

Trabajo de Diploma

Título: Procedimiento para el diseño de los Perfiles de Cargo y Evaluación del Desempeño en el Restaurante “La Verja”.

Autor: Vladimir Santos Aguilar.

Tutor: M.Sc. Roberto Santana Vizcaíno.

Año 2006
“Año de la Revolución Energética en Cuba”

RESUMEN

El presente trabajo se realizó en la Empresa Especializada en Gastronomía y Mercaditos del municipio Cienfuegos, durante el Primer semestre del Año 2006. Su **Objetivo General** fue *Elaborar un procedimiento para el diseño de los Perfiles de Cargo en La Empresa Especializada en Gastronomía y Mercaditos* del municipio Cienfuegos, así como identificar las posibles técnicas a utilizar en cada una de las etapas que lo describen.

En el desarrollo del trabajo se diseña un procedimiento para la elaboración de perfiles de cargo partiendo de la literatura consultada y adaptado a las características particulares de la Empresa objeto de estudio el cual permite reflejar en cada cargo la integración de los diferentes subsistemas de la función de Recursos Humanos.

La investigación se inicia con un diagnóstico donde se evalúan las diferentes dimensiones y variables que afectan al Clima Organizacional, y específicamente las relacionadas con la Gestión de Recursos Humanos. Finalmente se realiza el diseño de los Perfiles de Cargo para el Restaurante La Verja (*entidad más representativa*), como base informativa clave para la implementación de cualquier estrategia de desarrollo de los Recursos Humanos.

Del trabajo se obtienen una serie de conclusiones y recomendaciones derivadas de la aplicación del estudio y que pueden ser utilizadas en posteriores investigaciones en la empresa objeto de estudio.

Dedicatoria

Agradecimientos

Pensamiento

INDICE

RESUMEN.....	7
INTRODUCCIÓN.....	7
Capítulo I: Consideraciones Teóricas sobre la Gestión de Recursos Humanos.	10
1.1. La Gestión de Recursos Humanos.	10
1.2. Modelos de Gestión de Recursos Humanos.	12
1.2.1. Los Subsistemas dentro de la función Recursos Humanos.	14
1.3. Análisis y descripción de puestos de trabajo.	16
1.4. Relación del Análisis y Descripción de Puestos con las demás actividades del área de Recursos Humanos.	18
1.5. El Perfil de Cargo como resultante del análisis y descripción de puestos.	20
1.6. Procedimientos para el Diseño de Perfiles de Cargo.	22
1.7. Últimas tendencias en el Área de Recursos Humanos.	23
1.3. Evaluación del Desempeño.	25
Capítulo II. Procedimiento para el diseño de los Perfiles de cargo y Evaluación del Desempeño en el Restaurante “La Verja”.....	26
2.1. Herramientas para el Diagnóstico.....	26
2.1.1. Diagnóstico mediante un análisis del Clima Organizacional.	26
2.1.1.1. Diseño e implementación del cuestionario.	27
2.1.1.2. Procesamiento de los resultados.....	31
2.1.2. Determinación de la Fiabilidad del cuestionario.....	32
2.2. Planeación y preparación.....	34
2.3. Recopilación de la información.....	35
2.4. Procesamiento y análisis (consulta a expertos).....	38
2.5. Elaborar y Describir el Perfil de Cargo.....	38
2.5.1. Redacción de la Primera Versión del Perfil de Cargo.	38
2.5.2. La Ficha Tipo.	39
2.6. Implantación y Seguimiento.	42
2.6.1. Implantación.....	42
2.6.2. Seguimiento.	43
2.7. La Evaluación del Desempeño como vía para la Distribución de Incentivos.....	44
Métodos para la evaluación del desempeño.....	44
Otros métodos de Evaluación del desempeño.....	45
2.8. Consideraciones Finales.	46
Capítulo III: Aplicación del procedimiento diseñado, en el Restaurante “La Verja”.	47
3.1. Caracterización General de la Empresa.	47
3.2. Diagnóstico del Clima Organizacional en la Empresa.....	49
3.2.1. Diseño de la Investigación.....	49
3.2.2. Procesamiento de los resultados de la encuesta.....	50
3.2.3. Resultados del Método de Dimensiones y Variables.....	51
3.3. Planeación y Preparación.....	52
3.4. Recopilación de la información.	53
3.5. Elaboración y Descripción de los Perfiles de Cargo.....	54
3.6. Implantación y Seguimiento.	54
3.7. Análisis de los resultados del Procedimiento.....	54
CONCLUSIONES.....	56
RECOMENDACIONES.....	53
BIBLIOGRAFÍA.....	54

INTRODUCCIÓN

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

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

Queda claro entonces que la actividad de Recursos Humanos constituye un sistema cuya misión fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. Esta concepción sistémica de la Gestión de los Recursos Humanos (**GRH**) concibe como su objeto a todas las decisiones y acciones directivas que afectan a la relación entre la organización y los empleados. La *GRH* no es un fin en sí mismo, sino *un medio de alcanzar la eficacia y la eficiencia de la organización*.

En los diferentes autores consultados se aprecia una percepción común acerca de las actividades claves que forman el flujo de recursos humanos, el cual se inicia por el inventario de personal y la evaluación del potencial humano, seguido del Análisis y Descripción de Cargos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección e integración inicial, evaluación del desempeño, formación-desarrollo y estimulación.

El análisis y descripción de cargos es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales funciones y actividades, las condiciones bajo las que estas se llevan a cabo, y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios. Algunos

autores consideran esta actividad como el punto de partida de las demás funciones de los recursos humanos.

Actualmente (*Febrero 2006*) la Empresa Especializada en Gastronomía y Mercaditos del municipio Cienfuegos, se encuentra inmersa en un proceso de cambios en busca del mejoramiento de la actividad empresarial; de investigaciones anteriores se ha identificado que no existe integración de las diferentes actividades de Recursos Humanos (*Situación Problemática*), la cual se pone de manifiesto a partir de los hechos siguientes:

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

Teniendo en cuenta las problemáticas relacionadas se define el **Problema Científico** siguiente: *No existe un procedimiento que proporcione las técnicas necesarias y la forma de aplicarlas, con vistas al diseño y elaboración de los perfiles de cargo y Evaluación del Desempeño que satisfagan las necesidades de información e integración entre las diferentes actividades de Recursos Humanos y favorezcan el enriquecimiento del trabajo.*

De ahí que se establezca la **Hipótesis** siguiente: *La elaboración y aplicación del procedimiento propuesto permitirá satisfacer las necesidades de información de las diferentes áreas de Recursos Humanos y favorecerá el enriquecimiento del trabajo.*

A partir de estos aspectos se define el **Objetivo General** siguiente: *Elaborar un procedimiento para el diseño de los Perfiles de Cargo y Evaluación del Desempeño, en el Restaurante "La verja", identificando las posibles técnicas a utilizar en cada una de las etapas, partiendo de la literatura consultada; lo cual permitirá Integrar los resultados de ambos subsistemas.*

Los **Objetivos Específicos** trazados en la investigación son los siguientes:

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

Para cumplir los objetivos trazados el trabajo se ha estructurado en los capítulos siguientes:

Capítulo I: Consideraciones Teóricas sobre La Gestión de Recursos Humanos y el Análisis y Descripción de Cargos.

Se realiza una revisión de la literatura sobre la Gestión de los Recursos Humanos, profundizando en el análisis y diseño de Perfiles de Cargo y en la Evaluación del Desempeño

Capítulo II. Procedimiento para el diseño de los Perfiles de cargo y Evaluación del Desempeño en el Restaurante “La Verja”.

Se elabora un procedimiento para el diseño de Perfiles de Cargo y Evaluación del Desempeño en La Empresa Especializada en Gastronomía y Mercaditos del municipio Cienfuegos, tomando en consideración los libros existentes, así como algunas investigaciones relacionadas con el tema. Además se exponen, en cada etapa, las técnicas a utilizar.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento diseñado en el Restaurante “La Verja”.

En este capítulo se implementan las etapas del procedimiento propuesto, iniciado por una caracterización general de la entidad objeto de estudio. Se realiza un diagnóstico de La Empresa Especializada en Gastronomía y Mercaditos del municipio Cienfuegos y se proponen el diseño de los Perfiles de Cargo y un sistema de Evaluación del Desempeño para el restaurante La Verja como entidad más representativa.

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

La relevancia que han adquirido los Recursos Humanos en los últimos tiempos ha delineado una nueva concepción en su gestión. El slogan acerca de que los Recursos Humanos son el diferencial competitivo por excelencia ha dejado de ser tal para pasar a ser una realidad contundente. La amplia competitividad, la retracción del mercado y su dinamismo, han conformado un nuevo perfil en la Gestión de los Recursos Humanos, privilegiando la satisfacción del personal para una optimización de los productos o servicios ofrecidos y el desempeño de sus disponibilidades.

En el presente Capítulo se expone una amplia revisión de la literatura sobre Gestión de Recursos Humanos, profundizando en el análisis y Diseño de Perfiles de Cargo y en algunos de los procedimientos existentes en la bibliografía.

1.1. La Gestión de Recursos Humanos.

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

Hoy en día la gestión de recursos humanos está mucho más integrada a la gerencia, dada la gran diversidad y complejidad del entorno de las organizaciones, de ahí que una gestión eficaz de los recursos humanos esta estrechamente relacionado con los niveles de competitividad y satisfacción de los clientes.

La Gestión de Recursos Humanos no es lo que generalmente se conoce en la mayoría de las empresas cubanas bajo la denominación de Dirección de Personal. La GRH se proyecta desde perspectivas más amplias e incorpora ideas relacionadas con el desarrollo de la organización y la calidad de vida en el trabajo. Es decir, en la actualidad se ha pasado de la

clásica regulación del trabajo a los objetivos estratégicos y de la administración del personal a la gestión activa de las personas desde un punto de vista operativo, jurídico, normativo y psicosocial. En fin, la GRH es mucho más que analizar la plantilla, las nóminas y el fondo de tiempo.

Por GRH se entiende, según Batista Jiménez [1996], la actividad que se realiza en la empresa para:

- Obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere para lograr sus objetivos.
- Diseñar e implantar las 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.
- Esta concepción de la GRH se caracteriza por:
- Considerar que esta debe integrarse como la gestión del resto de las áreas de la empresa, dentro del marco de sus objetivos estratégicos.
- Impulsar un estilo de dirección participativo que permita la elevación responsable del papel de cada persona en la organización.
- Diseñar sus sistemas y procedimientos con orientación al empleado como su cliente final y con el criterio de dotarle de los medios y condiciones de trabajo coherentes con el resultado que se espera de él.

Por otra parte, los principales rasgos de la concepción moderna de la GRH señalados por Ordoñez Ordoñez [1995] son:

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

6. El aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral son objetivos fundamentales e inmediatos de la GRH.
7. El desafío fundamental de la GRH es lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones.

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

Lo anteriormente planteado evidencia la necesidad de conocer y estudiar los principales rasgos de los diferentes modelos concebidos con el propósito de gestionar a las personas en una organización.

1.2. Modelos de Gestión de Recursos Humanos.

La aplicación práctica de los sistemas de administración de recursos humanos se realiza sobre la concepción de diferentes modelos. Diversos autores han hecho propuestas de modelos de GRH, a través de los cuales es posible diagnosticar y/o proyectar la situación existente en esta área de vital importancia para la empresa. A continuación se hace referencia a algunos de los modelos de mayor aceptación en el mundo empresarial actual.

El modelo propuesto por Chiavenato [1988] considera que la administración de recursos humanos está constituida por subsistemas interdependientes.

El modelo de Werther & Davis [1992], concibe la administración de personas como un sistema de muchas actividades interdependientes, pero a diferencia del modelo propuesto por Chiavenato, estas actividades tienen, a su vez, una marcada relación con el entorno.

El modelo del Grupo Consultor Harper & Lynch [1992] parte de que la organización requiere de recursos humanos en determinada cantidad y calidad. La administración de recursos humanos permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y a partir de este y del conocimiento de los recursos humanos con que se cuenta, se desarrollan las restantes actividades.

Otro de los modelos más actuales es el desarrollado por el Centro de Investigación y Documentación sobre Problemas de la Economía, el Empleo y las Calificaciones Profesionales de Donostía-San Sebastián, España [CIDEC, 1994]; este plantea que las políticas y los objetivos de la GRH se establecen sobre la base del plan estratégico y de la

cultura o filosofía de la empresa, para de esta forma, llevar a cabo las diferentes funciones relacionadas con los recursos humanos.

Otros autores contemporáneos plantean modelos de recursos humanos centrados en el puesto de trabajo, como es el caso de Bustillo [1994]. Con este modelo, el autor se propone lograr una eficiente administración de los recursos humanos y la motivación de las personas, centrándose en el puesto de trabajo.

Existen otros modelos de administración de recursos humanos, entre ellos el de la Corporación Andina de Fomento [1991], el modelo citado por Ruíz González [1994] y el planteado por Ivancevich & Lorenzi [1996], donde también se pudo comprobar que su esencia es la misma, siempre centrada en el desarrollo de los recursos humanos como fuerza fundamental para lograr los objetivos deseados por la empresa (**Ver Anexo 1**).

Reafirmando y a la vez resumiendo, los rasgos fundamentales de la actual GRH que se exponen en la bibliografía pueden expresarse así:

- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.
- Los recursos humanos constituyen a inicios del siglo XXI el recurso competitivo más importante.
- Los recursos humanos, y en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, y sienta sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- La GRH eficiente ha superado al taylorismo, y demanda el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, son objetivos inmediatos fundamentales de la GRH.

- Una de las estrategias de la GRH es contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico y la preservación ecológica.

1.2.1. Los Subsistemas dentro de la función Recursos Humanos.

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

- **Planeación de personal:**

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

- **Empleo (reclutamiento, selección, contratación e inducción):**

Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una acertada planeación de recursos humanos.

- ✓ **Reclutamiento:**

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

- ✓ **Selección:**

Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización. Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos, sino conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más fin a sus características.

- ✓ **Contratación:**

Formalizar con apego a la Ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

- ✓ **Inducción:**

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

- **Capacitación y desarrollo:**

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

- **Administración de sueldos y salarios:**

Parte de la Admón., de personal que estudia los principios o técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuado a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades ya las posibilidades de la empresa. Consiste en asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

- **Prestaciones y servicio de personal.**

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

- **Seguridad e Higiene en el trabajo:**

Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud. Desarrollar y mantener

instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

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

1.3. Análisis y descripción de puestos de trabajo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ventajas:

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

Inconvenientes:

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

Existen otras definiciones de estos conceptos dadas por otros autores; por ejemplo, [Chiavenato, 1988; Simula, 1989; French, 1993 e Ivancevich & Lorenzi, 1996], expresadas de diferentes formas en la literatura, pero su esencia, es básicamente la misma.

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

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

- **Reclutamiento:** El análisis y descripción de puestos de trabajo suministra información sobre las características que debe poseer el candidato a ocupar el puesto de trabajo y por ende, resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento; o sea, los lugares donde es más probable que se encuentren un número suficiente de personas que se ajustan a los requisitos establecidos.
- **Selección de personal:** El análisis y descripción de puestos de trabajo brinda datos suficientes para elaborar el Perfil de Cargo, en el que se especifican las características y requisitos que debe cumplir el candidato, para desarrollar adecuadamente las tareas y actividades propias del puesto de trabajo. Esta información guiará la selección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características aptitudinales y de personalidad que se buscan en el candidato.
- **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.

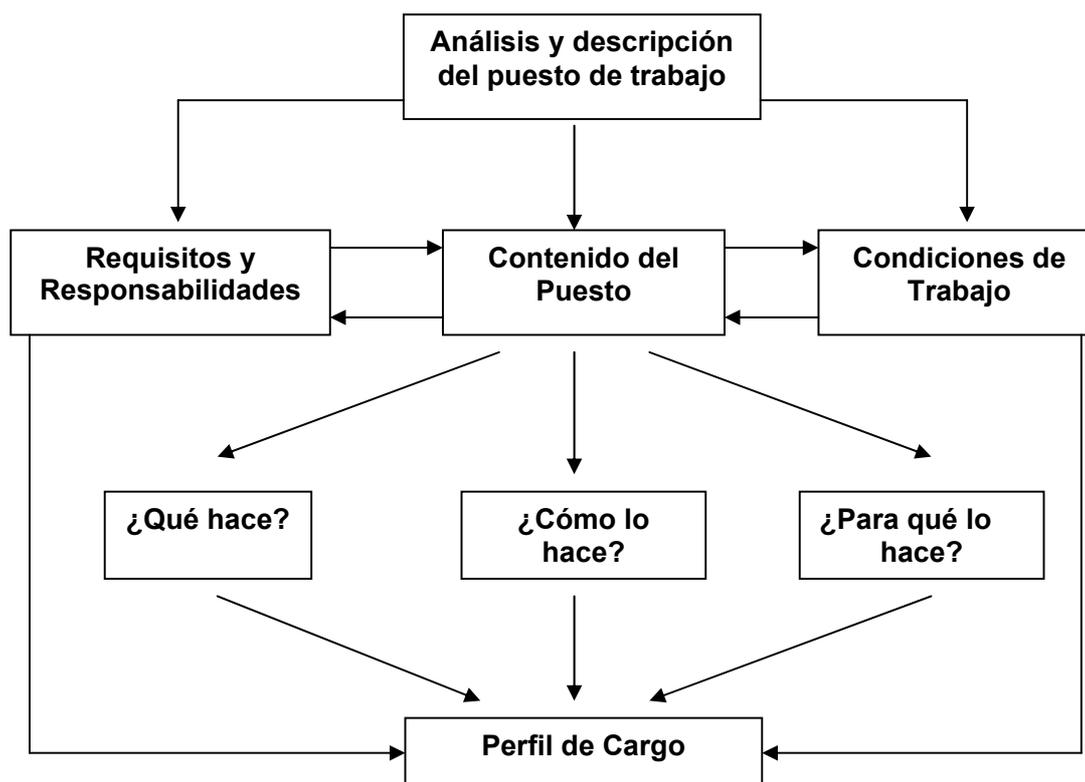


Figura 1.1: Componentes esenciales del Perfil de Cargo derivados del Análisis y descripción de Puestos de Trabajo.

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

Esto concluye, 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.

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

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

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

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

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.

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 del Análisis y descripción de Puestos de Trabajo

Para la empresa:

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

Para los supervisores:

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

Para el trabajador:

- ✓ Le hace conocer con precisión lo que debe hacer.

- ✓ Le señala con claridad sus responsabilidades.
- ✓ Le ayuda a conocer si esta laborando bien.

Para el departamento de Recursos Humanos:

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

1.6. Procedimientos para el Diseño de Perfiles de Cargo.

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

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

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

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

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

Varela [2000] utiliza un procedimiento representativo de los encontrados en la literatura sobre el tema y ha sido aplicado en Cafeterías y Restaurantes [López P., Amauris L; 2002].

A diferencia del mencionado anteriormente este procedimiento proporciona herramientas que explican COMO ejecutar cada una de las etapas. En la etapa de diagnóstico se explica (entre otras) un cuestionario de Clima Organizacional con las técnicas estadísticas a utilizar.

1.7. Últimas tendencias en el Área de Recursos Humanos.

Las últimas tendencias en el área de Recursos Humanos se dirigen fundamentalmente a la utilización de *Indicadores de Desempeño* y a la *Creación de Valor para el empleado*.

- **Indicadores de Desempeño para el área de Recursos Humanos.**

Desde los viejos Departamentos de Personal, responsables por liquidar sueldos, pasando por la Gestión de Recursos Humanos, hasta la actual Gestión del Conocimiento (*Knowledge Management*), resulta clara la relevancia del desarrollo de indicadores de desempeño (*Performance*) para todos aquellos que trabajan en la organización.

Algunos autores sostienen que los indicadores financieros ya no alcanzan para medir la eficacia y eficiencia de una organización. Si bien obviamente continúan siendo necesarios, son insuficientes para gestionar una empresa en la actualidad.

Existe hoy, claramente, un capital intangible, que es necesario medir, como por ejemplo el capital intelectual que aportan las personas a la empresa. Dice Mario Vogel en su artículo "*Gerenciar sólo por indicadores financieros es un suicidio*", que para alcanzar ventajas competitivas que puedan sostenerse en el tiempo, es necesario generar un equilibrio entre la gestión financiera y el capital intangible de la empresa.

Otro ejemplo interesante es el del proceso de selección de personal. La concepción tradicional tendría como evidencia solamente el tiempo desde la demanda hasta la incorporación de la nueva persona, en el marco organizacional de la "*Eficiencia Administrativa*". En la concepción actual, la evidencia sería la evaluación de desempeño (*el cual se define como un indicador tardío*), y el marco organizacional dejaría de ser "*la Eficiencia Administrativa*" para pasar a ser la interacción con el mercado.

En el mayormente conocido ejemplo de la capacitación, el modelo tradicional tendría como evidencia solamente las horas incurridas (*curso, hombre, instructor*), costos (*básicos, secundarios*) y recursos en el marco organizacional de la oferta de desarrollo para las personas. En la concepción actual, las evidencias se centrarían en la transferencia de tales conocimientos a la tarea, la polivalencia de los puestos y la gestión por competencias (*por ejemplo: las capacidades desarrolladas para la resolución de problemas*) en el marco conceptual de la anticipación tecnológica.

Si la función de Recursos Humanos continúa limitándose a "*suplir*" servicios, estará siempre a un lado del corazón del negocio de la empresa. Esa postura terminará ubicando a Recursos Humanos como una mera área de staff, un área totalmente "*desechable*" cuando la

empresa no alcanza los resultados esperados. Cuando se necesita bajar costos, nuestras empresas acostumbran comenzar por Recursos Humanos.

Comenzar a objetivar y medir el impacto y el costo que las incorrectas o inexistentes prácticas de Recursos Humanos tienen para la organización es, sin lugar a dudas, apostar al crecimiento de nuestras empresas. Todas las empresas acuerdan hoy por hoy que el diferencial competitivo por excelencia lo constituyen las personas. Alinear los objetivos de Recursos Humanos con los del resto de la organización y comenzar a medirlos, redundará en un gran beneficio para todos quienes trabajamos en ella.

- **El proceso de creación de valor para el empleado.**

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

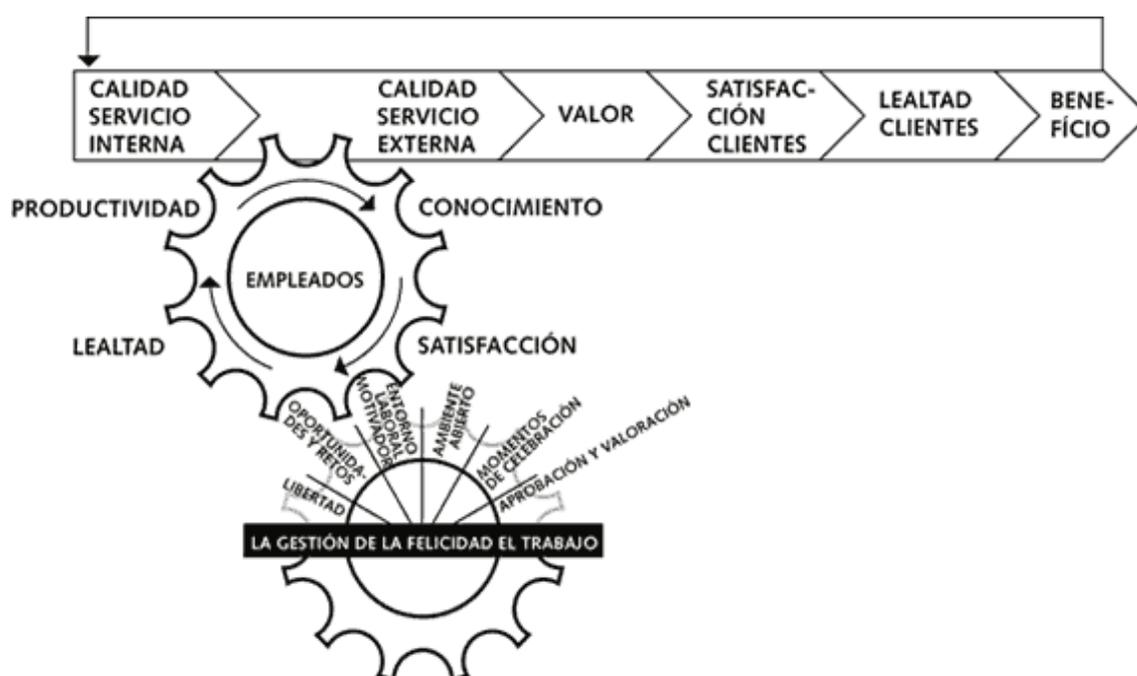


Figura 1.2: *The Service Profit Chain*, desarrollada por *Harvard Business School*.

Empleados productivos, bien informados y formados, satisfechos y leales aumentan el valor añadido para los clientes e influyen directamente en los resultados (financieros) de la empresa. Este empleado añade valor a la empresa. Para que el empleado pueda aportar este valor añadido, la empresa tiene que crear las circunstancias para que éstos puedan ser excelentes, leales, productivos y para que estén satisfechos. Este proceso es la creación de valor para el empleado.

1.3. Evaluación del Desempeño.

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

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

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

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

Los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos en cualquier empresa. Estos además, contribuyen a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc.ç

Capítulo II. Procedimiento para el diseño de los Perfiles de cargo y Evaluación del Desempeño en el Restaurante “La Verja”.

Todo proceso de análisis y descripción de puestos de trabajo para el diseño de los profesiogramas o Perfiles de Cargo, debe seguir una serie de fases y etapas, desde su inicio hasta su conclusión. En este capítulo se describe el procedimiento diseñado (Figura. 2.1) para las características particulares de esta investigación, explicando los métodos y técnicas a aplicar en cada una de sus etapas.

2.1. Herramientas para el Diagnóstico.

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

2.1.1. Diagnóstico mediante un análisis del Clima Organizacional.

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

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

La encuesta de Clima Organizacional que se describirá a continuación (**Ver Anexo 2**) se divide en cuatro dimensiones (*Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación*) y cada una de estas a su vez se subdividen en cuatro variables. A cada variable le pertenecen tres ítems de la encuesta que se refieren al factor que ella evalúa. La siguiente tabla muestra cada dimensión con cada variable y cada ítem que la constituyen. Las definiciones de dimensiones y variables que se utilizan se muestran en el **Anexo 3**.

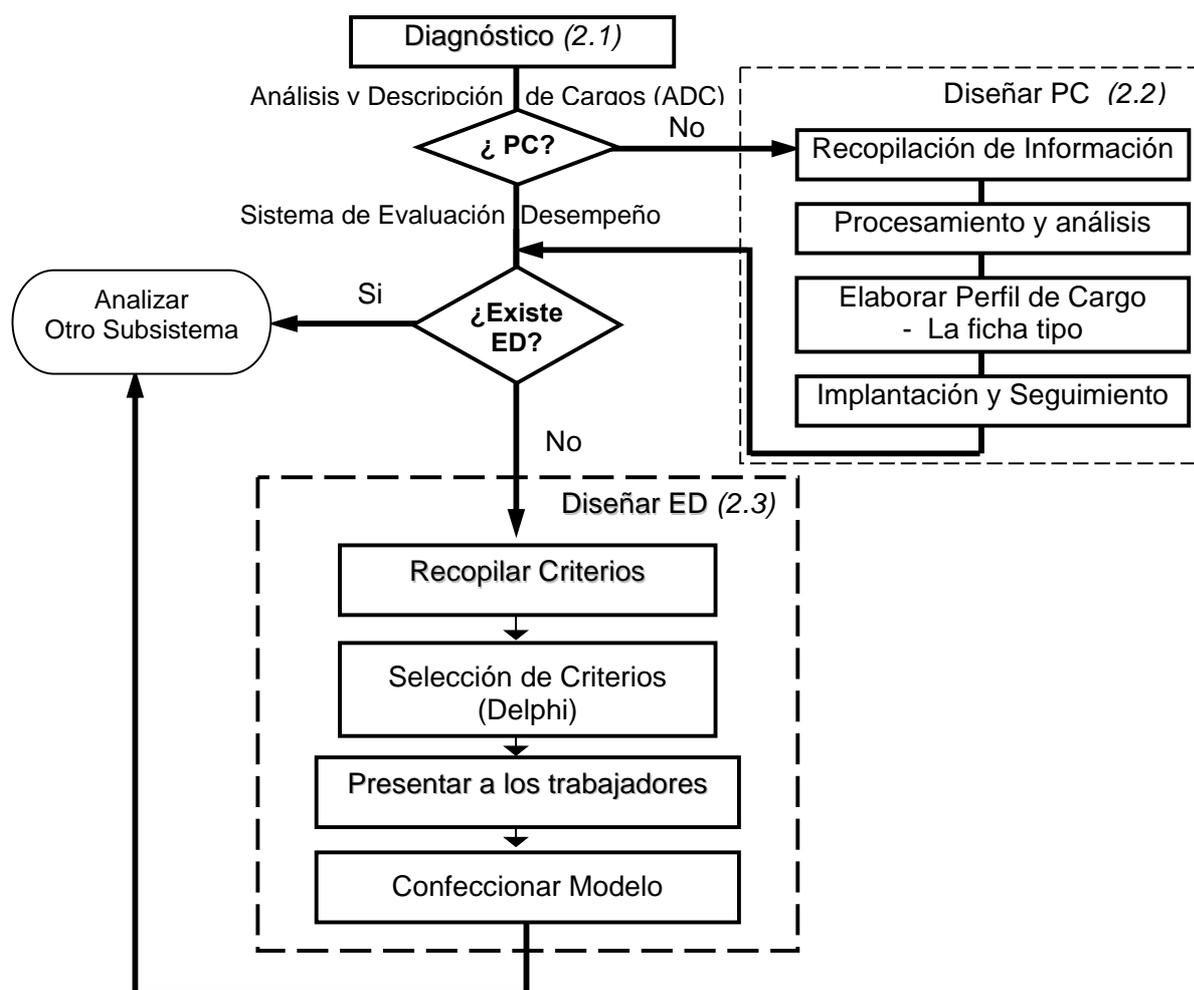


Fig. 2.1. Procedimiento para el diseño de los Perfiles de Cargo y Evaluación del Desempeño en el “Restaurante La Verja”.

El análisis se realizó utilizando el método de Dimensiones y Variables, el cual se describe en los epígrafes que se muestran a continuación.

2.1.1.1. Diseño e implementación del cuestionario.

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

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

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

Muestreo.

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

- 1) Definición de la población. La naturaleza de la población escogida depende de los tópicos a investigar y para su estudio pueden ser o no segmentados de acuerdo a los intereses de la entidad.
- 2) Selección de las unidades de muestreo. Las unidades de muestro son las unidades individuales de análisis. En este caso están compuestas por todos los trabajadores de una organización o solo los que se encuentren en una determinada área, departamento. Pudieran analizarse solamente los de una categoría ocupacional en específico.

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

Selección del diseño muestral.

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

Las muestras probabilísticas se corresponden generalmente con algunas distribuciones estadísticas. Ellas son:

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

El uso de este tipo de muestreo permite probar el nivel de sesgo de una muestra, por lo general a través de los intervalos de confianza o el conocido error estándar de la media [Kohler, 1994]. Los principales tipos de muestreo probabilístico en la investigación turística son los siguientes:

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

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

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

Selección del tamaño de la muestra.

Una interrogante común es determinar el tamaño de la muestra requerida. Esto depende de la varianza de la población, la cual puede ser conocida o desconocida, y del tamaño de la población, el cual puede ser finito o infinito. A continuación se explica la fórmula para el cálculo del tamaño de muestra que se utiliza en este tipo de investigación.

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

desconocida. $n = \frac{NPq}{\frac{(N-1)E^2}{z^2} + Pq}$, donde:

n = Tamaño de la Muestra

N = Tamaño de la Población

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

q = 1 - P

E = Error absoluto permisible.

z = valor del Estadígrafo **Z** para un Nivel de Significación deseado.

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

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

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

2.1.1.2. Procesamiento de los resultados.

Existen dos métodos que pueden ser utilizados para procesar este instrumento: Método de Dimensiones y Variables y el procesamiento por el **SPSS 11.0** utilizando estadísticos descriptivos, tablas de frecuencia, tablas de Contingencia, pruebas no paramétricas (*Kruskal Wallis*, *U de Mann Whitney*) y Análisis de la fiabilidad del cuestionario con la prueba ALPHA (α) de Cronbach.

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

La hipótesis a plantear es:

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

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

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

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

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

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

Ho. No hay diferencias significativas.

H1. Existen diferencias significativas entre los grupos.

Método de Dimensiones y Variables

- ✓ Elaborar Patrón de respuestas. Para ello se elaboró una encuesta clave con la respuesta que deben dar los sujetos para que en su organización haya un clima laboral favorecedor y positivo, siempre señalando con un punto las respuestas positivas (**Ver Anexo 2**).

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

Se deben realizar los siguientes pasos:

1. Interpretar la respuesta obtenida, por la regla siguiente:

Si **respuesta_i = Patrón_i** entonces, **respuesta_i = 1** si no, **respuesta_i = 0**

Donde:

Respuesta_i – Respuesta otorgada por un trabajador a la pregunta _i

Patrón_i – Respuesta Ideal a la pregunta _i (**Ver Anexo 2**).

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

2.1.2. Determinación de la Fiabilidad del cuestionario.

Cuando se diseña un cuestionario para medir, por ejemplo, cómo se encuentra el clima organizacional en una entidad o área específica, las preguntas que quedan incluidas en este, son una pequeña muestra de todos los ítems que podían haber sido seleccionados. Un instrumento de medición confiable ofrece resultados similares:

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

Además para realizar un análisis de fiabilidad a un cuestionario, es necesario conocer los aspectos siguientes:

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

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

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

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

Donde:

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

k es el número de atributos dentro de una dimensión dada

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

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

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

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

Cuando se utilice el método de la división por dos para estimar la fiabilidad, es necesario incluir un factor de corrección. Las estimaciones de fiabilidad se ven afectadas por la longitud del cuestionario: cuantos más atributos en la escala, mayor es la fiabilidad. Al utilizar el

método de la división en dos mitades, estamos realmente estimando la fiabilidad del cuestionario que tiene la mitad de la longitud original (ya que la dividimos por dos). Para llevar a cabo una comprobación de la longitud, utilizamos una fórmula de corrección, la llamada Spearman-Brown, que da como puntuación una estimación corregida de la fiabilidad. La fórmula general es:

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

Donde:

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

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

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

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

2.2. Planeación y preparación

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

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

Un equipo de trabajo consiste en un grupo de personas con una misión u objetivo común, cuyas habilidades se complementan entre sí, trabajando coordinadamente, con la participación de todos sus miembros para la consecución de una serie de objetivos comunes, de los que son responsables. Varios autores destacan que los equipos deben estar formados generalmente por personas *interdependientes* en sus tareas y deben caracterizarse por presentar los rasgos siguientes:

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

Inicialmente, los equipos deben reunirse cada dos semanas para alcanzar con éxito el esfuerzo de mejoramiento (Educación). A medida que este esfuerzo va ganando impulso, el número de reuniones puede reducirse a una mensual para revisar el estado de los proyectos en marcha y hacer nuevas asignaciones.

En esta fase del procedimiento es necesario además, Establecer el Alcance del Estudio, llegando a definir las instalaciones y áreas objeto de estudio y los puestos a encuestar para cada perfil de cargo a partir de la plantilla existente teniendo en cuenta las características de la organización, los intereses de la dirección comprometida, y minimizando el tiempo para su realización.

2.3. Recopilación de la información

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

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

Método de la observación directa: Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser históricamente el más utilizado como por su eficiencia. El análisis de puestos de trabajo se efectúa a través de la observación directa y dinámica de los ocupantes en pleno ejercicio de sus funciones, mientras que el analista registra los puntos clave de su observación. Se recomienda su aplicación a los trabajos que conllevan operaciones manuales y/o aquellos que tienen carácter repetitivo.

Ventajas:

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

Desventajas:

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

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

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

Ventajas:

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

Desventajas:

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

Entrevista: La información se recoge mediante el diálogo con los trabajadores; se basa totalmente en el contacto directo y en los mecanismos de la colaboración y de la participación. Se pueden utilizar tres variantes: entrevistas individuales, de observación y de grupo. Esta última tiene la ventaja de que permite realizar el análisis en mucho menos tiempo.

Ventajas:

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

Desventajas:

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

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

Métodos mixtos: Estos se basan en diferentes combinaciones entre los métodos de análisis y descripción de puestos. Son usuales las combinaciones de los métodos siguientes:

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

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

2.4. Procesamiento y análisis (consulta a expertos).

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

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

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

2.5. Elaborar y Describir el Perfil de Cargo.

En esta fase es necesario considerar que los componentes esenciales del Perfil de Cargo interactúan o se interrelacionan (Fig. 1.1); no se pueden concebir como partes aisladas.

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

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

2.5.1. Redacción de la Primera Versión del Perfil de Cargo.

La experiencia demuestra que no existen esquemas fijos que seguir para la redacción y presentación de los profesiogramas de cargos o puestos de trabajo, aún cuando los expertos sugieren que se use un estilo sencillo, conciso y claro, procurando iniciar cada frase con un

verbo de acción y en tiempo presente, evitando toda expresión que no de información exacta y necesaria, así como todo tipo de valoraciones y juicios propios del personal que redacta los perfiles de cargo.

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

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

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

2.5.2. La Ficha Tipo.

Finalmente se debe elaborar una ficha tipo. En la literatura consultada no se detectó un criterio unánime entre los autores para presentar estos resultados, existiendo una gran

diversidad de criterios y formatos para estructurar la información registrada. Sin embargo, la mayor parte de los autores coinciden en clasificar la información en varias categorías.

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

A continuación se muestra, según varios autores, lo que debe incluir por puntos una Ficha Tipo para la elaboración de los perfiles de cargo:

I - IDENTIFICACIÓN DEL CARGO: En este punto se señalan todos aquellos aspectos que brinden en un primer plano, todo lo referente a distinción de los cargos, de forma breve e incluye:

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

II. CONTENIDO DEL CARGO: Especifica todo lo que se realiza dentro del cargo y los recursos necesarios para el desempeño del mismo. Está compuesto por:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

IV. RESPONSABILIDADES EN EL CARGO: Indica el grado de responsabilidad que recae sobre el ocupante del cargo por pérdidas y/o roturas de los equipos utilizados, información que maneja, por dinero, así como por el grado de supervisión por el trabajo de otros; en caso que exista etc.

V. CONDICIONES DE TRABAJO: Incluye las condiciones ambientales y bajo que riesgos se ejecutan regularmente las funciones del cargo.

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

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

3. Esfuerzo físico: Determinar el grado de esfuerzo físico que debe realizarse en la ejecución de las labores del cargo y las posiciones a mantener durante la ejecución de las mismas.

4. Riesgos: Señalar si el puesto está expuesto a riesgos, de ser así, expresar cuáles son y el grado de exposición.

5. Enfermedades profesionales: Describe el tipo de enfermedades profesionales que ocasiona el puesto.

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

2.6. Implantación y Seguimiento.

2.6.1. Implantación.

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

Paso 1. Prueba de los perfiles de cargo.

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

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

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

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

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

Paso 3. Aprobación de los perfiles de cargo.

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

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

Paso 4. Implantación de los perfiles de cargo.

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

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

2.6.2. Seguimiento.

Esta fase se desarrolla el seguimiento (o monitoreo) de los Perfiles de Cargo diseñados. Es decir, consiste en establecer revisiones periódicas para detectar posibles cambios en los contenidos de los cargos y/o puestos de trabajo, debido a modificaciones, tanto en las estrategias y políticas de recursos humanos trazadas en la organización como en el diseño de los sistemas de trabajo, en lo que se refiere a los métodos y a las condiciones de trabajo, de forma tal que el Manual de Perfil de Cargos y Puestos de Trabajo se mantenga permanentemente actualizado.

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

D Desaparecen por no ser necesarios.

C Cambian o se transforman.

P Permanecen igual.

E Emergen como nuevos.

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

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

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

Objetivos

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

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

Métodos para la evaluación del desempeño

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

Métodos para Evaluar el Desempeño	
	Características
Evaluación 360°	Este es un sistema de evaluación ascendente. Consiste en tomar datos proporcionados por diversas personas que

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

Tabla 2.3. Métodos para evaluar desempeño

Otros métodos de Evaluación del desempeño.

Escalas Gráficas discontinuas.

Cada factor compensable especifica la descripción de los grados. Los factores más utilizados

en la evaluación del desempeño o calificación por mérito se pueden dividir en tres grupos:

1. Desempeño Objetivo:

✓ Cantidad de trabajo,	✓ calidad de trabajo
------------------------	----------------------

2. Conocimiento y desempeño del cargo:

✓ Frecuencia	✓ hábitos de seguridad
✓ puntualidad	✓ buena administración del tiempo.

3. Características del individuo:

inteligencia	apariencia	actitud	iniciativa
salud	liderazgo	exactitud	entusiasmo
diligencia	aseo	conducta	talento
personalidad	adaptabilidad	razonamiento	disciplina
potencial	confianza	Espíritu de cooperación	

2.8. Consideraciones Finales.

Es importante lograr que todo personal esté familiarizado con el proceso de análisis y descripción de puestos de trabajo, en aras de obtener la máxima colaboración al respecto.

Para garantizar el éxito de la aplicación del procedimiento propuesto se requiere una mentalización de todo el personal con las concepciones modernas de la Gestión de Recursos Humanos y en este caso específico, con aquellas cuestiones relacionadas con el análisis y descripción de puestos de trabajo en lo que se refiere al diseño de los perfiles de cargo.

Estos perfiles de cargo constituyen un punto de partida para todos los procesos de GRH. Casi todas las actividades de dicha gestión se basan en las informaciones proporcionadas por los perfiles de cargos, contribuyendo los mismos a solucionar problemas ocupacionales, que se puedan presentar en la organización.

La presencia de información relativa del cargo puede ayudar a proporcionar a cada empleado una guía de desarrollo y finalmente suministrará a los supervisores y empleados una base más objetiva para definir y resolver determinados reclamos.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento diseñado, en el Restaurante “La Verja”.

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

3.1. Caracterización General de la Empresa.

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

La Dirección Municipal se encuentra en Avenida 54 entre 33y35 # 3308. Subordinada al Poder Popular, posee un Monto Económico anual de 55 301.6 MMP (millones de pesos). Tiene una Plantilla aprobada de 758 y cubierta de 564 trabajadores, de la cual el 52% son Hombres y el resto mujeres. Según la Categoría Ocupacional el 79 % de su personal en plantilla son obreros o de servicios, mientras que solo el 13 % son Dirigentes o Administrativos.

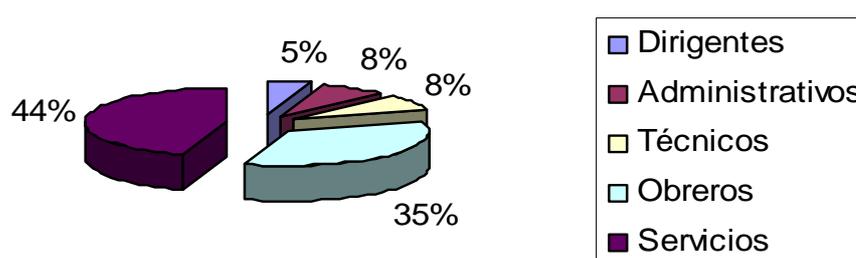


Figura 3.1: Plantilla de la Empresa por Categoría Ocupacional.

La Empresa tiene como su **Objeto Social**, Prestar servicios de restaurantes en todas sus modalidades a la población en moneda nacional, servicios de gastronomía ligera con alimentos,

bebidas y refrescos, cigarros, tabaco y fósforos en puntos fijos, móviles y mercaditos y otros secundarios como alquiler de espacios vacíos, servicios de protocolo, exposiciones, parqueos de bicicletas y vehículos, alquiler de botes barcos juegos pasivos, guarda bolsos y cuidado de baño.

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

Esta Empresa en el Municipio de Cienfuegos cuenta con las Unidades siguientes:

- 5 Mini restaurantes: El Restaurante Vegetariano, El polinesio, El Bulevar, La Plaza, La verja.
- 1 Bar: La Fernandina.
- 5 Complejos: Guama, Los Pinos, Laguna del Cura, Cartoqui, La Princesa.
- 3 Cafeterías: La Criollita, La Sureñita, Sol y Mar.
- 2 Centros de elaboración: Sol y Mar, El Manguito.
- 3 Contenedores: El Hospital, El Castillito, La Cabaña.

Las principales ofertas gastronómicas que expone la empresa a sus consumidores, las cuales alcanzan niveles elevados de ventas, provienen fundamentalmente de:

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

- Asados: elaborados fundamentalmente en mini restaurantes donde se ofertan diferentes variedades de pollo adquiridos en moneda libremente convertible y otras tantas provenientes del centro de elaboración.

Entre los principales competidores que prestan servicios gastronómicos, con operaciones en divisas se encuentran las corporaciones, Rumbos, CIMEX, Caracol y otras. Dentro de sus estrategias de desarrollo la Empresa pretende Orientarse al Cliente, Ganar en Calidad del Servicio y Productos, lograr una Gestión Eficaz de los Recursos Humanos e insertarse en el proceso Perfeccionamiento Empresarial.

3.2. Diagnóstico del Clima Organizacional en la Empresa.

Para el diagnóstico se aplicó el cuestionario de Clima Organizacional, siguiendo para su implementación los pasos descritos en el epígrafe 2.1 del Capítulo 2 y se aplican diferentes pruebas estadísticas que confirman las hipótesis planteadas (**Ver Anexo 2**).

3.2.1. Diseño de la Investigación.

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

Al comienzo de esta investigación (Febrero/2006), existían un total de 170 trabajadores en plantilla en los cinco Mini restaurantes.

Las unidades de muestreo y el marco muestral son todos los trabajadores de estos cinco mini restaurantes. El diseño muestral utilizado fue un muestreo estratificado realizando una segmentación con las variables:

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

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

$$\text{Siendo } n = \frac{NPq}{\frac{(N-1)E^2}{z^2} + Pq}, \text{ donde: } \mathbf{N = 170; P = 0,10; E = 0.05; Z = 1,96 ;}$$

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

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

Tabla 3.1: Asignación Proporcional por los Centros de Costo.

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

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

Tabla 3.2: Asignación proporcional para “*Categoría Ocupacional*”.

3.2.2. Procesamiento de los resultados de la encuesta.

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

En el **Anexo 4** se muestra el análisis de la fiabilidad del cuestionario tanto general como para cada ítem o pregunta. El resultado demuestra que el cuestionario es fiable. También se realiza el análisis de la Validez Discriminante y Convergente con el coeficiente de Correlación de Pearson, demostrándose la validez del instrumento según se explica en el capítulo 2 (**Ver Anexo 5**).

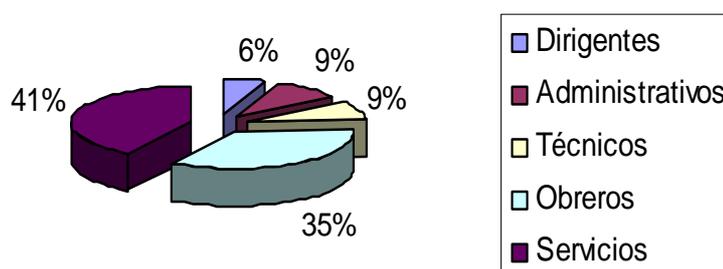


Figura 3.2: Composición de la Muestra en La Verja, según “Categoría Ocupacional”.

En el **Anexo 6** se muestran los gráficos de referencias cruzadas utilizando la variable de agrupación Categoría Ocupacional, solo se muestran las preguntas que más evidencian la necesidad de diseñar los Perfiles de Cargo. Se realiza además la prueba Chi cuadrado. Se utilizó el Paquete Profesional **SPSS 11.0**. En la mayoría de las preguntas el Nivel de Significación (*Signif. Asintótica*) es menor que **0,05**, o sea, la relación de las variables es estadísticamente significativa y puede generalizarse a la población de la Empresa.

Se aplicó la prueba Kruskal Wallis (**Ver Anexo 7**) para detectar la posible existencia de diferencias significativas entre las categorías ocupacionales para las cuatro dimensiones, lo que permitió comprobar que las diferencias eran significativas (**NS < 0.05**) para todas las dimensiones.

Utilizando la prueba U de Mann Whitney se pudo comprobar que las diferencias significativas se encontraban en las categorías que se muestran en la tabla 3.3. (**Ver Anexo 7**)

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

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

3.2.3. Resultados del Método de Dimensiones y Variables.

Dimensión Motivación. Fue la Dimensión que obtuvo menor puntuación (*solo el 82,29 % de los encuestados respondió de forma positiva a las preguntas que integran las variables*

Realización personal, Reconocimiento de aportes, Responsabilidad y Adecuación de las condiciones de trabajo). La variable peor evaluada fue la “Adecuación de las condiciones de trabajo” debido fundamentalmente a las preguntas 8 y 40, ya que muchos empleados coinciden en responder de forma negativa a las preguntas: “Se dedica poco tiempo a analizar el trabajo en colectivo” y “No tenemos los recursos necesarios para trabajar”. Es de señalar que la solución de esta última situación depende de un proceso inversionista actualmente en ejecución.

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

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

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

Analizando de forma general los resultados de la encuesta a partir de la evaluación de Dimensiones y Variables se concluye que existe diferencias significativas entre las categorías ocupacionales debido a un ineficaz diseño de los Perfiles de Cargo existentes, trayendo consigo problemas de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos e impidiendo una efectiva gestión de los Recursos Humanos. (**Ver Anexo 8**)

3.3. Planeación y Preparación.

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

Recursos Humanos facilitaran el enriquecimiento del trabajo y un adecuado balance de cargas para las diferentes áreas.

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

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

Educación y entrenamiento.

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

Alcance del estudio.

Para definir el alcance del estudio fue necesario auxiliarse del modelo de plantilla (P-2) existente al momento de comenzar el estudio (Febrero 2006).

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

3.4. Recopilación de la información.

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

A partir de lo planteado con respecto a cada uno de los métodos de análisis y descripción de puestos y teniendo en cuenta las particularidades de la Empresa objeto de estudio, en el marco de esta investigación se propone adoptar un método mixto para la elaboración de los Perfiles de Cargo, ya que la combinación de varios de ellos brinda la posibilidad de atenuar

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

3.5. Elaboración y Descripción de los Perfiles de Cargo.

Durante esta etapa se definió la estructura definitiva del profesiograma, para ello se analizaron críticamente los incluidos en la literatura consultada y tras analizar las definiciones dadas se concluyó con la elaboración de dos fichas tipo, una para puestos con mando y otra para puestos sin mando.

3.6. Implantación y Seguimiento.

Inicialmente se presentó a la administración la primera versión de los Perfiles de Cargo y se decidió ponerlos a prueba por un periodo de dos meses. La plantilla quedó conformada según se muestra en el Anexo 9. Debido a restricciones de espacio, solamente se muestran 2 Perfiles de cargo en los Anexos 10 y 11.

3.7. Diseño de un sistema de Evaluación del Desempeño para el Restaurante “La Verja”.

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

En varias reuniones con especialistas, así como en la revisión de la literatura se obtuvo una lista de posibles criterios para evaluar el Desempeño (ver anexo 12).

Estos Criterios fueron presentados a un grupo de 11 expertos en la temática, utilizando el método Delphi. Esto permitió ordenar los criterios según el orden de importancia dado por los especialistas. Se aplicó la prueba Alpha de Cronbach, comprobándose que existía concordancia entre los expertos (anexo 13).

Los criterios más importantes fueron:

- ✓ Resultados del trabajo
- ✓ Conocimientos y dominio de la actividad
- ✓ Creatividad e iniciativas
- ✓ Responsabilidad y disciplina
- ✓ Organización del área

- ✓ Cuidado del Medio Ambiente, Físico y general
- ✓ Relaciones Interpersonales

Con estos indicadores se conformó el sistema de Evaluación del Desempeño que se muestra en el Anexo 14.

3.8. Análisis de los resultados del Procedimiento.

Se realizó una comparación del primer trimestre del año 2006 con el mismo periodo del año anterior, con relación a la influencia de la aplicación de los nuevos Perfiles de Cargo así como la Evaluación del Desempeño, lo que permitió conocer que el mayor dominio, por los cuadros y trabajadores, de las funciones, nivel de subordinación y requisitos de los cargos, influyó de manera positiva en el funcionamiento de la entidad, lo cual se demostró por los siguientes aspectos:

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

CONCLUSIONES

1. Los Perfiles de Cargo son los resultados de la actividad clave de análisis y descripción de puestos de trabajo y marcan una pauta metodológica fundamental y es un elemento esencial de conexión técnico-organizativa en la Gestión de los Recursos Humanos en cualquier organización.
2. El procedimiento propuesto proporciona los métodos y técnicas apropiadas para desarrollar el proceso de análisis y descripción de los Perfiles de Cargo en cualquier organización.
3. El instrumento utilizado en el diagnóstico del Clima Organizacional es de probada Fiabilidad y Validez para desarrollo de cualquier análisis a realizar.
4. Del Análisis del Clima Organizacional realizado se obtuvo las dimensiones y variables que se relacionan con la Gestión de los Recursos Humanos de la Entidad. Además se detectó que existen diferencias significativas entre las Categorías Ocupacionales:

➤ Dirigentes y servicio.	➤ Administrativo – Obrero
➤ Dirigente – Administrativo	➤ Técnico –Servicio
➤ Administrativo – Técnico	➤ Técnico –Obrero
➤ Administrativo – Servicio	
5. La Dimensión con más baja puntuación resultó ser Motivación, mientras que las Variables peor evaluadas fueron: Aplicación del Trabajo, Adecuación de las condiciones de trabajo e Involucración en el Cambio.
6. La Implementación del procedimiento propuesto permitió:
 - Diseñar los Perfiles de Cargo del restaurante “La Verja”, utilizando una estructura (*Ficha tipo*) que satisface las necesidades de información de las diferentes actividades de Recursos Humanos en la entidad, para la consolidación de las estrategias de desarrollo de dicho organismo.
 - Elaborar el Cuestionario de Evaluación del Desempeño, partiendo de las características de cada puesto, y tomando en consideración la opinión de Expertos.

RECOMENDACIONES

1. Iniciar el seguimiento periódico, por parte de la entidad y los equipos de trabajo, de los Perfiles de Cargo diseñados; para mantenerlos actualizados respecto a las necesidades cambiantes del organismo y del mercado.
2. Realizar el cálculo de plantilla tomando como base informativa los Perfiles de Cargo diseñados mediante el procedimiento propuesto.
3. Tener en cuenta los Perfiles de Cargo diseñados para los rediseños de estructuras de dirección o modificación de la plantilla.
4. Generalizar el Cuestionario de Evaluación del Desempeño a todas los restaurantes de la Cadena.
5. Analizar con profundidad las Dimensiones y Variables de baja puntuación e identificar sus causas para proponer mejoras en el Clima Organizacional de la Empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Albert, K. Estrategia de Recursos Humanos/ K Albert. -- New York: Ed. Hay Associates 1995. -- 352 p.
- Arias G. Administración de Recursos Humanos/ G Arias. -- México: Edit. Trillos, 1992. -- 186p.
- Aubrey, D. Gerencia del Desempeño/ D. Aubrey. -- México: Serie Mc Graw-Hill: México, 1993. -- 208p.
- Barranco, F..J. Planificación estratégica de recursos humanos / F.J, Barranco.--Madrid : Editorial Pirámide S.A,1993. -- 321p
- Batista J.M. Comportamiento organizacional en la GRH / J,M. Batista.--A.Ros.-- [s.l : s.n],1996. -- 243p.
- Beer, M. Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del trabajo y seguridad social / M. Beer.- - Madrid: Editorial Pirámide S. A, 1984.--262p.
- Brighth W.E. How one Company Manages Its Human Resources. Harvard Busines Review. (E.U). 54: 17 – 19, 1976.
- Bustillo, C. La gestión de Recursos Humanos y la motivación del personal. Revista Capital Humano. (España); (73): 21 – 24, 1994.
- Byars Lloyd, L. Gestión de Recursos Humanos / L. Byars Lloyd, W. L. Rue.--España: Editorial Mosby, Ediciones División IRWIN, 1996.- -583p.
- Claver, E. “Panorama actual y perspectivas del futuro para la función de Recursos Humanos”. Revista AEDIPE. (Madrid). (22) 32 - 42, Septiembre. 1997.
- Claver, E., Alarcón, M. Gestión estratégica de los Recursos Humanos. Alta Dirección. (España), (171): 35 – 42, 1993.
- Connolly, T. La transformación de los Recursos Humanos. Harvard Deusto Business Review, (Harvard) (31): 29 – 32, 1998.
- Cuesta, S. A. Tecnología de los Recursos Humanos / A. S. Cuesta. - - ISPJAE: Ed. Academia. Ciudad Habana,1997. -- 158p.
- Cumminngs.L.L Recursos Humanos: desempeño y evaluación /L.L.Cumminngs.-- Editorial Trillas: México, 1994. 217p.
- Curso de RH para el turismo: Programa de Cooperación Cuba – México/ JÓse L. Isidor. . [et.al]. -- Santiago de Cuba: [s.n], 1995. -- 89p.
- Chiavenato.L .Administración de Recursos Humanos / I.Chiavenato.—México: Ediciones McGraw Hill: 1995. 392p.

- Drucker.F.P. La Gerencia de Empresas / P.F.Drucker.-- Buenos Aires: Ediciones Sudamerica, 1994. -- 406p
- Fernández Río, M. Análisis y descripción de puestos de trabajo / M. Río Fernández .--Madrid: Editorial Días Santos, 1995.--345p.
- García, J. R. Teoría de la decisión/ J. R., García, L., Cuetara._Matanzas: ISAICC, [s. a.]. - - 86p
- Hernández, S.R. Metodología de la investigación/ SR Hernández, C.C. Fernández y L.P Batista. - - México, D.F: Mc. Graw Hill. 1991. - - 385p.
- Franklin Sibille. Uruguay es miembro de KPMG International: <http://www.kpmg.com.uy/Enero>, 2001.
- Koontz, H. Administración. Una perspectiva global/ Harold Koontz, H. Wehrich. - - Serie McGraw – Hill: México, 1995. 225p.
- Longo, F. La GRH en los servicios públicos de naturaleza profesional. Revista Capital Humano (España); (98), 15 –19, 1998.
- López Pérez, Amauris L. Diseño y elaboración de los Perfiles de Cargo del restaurante El Polinesio./ Amauris Leonel López Pérez., Noel Varela Izquierdo, tutor, - Trabajo de Diploma; UCF (CF), 2002. - - 65 h.
- Milkovich, T. G. Dirección y administración.:Un enfoque de estrategia/ G. T. Milkovich, J. W. Boudrea. - - [s.l: s.n.], 1994. – 262p.
- Ordóñez, Miguel. La nueva Gestión de los Recursos Humanos/ Miguel Ordoñez España. Ed. Gestión 2000, 1995. - - 232p
- Parra Urdaneta, Mauricio. La evaluación del desempeño y la gestión de los Recursos Humanos www.rrhmagazine.com/articulo/rrhh13.htm, 2000
- Puchol L. Lecturas de Gestión de Recursos Humanos/ L. Puchol. - - [s.l.] DEADE, [s.n], 1995. 184p.
- Reyes P. A. Administración de personal, relaciones humanas, previsión y planeación de personal/ P.A. Reyes . - - México: Ediciones Limusa, 1994. 228p.
- Reyes, P. A. El análisis de puesto/ P.A. Reyes. -- México. Editorial Nonega, 1995. - - 91p.
- Sánchez García, J. C. [1993]. Selección de Personal. Guía práctica/ J.C. Sánchez García. - - España: Ed Amarú, 1993. 67p.
- Werther, W. B. Administración de Personal y Recursos Humanos/ B. W. Werther. - - México Ediciones Mc Graw Hill, 1992. -- 246p.