro de ellos podemos citar los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos básicos (análisis del puesto de trabajo y planificación de personal). 2. Procesos de integración (reclutamiento, selección y socialización del personal). 3. Procesos de desarrollo (promoción y formación). 4. Procesos de evaluación. <p>Procesos de compensación (valoración de puestos y retribución de los individuos).</p>
<p>Modelo de Storner (1996)</p>	<p>La funcionalidad del proceso la desarrolla a través del proceso de dotación de personal en las organizaciones, que incluye la planeación de los recursos humanos, reclutamiento, selección, introducción y desarrollo, adiestramiento y desarrollo, evaluación del desempeño, transferencias y separaciones.</p>
<p>Modelo de Beer (1992)</p>	<p>Este modelo es considerado superior a los demás modelos, porque manifiesta la estrategia y la filosofía empresarial como rectoras del sistema de GRH, debido al peso que le confiere a los factores de situación, y en particular, a la tecnología de las tareas, así como en su atención a las interacciones con el entorno.</p> <p>En el modelo se fijan cuatro políticas que comprenden igual cantidad de áreas con las mismas denominaciones de esas políticas, abarcando todas las actividades claves de la GRH, en el que se considera central la influencia de los empleados, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RH, y para facilitar su comprensión y funcionalidad, Beer y sus colaboradores, incluyen un mapa de GRH (Anexo # 2) como una extensión metodológica del mismo.</p> <p>Para caracterizar cada uno de los aspectos comprendidos en el mapa, los autores proponen una serie de preguntas claves que constituyen un instrumento efectivo y no especifican las técnicas a emplear para obtener respuestas útiles a dichas preguntas, sino que puede utilizarse el método más factible en dependencia de las</p>

	circunstancias.
Modelo de Serpello y Ledvinka (1998)	Este modelo incluye los elementos del entorno externo y su relación con la organización a través de los sistemas financieros, de ventas, productivos y otros sistemas que abarca la planificación, implementación y la evaluación de los resultados.
Modelo de Ivancevich (1992)	Este modelo parte del análisis de las influencias del entorno externo e interno en la relación con las actividades de la dirección de los recursos humanos, los individuos, los criterios de efectividad y los resultados organizacionales.

1. Diagnóstico de la situación actual	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de clima organizacional
2. Selección de métodos de registros	<ul style="list-style-type: none"> • Informar a todos los niveles. Objetivos del estudio y resultados esperados • Conformar equipo de trabajo • Selección del puesto de trabajo
3. Selección de métodos de registros	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Encuesta • Entrevistas • Método de expertos • Método Delphi • Método mixto
4. Registro de información	<ul style="list-style-type: none"> •
5. Estructura de los perfiles de cargos	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha tipo
6. Implantación y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Implantación de los Perfiles de Cargo. • Seguimiento de los perfiles de cargo

A continuación aparecen una serie de afirmaciones de cosas que son comunes en un centro de trabajo. Usted deberá marcar en cada una, Verdadero (V) o Falso (F) si se aplica o no en **su instalación**. Es importante que no deje ninguna en blanco; si tiene dudas, pregunte.

No tiene que poner su nombre y sus respuestas son estrictamente confidenciales. Le pedimos que sea lo más honesto y objetivo posible,

¡Muchas gracias!

Leyenda: Verdadero = 1 Falso = 0

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

	Verdadero	Falso	Resp.
--	------------------	--------------	--------------

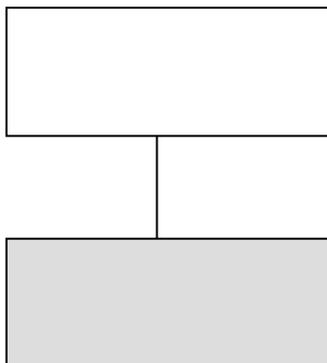
DONDE YO TRABAJO:			Ideal
29 No existe ayuda entre jefes y trabajadores			0
30 Las áreas trabajan unidas			1
31 A veces tenemos problemas de chismes			0
32 A los trabajadores le gustan los cambios			1
33 Sabemos cuales son los objetivos de nuestra área			1
34 Los trabajos que hacemos nos ayudan a aprender más			1
35 A la gente no le gusta que le señalen lo mal hecho			0
36 Si tenemos un problema nadie se interesa por resolverlo			0
37 No podemos trabajar libremente, nos controlan mucho			0
38 Hay muy poco estímulo para los trabajadores			0
39 Los jefes nunca hacen nada con las ideas que les damos			0
40 No tenemos los recursos necesarios para trabajar			0
41 En mi área todos queremos que sea la mejor			1
42 Algunos trabajadores hablan mal de la instalación			0
43 Es fácil mejorar de puesto de trabajo si se trabaja bien			1
44 No son justos aplicando sanciones			0
45 Todos trabajamos como un gran equipo			1
46 Las áreas tiene muy buenas relaciones entre si			1
47 Las informaciones se dan solo a pocos grupos			0
48 No se hacen muchas innovaciones			0

Elementos Generales	Aspectos que los integran	Descripción
Identificación del cargo	<ul style="list-style-type: none"> - Denominación del Puesto. - Fecha de Elaboración. - Categoría Ocupacional. - Grupo Escala. - Salario básico. - Área o Departamento. - Organigrama del Cargo. 	<p>En el primer paso para el análisis y descripción del puesto es proceder a su identificación según se analicen todos los aspectos de forma breve referente a las características distintivas del puesto. Es importante ubicar el puesto en el organigrama para establecer la estructura jerárquica y las relaciones funcionales con otros puestos de trabajo, así como aclarar las incógnitas que pudieran presentarse cuando sea necesario establecer niveles de compensación.</p>
Contenido del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> - Misión. - Contenido (Tareas Específicas, Tareas Diarias). - Documentación. (Información Emitida e información recibida) - Decisiones Importantes. - Equipamiento de Trabajo. 	<p>A través de la Misión resume el objetivo fundamental del cargo. Se describe las relaciones de las tareas fundamentales que se llevan a cabo para lograr la misión, siguiendo el orden de importancia y periodicidad de cada una de ellas para lo que se emplea la metodología 1 Lo que hace (acción), cómo lo hace (Método) y para qué lo hace (resultado esperado). Resulta ideal que esta relación conste de pocas frases, siendo precisas y objetivas. Este aspecto relaciona todos aquellos documentos que se reciban o cuenten en el puesto y el trámite que se les dé. Para realizar el proceso de evaluación se deben conocer las habilidades de los empleados en cuanto a manipulación de la maquinaria y operarios con los cuales desempeña su labor, así como el nivel de conocimiento que tiene que poseer para laborar con ellos.</p>
Requisitos de Formación.	<ul style="list-style-type: none"> - Formación General y Específica. - Adiestramiento requerido - Experiencia Mínima. - Sexo. 	<p>Se considera la preparación académica, calificación técnica o profesional que se requiera en el puesto. Incluye la formación general y específica y los conocimientos básicos necesarios para desarrollar las funciones del puesto. Especificar sexo compatible para las funciones del cargo.</p>
Responsabilidad en el cargo	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de responsabilidad 	<p>Es necesario conocer las responsabilidades parciales y totales para ejecutar sus funciones.</p>
Condiciones de Trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Factores de Riesgos. . - Enfermedades Profesionales. 	<p>Condiciones a las que está expuesto: Refleja los factores riesgos en los que tiene que desarrollarse el empleado como son las emanaciones, los ruidos desagradables, posturas incómodas, esfuerzos físicos, exposición a temperaturas y otros, señalándose la frecuencia con que se está expuesto, definiéndola como</p>

		exposición total, media y ocasional. Morbilidad laboral: Relaciona los accidentes enfermedades relacionadas con el trabajo y las enfermedades Profesionales que puede contraer el empleado por estar expuesto a los factores de riesgos identificados en el desempeño de sus funciones.
Competencias Deseadas.	Intelectuales, físicas, personales, interpersonales, sensorceptuales.	Reflejar los niveles de competencia y cualidades necesarias deseadas o exigidas para desempeñar el cargo, evaluadas por el grado de importancia.

I. Identificación del cargo.

1. Denominación del cargo:
2. Área a que pertenece:
3. Categoría ocupacional:
4. Organigrama del puesto:



5. Puestos a quien reporta:

PUESTO	DIRECTO	INDIRECTO

6. Puestos que le reportan:

II. Contenido del cargo.

1. Misión:
2. Tareas específicas:
 -
3. Tareas diarias:
 -
4. Documentación:
 - Información recibida en el puesto

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

➤ Información emitida:

DOCUMENTO	PERSONAL Y PUESTO AL QUE SE ENVÍA	FRECUENCIA DE ENVÍO

5. Decisiones importantes:

DECISIÓN	LA CONSULTA CON

6. Equipamiento de trabajo:

EQUIPAMIENTO:

III. Requisitos para el cargo.

1. Formación general:

a)

2. Conocimientos específicos:

➤

3. Adiestramiento requerido:

➤

4. Experiencia mínima:

5. Sexo:

IV. Responsabilidad en el cargo.

ELEMENTOS DEL CARGO	GRADO DE RESPONSABILIDAD	
	PARCIAL	TOTAL

V. Condiciones de trabajo.

1. Riesgos:

RIESGOS RECONOCIDOS	MAGNITUD DE LA EXPOSICION AL RIESGO		
	EXPOSICION TOTAL (8h)	EXPOSICION MEDIA (4h)	EXPOSICION OCASIONAL

2. Morbilidad laboral: (Enfermedades profesionales, Enfermedades relacionadas con el trabajo, Accidentes e Incidentes).

RIESGO	POSIBLE PADECIMIENTO

VI. Competencias deseadas.

FÍSICAS:

COMPETENCIAS FISICAS	IMPORTANCIA				
	1	2	3	4	5

SENSOPERCEPTUALES:

COMPETENCIAS SENSOPERCEPTUALES	IMPORTANCIA				
	1	2	3	4	5

INTERPERSONALES:

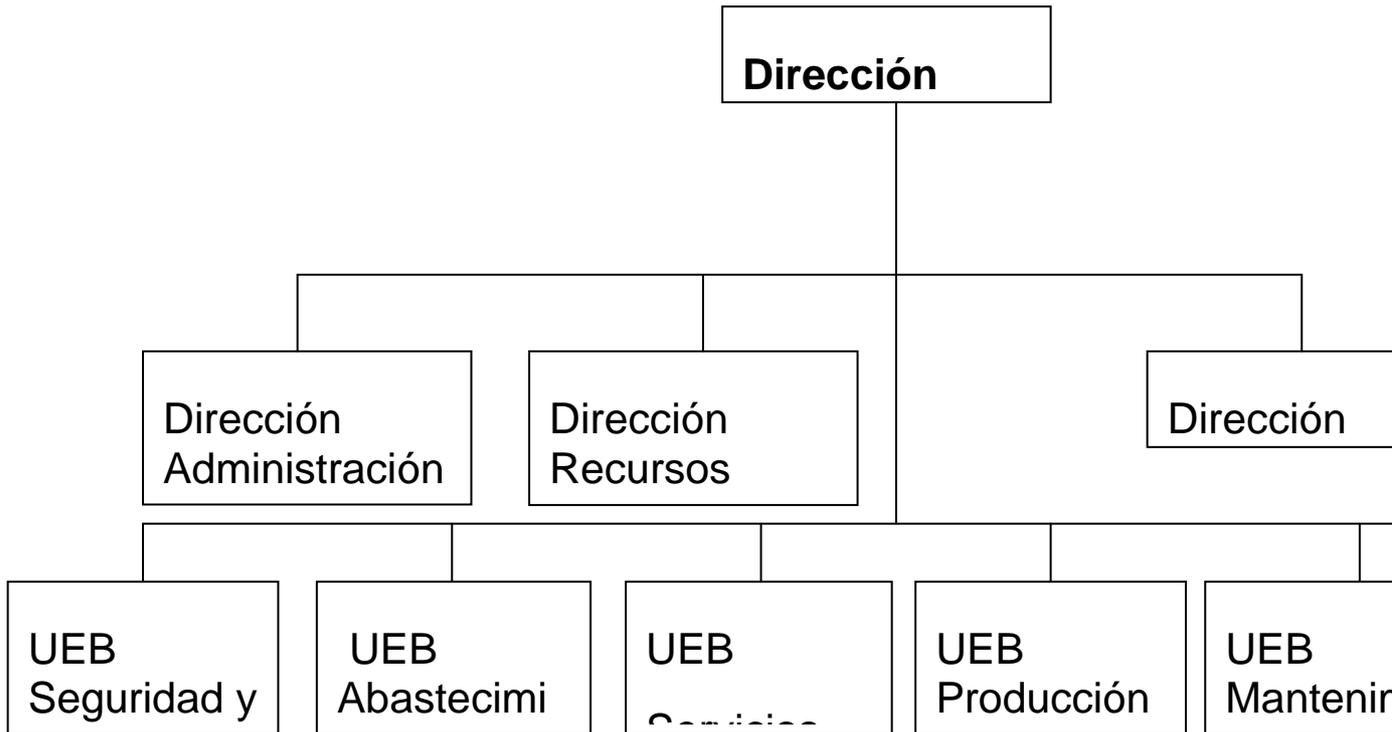
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	IMPORTANCIA				
	1	2	3	4	5

PERSONALES:

COMPETENCIAS	IMPORTANCIA				
	1	2	3	4	5

INTELECTUALES:

COMPETENCIAS INTERPERSONALES	IMPORTANCIA				
	1	2	3	4	5



Denominación de la Ocupación o Cargo		Cantidad de Trabajadores		Categoría Ocupacional
		Actual	Proyec	Actual
<i>Actual</i>	<i>Proyectada</i>			
TALLER MECÁNICO	TALLER MECÁNICO			
<i>Jefe de Taller</i>	<i>Jefe de Taller</i>	1	1	D
GRUPO TÉCNICO	-			
<i>Técnico en Turbina sus Componentes y Agregados.</i>	-	2	-	T
<i>Técnico en Caldera sus Componentes y Agregados.</i>	-	1	-	T
<i>Técnico en Caldera sus Componentes y Agregados.</i>	-	1	-	T
<i>Téo en Turb sus Componentes y Agreg.</i>	-	1	-	T
BRIGADA DE SOLDADURA	BRIGADA DE SOLDADURA			
<i>Pailero (JB)</i>	<i>Pailero A (JB)</i>	1	1	O
<i>Instalador de Tuberías Gruesa</i>	<i>Instalador A de Tuberías Gruesa</i>	2	2	O
<i>Instalador de Tuberías Gruesa</i>	<i>Instalador B de Tuberías Gruesa</i>	2	2	O
<i>Pailero</i>	<i>Pailero A</i>	2	2	O
<i>Pailero</i>	<i>Pailero Industrial p/la construcción B</i>	1	1	O
<i>Soldador</i>	<i>Soldador A</i>	2	2	O
<i>Soldador</i>	<i>Soldador B</i>	1	1	O
<i>Soldador</i>	<i>Soldador C</i>	1	1	O
Buzo de Centrales Eléctricas	-	1	-	O
BRIGADA MECÁNICA # 1	BRIGADA MECÁNICA # 1			
<i>Técnico en Caldera sus Componentes y Agregados (JB)</i>	<i>Técnico C en Turbina, sus Componentes y Agregados (JB)</i>	1	1	T
-	<i>Técnico A en Turbina, sus Componentes y Agregados</i>	-	1	-

Denominación de la Ocupación o Cargo		Cantidad de Trabajadores		Categoría Ocupacional	
		Actual	Proyec	Actual	Proyec
<i>Actual</i>	<i>Proyectada</i>				
-	Técnico B en Turbina, sus Componentes y Agregados	-	1	-	
-	Técnico C en Turbina, sus Componentes y Agregados	-	1	-	
Mecánico de Mantenimiento a Centrales Eléctricas	Mecánico A de Mantenimiento a Centrales Eléctricas	5	2	O	
Mecánico de Mantenimiento a Centrales Eléctricas	Mecánico B de Mantenimiento a Centrales Eléctricas	6	6	O	
Mecánico de Mantenimiento a Centrales Eléctricas	Mecánico C de Mantenimiento a Centrales Eléctricas	4	3	O	
Operador de Grúa Viajera (CEN)	Operador de Montacarga	1	1	O	
Mecánico "C" de Refrigeración y Climatización	Mecánico en Climatización y Refrigeración	1	1	O	
-	Buzo de Centrales Eléctricas	-	1	-	
BRIGADA MECÁNICA # 2	BRIGADA MECÁNICA # 2				
Técnico en Turbina, sus Componentes y Agregados (JB)	Técnico A en Caldera sus Componentes y Agregados (JB)	1	1	T	
-	Técnico A en Caldera sus Componentes y Agregados	-	1	-	
-	Técnico B en Caldera sus Componentes y Agregados	-	2	-	
Técnico en Turbina, sus Componentes y Agregados.	Técnico C en Caldera sus Componentes y Agregados	1	1	T	
Mecánico de Mantenimiento a Centrales Eléctricas.	Mecánico A de Mantenimiento a Centrales Eléctricas.	1	3	O	

Denominación de la Ocupación o Cargo		<i>Cantidad de Trabajadores</i>		<i>Categoría Ocupacional</i>
		<i>Actual</i>	<i>Proyec</i>	<i>Actual</i>
<i>Actual</i>	<i>Proyectada</i>			
<i>Mecánico de Mantenimiento a Centrales Eléctricas.</i>	<i>Mecánico B de Mantenimiento a Centrales Eléctricas.</i>	<i>6</i>	<i>6</i>	<i>0</i>
<i>Mecánico de Mantenimiento a Centrales Eléctricas.</i>	<i>Mecánico C de Mantenimiento a Centrales Eléctricas.</i>	<i>1</i>	<i>3</i>	<i>0</i>
<i>Mecánico de Mantenimiento a Centrales Eléctricas.</i>	<i>-</i>	<i>1</i>	<i>-</i>	<i>0</i>
<i>Operador de Grúa Viajera (CEN)</i>	<i>Operador de Montacarga</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0</i>
<i>Albañil Reverberista "A"</i>	<i>Albañil Reverberista "A"</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0</i>
<i>Albañil Reverberista "B"</i>	<i>Albañil Reverberista "B"</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0</i>
<i>Total Taller Mecánico.</i>	<i>Total Taller Mecánico.</i>	<i><u>51</u></i>	<i><u>51</u></i>	

Frecuencias

Tabla de frecuencia

Categoría Ocupacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Dirigente	1	2,6	2,6	2,6
	Técnico	5	12,8	12,8	15,4
	Obrero	33	84,6	84,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Las órdenes, las andan cambiando a cada rato

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	12	30,8	30,8	30,8
	Verdadero	27	69,2	69,2	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Se exige que la calidad sea excelente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	7	17,9	17,9	17,9
	Verdadero	32	82,1	82,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Da igual trabajar mucho que poco

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	23	59,0	59,0	59,0
	Verdadero	16	41,0	41,0	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Los problemas se discuten y se resuelven con creatividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	14	35,9	35,9	35,9
	Verdadero	25	64,1	64,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Uno puede desarrollar el trabajo con iniciativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	14	35,9	35,9	35,9
	Verdadero	25	64,1	64,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Se reconoce el buen trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	12	30,8	30,8	30,8
	Verdadero	27	69,2	69,2	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

El trabajador decide como realizar mejor su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	22	56,4	56,4	56,4
	Verdadero	17	43,6	43,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Se dedica poco tiempo a analizar el trabajo en colectivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	16	41,0	41,0	41,0
	Verdadero	23	59,0	59,0	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Algunos trabajadores no se esfuerzan por hacer bien su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	16	41,0	41,0	41,0
	Verdadero	23	59,0	59,0	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Defendemos nuestra área de trabajo para que sea la mejor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	12	30,8	30,8	30,8
	Verdadero	27	69,2	69,2	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Hay posibilidad para pasar cursos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	27	69,2	69,2	69,2
	Verdadero	12	30,8	30,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

No se reconoce cuando uno hace bien las cosas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	26	66,7	66,7	66,7
	Verdadero	13	33,3	33,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Cada departamento trabaja por su lado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	21	53,8	53,8	53,8
	Verdadero	18	46,2	46,2	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Lo que importa es que cada departamento cumpla con lo suyo y no que cumplan todos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	26	66,7	66,7	66,7
	Verdadero	13	33,3	33,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Las personas de mi área no son muy francas entre sí

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	14	35,9	35,9	35,9
	Verdadero	25	64,1	64,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Los jefes no nos apoyan cuando tenemos una idea

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	30	76,9	76,9	76,9
	Verdadero	9	23,1	23,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

A veces tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por donde empezar.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	15	38,5	38,5	38,5
	Verdadero	24	61,5	61,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

El personal se mantiene bien informado de las nuevas técnicas que hay para mejorar su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	24	61,5	61,5	61,5
	Verdadero	15	38,5	38,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Cuando uno no sabe hacer algo, nadie lo ayuda

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	34	87,2	87,2	87,2
	Verdadero	5	12,8	12,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Cuando tenemos un problema en mi área se buscan soluciones entre todos y que no dañen a nadie.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	8	20,5	20,5	20,5
	Verdadero	31	79,5	79,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

No se revisa con frecuencia si la gente cumple o no

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	33	84,6	84,6	84,6
	Verdadero	6	15,4	15,4	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Solo están pendiente de lo que una hace mal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	26	66,7	66,7	66,7
	Verdadero	13	33,3	33,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Para hacer algo hay que estar preguntando a los jefes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	13	33,3	33,3	33,3
	Verdadero	26	66,7	66,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Existe interés por mejorar las condiciones de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	18	46,2	46,2	46,2
	Verdadero	21	53,8	53,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

La gente se esfuerza por cumplir con su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	4	10,3	10,3	10,3
	Verdadero	35	89,7	89,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Todos cuidamos de la instalación como nuestra casa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	16	41,0	41,0	41,0
	Verdadero	23	59,0	59,0	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Estoy muy contento por trabajar aquí

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	18	46,2	46,2	46,2
	Verdadero	21	53,8	53,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Hay preferencias con algunos trabajadores, jefes y áreas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	14	35,9	35,9	35,9
	Verdadero	25	64,1	64,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

No existe ayuda entre jefes y trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	32	82,1	82,1	82,1
	Verdadero	7	17,9	17,9	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Las áreas trabajan unidas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	17	43,6	43,6	43,6
	Verdadero	22	56,4	56,4	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

A veces tenemos problemas de chismes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	15	38,5	38,5	38,5
	Verdadero	24	61,5	61,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

A los trabajadores le gustan los cambios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	23	59,0	59,0	59,0
	Verdadero	16	41,0	41,0	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Sabemos cuales son los objetivos de nuestra área

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	4	10,3	10,3	10,3
	Verdadero	35	89,7	89,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Los trabajos que hacemos nos ayudan a aprender más

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	5	12,8	12,8	12,8
	Verdadero	34	87,2	87,2	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

A la gente no le gusta que le señalen lo mal hecho

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	18	46,2	46,2	46,2
	Verdadero	21	53,8	53,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Si tenemos un problema nadie se interesa por resolverlo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	29	74,4	74,4	74,4
	Verdadero	10	25,6	25,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

No podemos trabajar libremente, nos controlan mucho

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	19	48,7	48,7	48,7
	Verdadero	20	51,3	51,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Hay muy poco estímulo para las trabajadoras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	3	7,7	7,7	7,7
	Verdadero	36	92,3	92,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Los jefes nunca hacen nada con las ideas que les damos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	27	69,2	69,2	69,2
	Verdadero	12	30,8	30,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

No tenemos los recursos necesarios para trabajar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	5	12,8	12,8	12,8
	Verdadero	34	87,2	87,2	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

En mi área todos queremos que sea la mejor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	7	17,9	17,9	17,9
	Verdadero	32	82,1	82,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Algunos trabajadores hablan mal de la instalación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	5	12,8	12,8	12,8
	Verdadero	34	87,2	87,2	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Es fácil mejorar de puesto de trabajo si se trabaja bien

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	12	30,8	30,8	30,8
	Verdadero	27	69,2	69,2	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

No son justos aplicando sanciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	23	59,0	59,0	59,0
	Verdadero	16	41,0	41,0	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Todos trabajamos como un gran equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	11	28,2	28,2	28,2
	Verdadero	28	71,8	71,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Las áreas tiene muy buenas relaciones entre si

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	19	48,7	48,7	48,7
	Verdadero	20	51,3	51,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Las informaciones se dan solo a pocos grupos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	31	79,5	79,5	79,5
	Verdadero	8	20,5	20,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

No se hacen muchas innovaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falso	28	71,8	71,8	71,8
	Verdadero	11	28,2	28,2	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

EDAD.COD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	< 25 años	1	2,6	2,6	2,6
	26 - 35	6	15,4	15,4	17,9
	36 - 45	14	35,9	35,9	53,8
	46 - 55	14	35,9	35,9	89,7
	> 56 años	4	10,3	10,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Frecuencias

Estadísticos

		Categoría Ocupacional	EDAD.COD
N	Válidos	39	39
	Perdidos	0	0

Tabla de frecuencia

Categoría Ocupacional

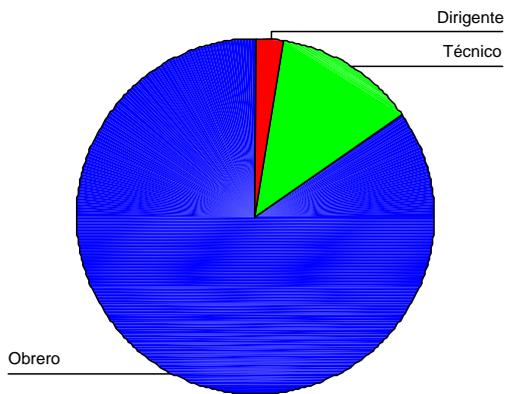
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Dirigente	1	2,6	2,6	2,6
	Técnico	5	12,8	12,8	15,4
	Obrero	33	84,6	84,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

EDAD.COD

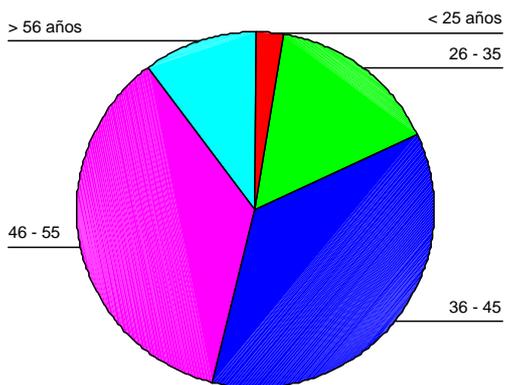
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos < 25 años	1	2,6	2,6	2,6
26 - 35	6	15,4	15,4	17,9
36 - 45	14	35,9	35,9	53,8
46 - 55	14	35,9	35,9	89,7
> 56 años	4	10,3	10,3	100,0
Total	39	100,0	100,0	

Gráfico de sectores

Categoría Ocupacional



EDAD.COD



RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
C.O.	27.5395	23.5318	.2964	.8762
P1	31.1053	27.0554	.4521	.8806
P2	30.3158	29.6323	-.3131	.9073
P3	31.1447	27.8588	.2773	.8893
P4	30.2895	28.6084	.1637	.8952
P5	30.3421	28.5481	.1016	.8962
P6	30.2632	28.9165	.0000	.8977
P7	30.5263	29.1060	-.0807	.9067
P8	30.9737	27.4126	.2710	.8878
P9	30.8421	27.5747	.2097	.8911
P10	30.2895	29.6484	-.4319	.9066
P11	30.3684	29.1958	-.1122	.9041
P12	30.9737	27.3860	.2767	.8874
P13	31.1447	27.3254	.4368	.8829
P14	31.2105	27.5818	.5439	.8840
P15	31.0395	28.0118	.1641	.8937
P16	31.1842	27.7789	.3718	.8872
P17	30.9342	28.0623	.1258	.8960
P18	30.3684	28.5025	.0966	.8964
P19	31.1974	27.5205	.5094	.8836
P20	30.2895	29.5684	-.3868	.9057
P21	31.1316	27.1558	.4638	.8811
P22	31.1842	27.4589	.4864	.8833
P23	30.9868	26.9465	.3782	.8818
P24	30.2895	29.2751	-.2205	.9026
P25	30.2632	28.9165	.0000	.8977
P26	30.3158	29.0723	-.0851	.9012
P27	30.3158	28.8856	-.0081	.8992
P28	31.2237	28.7626	.0549	.8974
P29	31.1711	28.7570	.0239	.8989
P30	30.3289	29.4770	-.2298	.9060
P31	31.0658	27.5289	.2918	.8874
P32	30.4737	28.7860	-.0086	.9022
P33	30.3026	29.0939	-.1021	.9010
P34	30.2895	28.6884	.1171	.8961
P35	30.9737	26.5326	.4625	.8767
P36	31.1316	26.5958	.6282	.8740
P37	30.9342	27.7156	.1962	.8920
P38	31.0789	27.5137	.3055	.8869
P39	31.1447	26.7921	.5995	.8761

—

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
P40	30.8553	27.5388	.2182	.8906
P41	30.3421	28.7347	.0371	.8983
P42	31.1447	27.6721	.3327	.8871
P43	30.3816	29.0925	-.0803	.9034
P44	31.1184	26.5325	.6190	.8735
P45	30.2895	28.8218	.0397	.8976
P46	30.3158	29.0456	-.0741	.9009
P47	31.2368	28.3432	.3190	.8921
P48	31.0263	26.7193	.4552	.8781

Reliability Coefficients

N of Cases = 39.0

N of Items = 49

Alpha = .8581

Dimensiones y Variables	Preguntas	Puntuación	%	Orden General	Orden Dime
Liderazgo					
-					
Dirección	1, 17, 33	0.574	57.41	5	
- Estimulo a la Excelencia	2, 18, 34	0.750	75.00	4	
- Estimulo al trabajo en equipo	3, 19, 35	0.694	69.44	1	
- Solución de conflictos	4, 20, 36	0.787	78.70	3	
Valor de la Dimensión:			70.14		
Motivación					
- Realización personal	5, 21, 37	0.713	71.30	8	
- Reconocimiento de aportes	6, 22, 38	0.519	51.85	14	
- Responsabilidad	7, 23, 39	0.528	52.78	13	
- Adecuación de las condiciones de trabajo	8, 24, 40	0.389	38.89	12	
Valor de la Dimensión:			53.70		
Reciprocidad					
- Aplicación al trabajo	9, 25, 41	0.769	76.85	4	
- Cuidado con el patrimonio institucional	10, 26, 42	0.509	50.93	6	
- Retribución	11, 27, 43	0.556	55.56	8	
- Equidad	12, 28, 44	0.583	58.33	7	
Valor de la Dimensión:			60.42		
Participación					
- Compromiso con la productividad	13, 29, 45	0.750	75.00	2	
- Compatibilidad de intereses	14, 30, 46	0.630	62.96	10	
- Intercambio de información	15, 31, 47	0.556	55.56	11	
- Involucración en el cambio	16, 32, 48	0.685	68.52	9	
Valor de la Dimensión:			65.51		

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre y Apellidos: _____ Fecha: _____

Área de Trabajo: _____ Período Evaluativo _____

Cargo u Ocupación: _____

INDICADOR DE EVALUACIÓN	G R A D O S					PUNTOS
	1 – 2 – 3	4 – 5 – 6	7 – 8 – 9	10 – 11 - 12	13 – 14 - 15	
Ejecución del Trabajo	Producción o servicios con frecuencia inadecuados	Producción o servicios apenas aceptables	Producción o servicios en los niveles normales, sin nada especial	A menudo supera los niveles de producción y servicios	Siempre mantiene excelentes niveles de producción o servicios	
Calidad del Trabajo	Comete errores con frecuencia	En ocasiones realiza las tareas deficientemente	Adecuados niveles de calidad	Siempre hace bien su trabajo	Realiza sus tareas con rapidez, habilidad y excelente calidad	
Asistencia, Puntualidad y Estabilidad en el Trabajo	1 – 2 Una ausencia injustificada, mas de dos justificadas, muy impuntual e inestable en el trabajo	3 – 4 Dos ausencias y/o impuntualidades justificadas, inestable en el trabajo	5 - 6 Una ausencia justificada y/o una impuntualidad Alguna inestabilidad	7 - 8 Ninguna ausencia ni impuntualidad Es estable en el trabajo	9 - 10 Ninguna ausencia ni impuntualidad. Totalmente estable	
Aprovechamiento de la Jornada Laboral (AJL)	1 – 2 – 3 Bajo AJL, pérdidas de tiempo frecuentes, poca dedicación.	4 – 5 – 6 En ocasiones desaprovecha la jornada laboral y muestra poca dedicación.	7 – 8 – 9 Aceptable AJL y dedicación al trabajo.	10 – 11 - 12 Buen AJL y sistemática dedicación.	13 – 14 - 15 Óptimo AJL, mostrando consagración al trabajo.	
Conocimiento de las Tareas	Insuficientes conocimientos y métodos de trabajo en el desempeño de sus tareas.	Conocimientos Básicos para desempeñar el trabajo, pero carece de la profundidad necesaria	Conocimientos necesarios y desarrolla adecuados métodos en su trabajo.	Conocimientos y métodos adecuados para realizar las tareas con buen dominio de ellas.	Excelente dominio de las tareas, tanto en conocimiento como en métodos.	
Creatividad e Iniciativa	Tipo rutinario. Carece de	Levemente rutinario. Tiene pocas ideas	Algunas veces hace sugerencias	Casi siempre tiene buenas ideas y	Siempre tiene siempre	

	ideas propias.	propias.	acertadas. Tiene bastante criterios propios	proyectos, así como criterios propios.	ideas óptimas. s creativo y original.	
Cooperación y Trabajo en Equipo	Frecuentement e indispuesto a cooperar, predominan sus intereses personales.	Trabaja en Equipo, pero predominan sus intereses personales. Es poco dispuesto.	A menudo colabora en el trabajo en equipo. Tiene bastante disposición.	Dispuesto siempre a cooperar y trabajar en campo. Ayuda a sus Compañeros.	e destaca por trabajar y promover el equipo. Asume los intereses del cambio	
TOTAL DE PUNTOS.						
<p><i>Aplicable a: Direcc. Gral., Direcc. Admón. Financiera, Direcc. RRHH, Direcc. Técnica, y UEB de Mantenimiento(excepto Pañolero de Maquinado), Grupo de Régimen, Técnicos Químicos, Técnicos Seguridad y Protección, Técnicos y Encargados de Almacén de ATM, Oficina UEB de Servicios, Jefe de Brigada de Miscelánea, Carpinteros, Albañiles, Cocineros, y Mecánico B de Eq. Automotores, de la UEB “Rob. León”: Técnicos, Oficinista, Jefe de Turno de Seg. y Protección, personal de Mantenimiento y Cocineros.</i></p>						

CUBA

Entrar en Mi EBSCOhost

Resultados de: recursos humanos [Añadir esta búsqueda a la carpeta](#) | [Mostrar vínculo a esta búsqueda](#)

<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&bQuery=recursos+humanos&db=aph>

Buscar:

en
[La carpeta está vacía..](#)

Para almacenar elementos añadidos en la carpeta para una sesión posterior, [Entrar en Mi EBSCOhost](#)

1 - 10 de 18 Páginas: 1 [2](#) [Siguiente](#) Ordenar por :

Veá: All Results [Publicaciones académicas](#) [Revistas](#) [Añadir \(1-10\)](#)

Resultados específicos por tema: HUMAN capital MEDICAL care PUBLIC health KNOWLEDGE management PERSONNEL management INFORMATION	1. Health Systems and Access to Antiretroviral Drugs for HIV in Southern Africa: Service Delivery and Human Resources Challenges. By: Schneider, Helen; Blaauw, Duane; Gilson, Lucy; Chabikuli, Nzapfurundi; Goudge, Jane. Reproductive Health Matters, May2006, Vol. 14 Issue 27, p12-23, 12p; DOI: 10.1016/S0968-8080(06)27232-X; (AN 20869820)	Añadir
	2. Tackling Malawi's Human Resources Crisis. By: Palmer, Debbie. Reproductive Health Matters, May2006, Vol. 14 Issue 27, p27-39, 13p; DOI: 10.1016/S0968-8080(06)27244-6; (AN 20869822)	Añadir

sharing
INCOME
POROUS silicon
X-rays
QUALITY of
work life

3. [The Implications of Shortages of Health Professionals for Maternal Health in Sub-Saharan Africa.](#) By: Gerein, Nancy; Green, Andrew; Pearson, Stephen. *Reproductive Health Matters*, May2006, Vol. 14 Issue 27, p40-50, 11p; DOI: 10.1016/S0968-8080(06)27225-2; (AN 20869823)



4. [Implementation of Emergency Obstetric Care Training in Bangladesh: Lessons Learned.](#) By: Islam, Mohammad Tajul; Haque, Yasmin Ali; Waxman, Rachel; Bhuiyan, Abdul Bayes. *Reproductive Health Matters*, May2006, Vol. 14 Issue 27, p61-72, 12p; DOI: 10.1016/S0968-8080(06)27229-X; (AN 20869825)



5. [X-ray investigation of nanostructured stain-etched porous silicon.](#) By: Abramof, P. G.; Beloto, A. F.; Ueta, A. Y.; Ferreira, N. G.. *Journal of Applied Physics*, 1/15/2006, Vol. 99 Issue 2, pN.PAG, 5p, 7 graphs; DOI: 10.1063/1.2162273; (AN 19601240)
[Referencias citadas \(22\)](#)



6. [Dual job holding by public sector health professionals in highly resource-constrained settings: problem or solution?](#) By: Jan, Stephen; Bian, Ying; Jumpa, Manuel; Meng, Qingyue; Nyazema, Norman; Prakongasi, Phusit; Mills, Anne. *Bulletin of the World Health Organization*, Oct2005, Vol. 83 Issue 10, p771-776, 6p; (AN 18587590)
[Referencias citadas \(30\)](#)



[Texto completo en PDF](#) (540K)

7. [Sustainable and tenable renal health model: A Latin American proposal of classification, programming, and evaluation.](#) By: Calderón, Rafael Burgos; Depine, Santos. *Kidney International*, Aug2005 Supplement 97, Vol. 68, pS23-S30, 8p; DOI: 10.1111/j.1523-1755.2005.09704.x; (AN 17550997)
[Referencias citadas \(19\)](#)



8. [Harmonizing health information systems with information systems in other social and economic sectors.](#) By: MacFarlane, Sarah B..



Bulletin of the World Health Organization,
Aug2005, Vol. 83 Issue 8, p590-596, 7p; (AN
18011812)

 [Texto completo en PDF](#) (189K)

9. [Polio eradication:mobilizing and managing the human resources.](#) By: Aylward, R. Bruce; Linkins, Jennifer. Bulletin of the World Health Organization, Apr2005, Vol. 83 Issue 4, p268-273, 6p; (AN 16708997)

 [Texto completo en PDF](#) (144K)



10. [The antimicrobial resistance containment and surveillance approach -- a public health tool.](#) By: Simonsen, Gunnar S.; Tapsall, John W.; Allegranzi, Benedetta; Talbot, Elizabeth A.; Lazzari, Stefano. Bulletin of the World Health Organization, Dec2004, Vol. 82 Issue 12, p928-934, 7p; (AN 15609389)

 [Texto completo en PDF](#) (187K)



1 - 10 de 18 Páginas: 1 [2](#) [Siguiente](#)


[Añadir \(1-10\)](#)

[Inicio de página](#)

[Cláusula de confidencialidad](#) - [Condiciones de uso](#) - [Copyright](#)

© 2006 EBSCO Publishing.