Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez"

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

SEDE UNIVERSITARIA DEL MUNICIPIO DE PALMIRA

Análisis e implementación de un Procedimiento para la elaboración de los Perfiles de Cargo en la U.E.B. Ferroviaria Elpidío Gómez

Tesis en opción al título de: **Ingeniero Industrial**.

Por

Autor: **Roberto Díaz Chacón**

Tutor: **Ing. Emilio Rafael Becerra Acuña**

Cienfuegos, 2009

RESUMEN

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

En esta investigación se analiza la UEB "Ferroviaria Elpidío Gómez", a través de un diagnóstico del Clima Laboral y de la actividad de Recursos Humanos se han identificado que no existe integración de las diferentes actividades de Recursos Humanos, lo que se pone de manifiesto a partir de varios hechos, pero su peso fundamental radica en que los Perfiles de Cargo existentes no cumplen con los requisitos indispensables para las características actuales de la actividad que se realiza en la empresa.

Por tal razón el **Objetivo General** de este trabajo investigación se define en: *Implementar un procedimiento para satisfacer los Perfiles de Cargo en la UEB Ferroviaria "Elpidío Gómez", utilizando las técnicas y herramientas adecuadas en cada una de sus etapas, tomando como base las experiencias de otras aplicaciones ya realizadas en otras empresas, así como de la literatura consultada.*

Mediante el cual durante en la etapa del Diagnostico de la situación de los Recursos Humanos se detecto que la inoperancia real de los Perfiles de Cargo existentes es la principal causa de que no se realice una Eficiente y Efectiva Gestión de los Recursos Humanos en la UEB Ferroviaria "Elpidío Gómez". Por tal motivo se elaboran todos los Perfiles de Cargo necesarios en la empresa, mediante la implementación de un procedimiento especializado y con las herramientas adecuadas a los análisis necesarios. Estos Perfiles deben convertirse en una valiosa herramienta en el proceso de gestión del personal que labora en la UEB.

Sin embargo se le recomienda a la UEB dar seguimiento periódicamente, a los Perfiles de Cargo diseñados y mantenerlos actualizados respecto a sus necesidades cambiantes. Así como, profundizar en el análisis de las Dimensiones y Variables de la Cultura Organizacional de la entidad e identificar las causas y las medidas con las evaluadas con baja puntuación.

ÍNDICE

Contenido	Pag.
RESUMEN	**1**
INTRODUCCIÓN	**4**
Capítulo I: ***Estado Actual de la Gestión de los Recursos Humanos***	**7**
1.1.- La Gestión de Recursos Humanos	**7**
1.2.- Modelos de Gestión de Recursos Humanos	**9**
1.2.1.- Los Subsistemas dentro de la función Recursos Humanos	**12**
1.3.- Análisis y descripción de puestos de trabajo. Concepto y objetivos	**14**
1.4.- Relación del Análisis y Descripción de Puestos y actividades de Recursos Humanos	**16**
1.5.- El Perfil de Cargo como resultante del Análisis y Descripción de puestos	**17**
1.6.- Procedimientos para el Diseño de Perfiles de Cargo	**20**
1.7.- La demanda de Recursos Humanos	**21**
1.7.1.- Requerimiento de Recursos Humanos	**24**
Capítulo II: ***Descripción del procedimiento para la elaboración de los Perfiles de Cargos***	**28**
2.1.- Propuesta de herramientas para el Diagnóstico	***28***
2.1.1.- Indicadores propuestos para la gestión de personas	***28***
2.1.2.- Diagnóstico basado en el enfoque del Modelo de Evaluación Baldrige	***30***
2.1.3.- Diagnóstico utilizando encuesta de Clima Organizacional	***31***
2.1.4.- Diagnóstico de Recursos Humanos utilizando Indicadores de Desempeño	***38***
2.1.5.- Determinación de la Fiabilidad del cuestionario	***41***
2.2.- Planeación y preparación	***42***
2.3.- Recopilación de la información	***43***
2.4.- Procesamiento y Análisis (consulta a expertos)	***45***
2.5.- Elaborar y Describir el Perfil de Cargo.	***46***
2.5.1.- Redacción de la primera versión del Perfil de cargo	***46***
2.5.2.- La elaboración de la Ficha Tipo	***47***
2.6.- Implantación y Seguimiento	***49***
2.6.1.- Implantación de los Perfiles	***49***
2.6.2.- Seguimiento de los resultados	***50***
2.7.- Consideraciones Finales	***51***

Capitulo-III: ***Implementación del procedimiento en la UEB "Ferroviaria Elpidío Gómez"***	**52**
3.1.- Caracterización del Objeto de estudio	**52**
3.2.- Situación Actual de los Recursos Humanos	**53**
3.3.- Recopilación de la información	**58**
CONCLUSIONES	**60**
RECOMENDACIONES	**61**
BIBLIOGRAFÍA	**62**
ANEXOS	**63**

INTRODUCCIÓN

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

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

Como una de las actividades claves del flujo de la **GRH** en la literatura se muestra el Análisis y Descripción de Cargos como el proceso donde describe y registra 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 además que esta actividad es el punto de partida de las demás funciones de los recursos humanos.

Actualmente en la UEB “Ferroviaria Elpidío Gómez”, perteneciente a la Empresa de Servicios Técnicos del Grupo Empresarial de Cienfuegos del Ministerio de la Azúcar, se encuentra ubicada en el Municipio de Palmira. Dicha UEB tiene la **MISIÓN** de tiene de garantizar la transportación oportuna de los insumos necesarios para el desarrollo de la actividad productiva del organismo, así como las producciones terminadas de las empresas, sea para la circulación interna como para la exportación. Garantizar el cumplimiento de la política estatal en el transporte automotor y ferroviario orientando y controlando a todas las instancias del organismo, el cumplimiento de las normas técnicas para la explotación, el mantenimiento y las reparaciones, así como la conservación de la técnica y las instalaciones sin dañar el medio ambiente.

Durante el estudio de dicha UEB se han identificado que no existe integración de las diferentes actividades de Recursos Humanos (**Situación Problémica**), lo que se pone de manifiesto a partir de los hechos siguientes:

- Los Perfiles de Cargo en uso no cumplen con los requisitos indispensables para las características actuales de la actividad que se realiza en la empresa;
- Más del 40% de los trabajadores no conocen las características especificas del cargo que ocupan, ni los riesgos a los cuales se exponen durante su jornada laboral;
- Existe un desconocimiento del sistema de evaluación del desempeño actual y no tiene relación con las actividades que se realizan en la empresa;
- No existe una estrategia de capacitación y desarrollo del personal que interviene en los procesos de la empresa;
- El departamento de Recursos Humanos no presenta los medios e informaciones necesarios para el establecimiento de un sistema de indicadores para la medición del desempeño de sus trabajadores.

Teniendo en cuenta las problemáticas relacionadas se define el siguiente **Problema Científico**: *No existen perfiles de cargo ni la información necesaria para iniciar la implementación de los mismos, lo que origina a la no satisfacción de los requerimientos para una eficaz gestión de los Recursos humanos.*

De ahí que se establezca la **Hipótesis** siguiente:

Mediante la implementación de un procedimiento que permita analizar y describir los Perfiles de Cargos en todas las áreas claves de la entidad, así como crear las bases para iniciar el desarrollo integral de todas las actividades de recursos humanos.

A partir de estos aspectos se define el **Objetivo General** siguiente:

Implementar un procedimiento para satisfacer los Perfiles de Cargo en la UEB "Ferroviaria Elpidío Gómez", utilizando las técnicas y herramientas adecuadas en cada una de sus etapas, tomando como base las experiencias de otras aplicaciones ya realizadas en otras empresas, así como de la literatura consultada.

Los **Objetivos Específicos** para desarrollar esta investigación son los siguientes:

1. Analizar las principales características de la **Gestión de Recursos Humanos** y como sus diferentes subsistemas se interrelacionan con el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo.
2. Analizar los procedimientos, existentes en la literatura, utilizados para el diseño y elaboración de los Perfiles de Cargo.
3. Analizar la situación actual de los Recursos Humanos en la entidad.

4. Elaborar y describir los Perfiles de Cargos existentes en la unidad objeto de estudio.

Para satisfacer los objetivos específicos propuestos el trabajo se ha estructurado de la manera siguiente:

Capítulo 1. Estado Actual de la Gestión de los Recursos Humanos.

Se realiza una revisión de la literatura para analizar la situación actual de la Gestión de los Recursos Humanos, y profundizando en el proceso de análisis y diseño de Perfiles de Puestos de Trabajo.

Capítulo 2. Descripción del procedimiento seleccionado para la elaboración de los Perfiles de Cargo.

Se describe el procedimiento seleccionado para el análisis y diseño de los Perfiles de Cargo, así como las técnicas y herramientas a utilizar en cada una de sus etapas.

Capítulo 3. Implementación del procedimiento seleccionado para la UEB "Elpidío Gómez" de GEA Cienfuegos.

En este capítulo se implementa cada una de las etapas del procedimiento, comenzando con una caracterización de la entidad objeto de estudio. Se realiza un diagnóstico de la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos de la UEB y se obtienen los Perfiles de Cargo propuestos para todas sus áreas de servicio.

Con la implementación del procedimiento se esperan los resultados siguientes:

- ✓ Un diagnóstico inicial del clima organizacional de la entidad objeto de estudio, mediante el cual se identificaron las variables con mayores problemas en las diferentes Categorías Ocupacionales.
- ✓ Los nuevos Perfiles de Cargo elaborados y aprobados, se deben convertir en una valiosa herramienta en el proceso de gestión del personal que labora en la UEB.
- ✓ Iniciar el proceso de comparación entre dos periodos similares para evaluar la influencia de la aplicación de los nuevos Perfiles de Cargo, con el objetivo de conocer el dominio de los trabajadores de sus funciones, nivel de subordinación y requisitos de los cargos.

Capítulo I: Estado Actual de la Gestión de los Recursos Humanos

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

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 o administración de recursos humanos.

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 este estrechamente relacionado con sus 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. Esta filosofía de gestión de los recursos humanos 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 racionalizar la plantilla, las nóminas y el fondo de tiempo; es 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 la literatura son:

- ✓ Los Recursos Humanos se convertirán en el recurso competitivo más importante.
- ✓ Los Recursos Humanos son una inversión no un costo.
- ✓ La GRH no se hace desde un área, departamento o parcela de la organización, sino como función integral de toda la organización.
- ✓ La GRH demanda hoy concebirla con carácter técnico especializado, poseyendo sus bases en el análisis y diseño de puestos y áreas de trabajo.
- ✓ La GRH eficiente ha superado al “taylorismo”, demandando el enriquecimiento del trabajo y la participación e implicación de los empleados en todas las actividades.
- ✓ El aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral son objetivos fundamentales e inmediatos de la GRH.
- ✓ 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, 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. La interacción existente entre estos subsistemas hace que cualquier modificación ocurrida en uno, provoque influencias sobre los demás las cuales a su vez pueden generar nuevas influencias en otros, y así sucesivamente.

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.

Por su parte, 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.

Otro modelo, citado en la literatura, es el desarrollado por Beer et al [1992] de la Harvard Business School (**Ver Anexo A**), el cual, además de brindar la posibilidad de realizar un diagnóstico de la situación actual de la GRH en una organización, es superior, desde el punto de vista funcional, respecto a otros modelos conocidos, porque considera la estrategia y la filosofía empresarial como rectoras del sistema de GRH, debido al peso que le confiere a los factores de situación y en particular, a la tecnología de las tareas, así como en su atención a las interacciones con el entorno.

El modelo de GRH de Beer y sus Colaboradores se concentra en cuatro políticas que comprenden, a su vez, cuatro áreas con denominaciones homónimas, abarcando en estas todas las actividades claves de la GRH, como las indicadas en el modelo del Grupo Consultor Harper & Lynch.

Además en este modelo, de Beer y sus Colaboradores, la influencia de los empleados es considerada central, actuando sobre las restantes políticas de recursos humanos. Estás cuatro áreas son:

Influencia de los Empleados	**Flujo de Recursos Humanos**
Sistemas de Trabajo	**Sistemas de Recompensas**

Este modelo incluye también un mapa de GRH que es una extensión metodológica del mismo, en aras de su mejor comprensión y funcionalidad. Esté se destaca la influencia de los grupos de interés y los factores de situación en las políticas de recursos humanos. Para caracterizar cada uno de los aspectos comprendidos en cada cuadro del mapa, proponen una serie de preguntas claves que hacen del mapa un instrumento efectivo, aunque no especifican que técnicas emplear para obtener respuestas útiles a dichas preguntas. Por último, el mapa de GRH establece una retroalimentación de su comportamiento en una organización.

Atender la GRH de otra manera supone truncar el potencial y el efecto multiplicador que puede, proporcionar una gestión coordinada y descentralizada de los recursos humanos, es preciso

gestionar a las personas comprendiendo su actividad, la tecnología que manejan o el proceso donde intervienen teniendo en cuenta el entorno. En este sentido la GRH es una función que debe estar desplegada en toda la organización de forma tal que el departamento de recursos humanos juegue un papel estratégico en la formulación de las políticas y directrices de actuación proporcionando, adiestrando y asesorando a los mandos y a toda la organización en las metodologías y herramientas necesarias.

El análisis de los diferentes modelos de GRH mostrados, sugiere que sus actividades claves hoy en día sean muchas y diversas, entre ellas el inventario de personal, la evaluación del potencial humano, el análisis y descripción de puestos, la valoración de puestos, la planificación de recursos humanos, la selección del personal, la evaluación del desempeño y la formación, entre otras actividades.

De estas, se hará especial énfasis en el análisis y descripción de puestos de trabajo, no solo, por constituir el objeto de estudio teórico de la presente investigación, sino también por ser el punto de partida para la mayoría de las soluciones de los problemas ocupacionales. Sin una información exacta del puesto de trabajo, en forma de perfil de cargo, o profesiograma todas las actividades claves de la GRH citadas anteriormente, tendrán validez cuestionable. Es imposible que se puedan diseñar programas eficientes de formación, buenas políticas de recursos humanos o programas de selección con garantías, por citar algunos ejemplos, sin que se haya cubierto, como paso básico preliminar, el análisis y descripción de puestos de trabajo.

La situación actual de la GRH que se han encontrado en la revisión realizada en la literatura y de investigaciones anteriores puede reafirmarse o resumirse a través de los aspectos siguientes:

- ✓ El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.
- ✓ Los recursos humanos constituyen 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 clasifican en los grupos siguientes:

1. **Planeación de personal**: Determina las necesidades de personal en la empresa, determina los objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal dentro de la empresa. Consiste en realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.
2. **Empleo** (reclutamiento, selección, contratación e inducción): Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.
3. **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.
4. **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.
5. **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.

6. **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.
7. **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 delicias.
8. **Administración de sueldos y salarios**: Parte de la Administración, 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.
9. **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.
10. **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 tensiónales, 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.
11. **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 practicas de la organización, así como el arreglo de cualquier agravio que surja de tales contratos.

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

El análisis y descripción de puestos de trabajo aparece también tratado indistintamente en la literatura como: descripción y análisis de cargos, análisis de puestos, análisis del puesto y análisis de perfiles de competencia.

En correspondencia con estas denominaciones, existen numerosas definiciones que aparecen expresadas de una forma u otra, por los diferentes autores citados anteriormente; no obstante, se aprecia que existe cierto consenso en considerar que el análisis y descripción de puestos de trabajo es un procedimiento que consiste en determinar, mediante riguroso estudio, los elementos o características inherentes a cada puesto. Es decir, en detallar el conjunto de funciones, tareas, o actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos en la empresa, especificando, además los niveles de formación y experiencias necesarios para poder desempeñarlo con idoneidad, las responsabilidades que se le van a exigir al ocupante y las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo en sí, así como los recursos que normalmente utiliza el mismo.

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

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 o aspectos que lo rodean.

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. Sin embargo, existen algunos autores y profesionales del área de recursos humanos que no hacen distinción alguna entre estos dos conceptos.

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

Por otra parte, la especificación de puestos (job especification) 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. La especificación traduce su descripción a términos de cualidades humanas que se requieren y 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.

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.

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

Ventajas:

- ✓ Mediante este tipo de descripciones, los ocupantes pueden tener una visión clara y exacta del rendimiento que se espera de ellos.

- ✓ Conocen con bastante detalle el nivel de calificación requerido para ocupar un puesto y para ser promocionado.

Inconvenientes:

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

Existen otras definiciones de estos conceptos dadas por otros autores y expresadas de diferentes formas en la literatura, pero su esencia, es básicamente la misma.

1.4.- Relación del Análisis y Descripción de Puestos y actividades 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, aptitudes y la 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 él puesto que ocupa.

- ✓ **Valoración del puesto de trabajo**: El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica, a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos de trabajo a utilizar en un caso concreto.
- ✓ **Seguridad e higiene**: Conociendo la peligrosidad de determinadas tareas y condiciones de trabajo detectadas y definidas en la correspondiente descripción de puestos de trabajo, se puede actuar con el fin de minimizar la insalubridad y los riesgos comunes a determinados puestos de trabajo.
- ✓ **Planes de carrera**: Para su diseño oportuno con el establecimiento, también oportuno, de rutas promociónales 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 reafirma, 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.

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

En el Perfil de Cargo, se concretan los objetivos del cargo o puesto de trabajo, los cuales la expresión del factor humano en la producción o servicio, tornando a todo lo demás superfluo, si no se alcanza esta expresión y sobre todo, si no se alcanza bien.

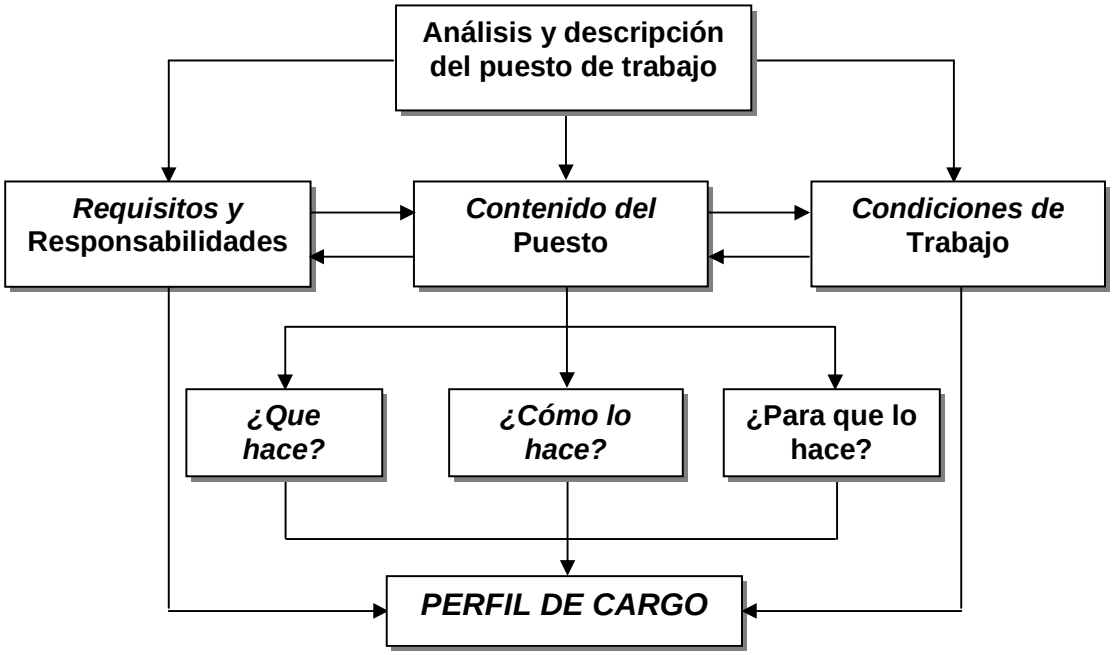


Figura 1.1: Componentes esenciales del Perfil de Cargo derivados del Análisis y Descripción de puestos de trabajo.

Objetivos de la descripción y el análisis de puestos

Los objetivos del análisis y la descripción de puestos son muchos, pues estos constituyen la base de cualquier programa de Recursos Humanos. Dentro de los fundamentales se encuentran los siguientes:

- ✓ 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 la información necesaria sobre higiene y seguridad laboral existentes, así como los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos puestos.

Aplicación y Utilización

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

- ✓ 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

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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 más conforme con sus aptitudes.

1.6.- Procedimientos para el Diseño de Perfiles de Cargo

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

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

- **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 diferentes tipos de entidades y sus resultados han sido muy completos.

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.- La demanda de Recursos Humanos

La demanda a futuro que experimenta una organización en el campo de los Recursos Humanos es esencial para la planeación de las políticas de empleo. La mayor parte de las compañías evalúa sus necesidades a futuro en este campo. Por otra parte, la oferta de personal dista mucho de ser limitada. Los desafíos que determinan esa demanda y los métodos de anticiparla merecen un análisis general.

A pesar de que la demanda de Recursos Humanos se ve influida por muchos retos, por lo general están presentes en el proceso cambios en el entorno, en la organización y en la fuerza de trabajo, por lo general estos factores aparecen tanto a corto como a largo plazo. Algunas de estas causas se encuentran en el campo de control de la organización, en tanto otras no. Las causas de estos cambios se resumen en la **Figura 1.2**.

CAUSAS EXTERNAS:	Factores económicos (recesiones, demanda, etc.)
	Elementos sociales, políticos y legales (permisos, etc.)
	Cambios tecnológicos (sin conocimientos es más difícil)
	Competencia (ofrecer atractivos puestos, sueldos y prestaciones)
CAUSAS INTERNAS:	Planes estratégicos
	Presupuestos
	Ventas y pronósticos de producción
	Nuevas operaciones, líneas y productos
	Reorganización y diseño de puestos

Figura 1.2: Causas externas e internas que afectan la demanda futura del Personal.

<u>Técnicas para pronosticar</u>

Los instrumentos que pretenden pronosticar las necesidades futuras de una organización pueden ir desde técnicas muy elementales hasta muy complejas. Ni siquiera las técnicas más complejas son totalmente precisas; solo permiten mayor grado de aproximación.

La mayor parte de las compañías suelen iniciar sus actividades empleando técnicas sencillas, y después, a medida que crecen la organización y la necesidad de emplear instrumentos más confiables, se puede recurrir a técnicas más avanzadas que requieren personal especializado.

Las técnicas de predicción de las necesidades de Recursos Humanos se han resumido en la Tabla siguiente:

Técnicas para pronosticar Basadas en:

La Experiencia	Las Tendencias	Otros Métodos
Decisiones informales	Extrapolación	Análisis de Presupuestos y Planeación
Investigación a cargo de expertos	Indexación	Análisis de nuevas operaciones
Técnica de Delfos	Análisis Estadísticos	Modelos por Computadoras

- **Basados en la experiencia**: Estas técnicas se apoyan principalmente en el juicio de las personas con conocimientos y visión amplias sobre las futuras necesidades de Recursos Humanos. Debido a que la mayor parte de las decisiones acerca del empleo son formulabas por los gerentes de línea, las personas a cargo de planear los recursos de personal deben diseñar métodos que les permitan conocer las necesidades de estos gerentes. En las organizaciones pequeñas el director de operaciones o el gerente de personal pueden poseer toda la información necesaria. En organizaciones mayores, el más sencillo consiste en la consulta directa a los gerentes.
- **Técnica Delfos**: constituye un paso ulterior hacia técnicas más avanzadas. Cuando se emplea esa técnica también se solicitan cálculos de un grupo de expertos, gerentes de línea, por lo general. El departamento de personal actúa como intermediario, resume las respuestas y expone sus resultados a los gerentes, par inquirir nuevamente sobre sus cálculos y obtener su retroalimentación. No es extraño encontrar opiniones encontradas y peticiones contradictorias. Al repetir este procedimiento suele encontrarse que la opinión de los gerentes tiende a coincidir con sus necesidades de personal, a medida que ellos mismos perciben mejor sus necesidades.
- **Basados en las tendencias**: es probable que la técnica más expedita sea la proyección de las tendencias de la organización durante el pasado. Los dos métodos más sencillos son la extrapolación y la indexación. Por medio de la extrapolación se prolongan las tendencias del pasado. La indexación es un método útil para el cálculo de las necesidades futuras del empleo, haciendo que coincida la tasa de crecimiento o descenso en el empleo con un índice determinado. Un índice muy empleado es la relación de empleados en las áreas de producción y las cifras de ventas, en efectivo o en unidades.

Los métodos de extrapolación e indexación son aproximaciones muy generales y a corto plazo, porque parten de que las causas de las demandas permanecerán constantes, lo cual ocurre en muy pocas ocasiones. Estos métodos son muy imprecisos para establecer proyecciones a largo plazo o en organizaciones de grandes dimensiones. En general, los análisis más complejos

permiten los cambios de las causas que motivan los cambios de las causas que motivan la demanda.

Otros Métodos:

- **Análisis de presupuestos y planeación**: las organizaciones que necesitan planeación de Recursos Humanos por lo general elaboran presupuestos detallados y planes a largo plazo. Un estudio de los presupuestos por departamento revela las autorizaciones financieras para controlar más personal o probablemente reducirlo en algunas áreas. Sumados a extrapolaciones de los cambios en la fuerza de trabajo, estos datos pueden proporcionar cálculos a corto plazo. Los calculados a largo plazo pueden derivarse de los presupuestos a 2, 4 ó 5 años.
- **Análisis de nuevas operaciones**: cuando las operaciones nuevas complican la planeación de contrataciones se emplea este. Requiere que se calculen las necesidades de Recursos Humanos en comparación con otras compañías que llevan a cabo operaciones similares.
- **Modelos por computadoras**: son requeridos por técnicas más avanzadas. Consiste en una serie de fórmulas matemáticas que emplean de manera simultánea la extrapolación, la indexación, los resultados de sondeos y encuestas y los cálculos de cambios en la fuerza de trabajo.

En la literatura consultada identifican cuatro niveles de complejidad en la producción de los requerimientos de Recursos Humanos.

Etapa 1:

- Los gerentes establecen sus planes, objetivos y el número de personas que necesitan a corto plazo.
- Procedimientos muy informales y subjetivos.

Etapa 2:

- El proceso anual de planeación de presupuesto incluye las necesidades de Recursos Humanos.
- Se especifica en la medida de lo posible el número de personas y sus características.
- Identificación de los problemas que requieren acción individual o general.

Etapa 3:

- Empleo de análisis por computadora, examen de causas de los problemas, análisis de las tendencias futuras sobre oferta de trabajo-
- Empleo de computadoras para revelar a los gerentes de tareas rutinarias de pronóstico (como vacantes o tasa de rotación).

Etapa 4:

- Modelos de computadora para procesamiento en línea y simulación de necesidades, flujo de personal y costo de apoyo en un proceso continúo de actualización y proyección de necesidades, planes de contratación, oportunidades profesionales y programación de planes acorde con esta información.
- Suministro de información óptima para sustentar decisiones gerenciales.
- Intercambio de datos con otras compañías y con entidades oficiales, encuestas regionales (como datos sobre salarios, empleo, etc.).

1.7.1.- Requerimiento de Recursos Humanos

Los planes a largo plazo son cálculos de necesidades probables. Las cifras únicamente son un cálculo, porque inicialmente presentan un nivel bajo de precisión. Sin embargo, a medida que se conocen mejor las causas de la demanda y las técnicas de predicción, los cálculos se hacen más precisos.

Los planes a corto plazo son más específicos y pueden asumir la forma de un cuadro de contrataciones. Este lista las necesidades de contratación en el corto plazo; por lo general, no más de un año. El listado puede componerse de cifras específicas o niveles aproximados de necesidad. Estos cuadros no son totalmente precisos; son aproximaciones de gran utilidad. Estos cálculos permiten a los especialistas en personal enfrentar las necesidades más inmediatas. Indirectamente constituyen un instrumento de gran valor para mantener la imagen del departamento en un grado óptimo de eficiencia. Cuando cuentan con cálculos de las necesidades futuras de Recursos Humanos, los especialistas en personal pueden actuar de manera más sistemática y activa.

Fuentes de reclutamiento de Recursos Humanos: una vez evaluada la demanda futura de Recursos Humanos el departamento de personal procede a llenar las vacantes. Existen dos fuentes de suministro de personal:

1. **La interna**: empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos, o que pueden absorber ente sus funciones las que se quieren llenar.

Cálculo de suministro interno: estos implican mucho más que la mera cuenta del número de empleados. Los encargados de la planeación investigan y clasifican los Recursos Humanos presentes a fin de conocer su calificación; información que permite prevenir que nuevos puestos se pueden llenar con empleados actuales. Esto resulta de gran importancia para el clima laboral de la empresa y para dar a los empleados la certidumbre de que pueden progresar. El formato de promociones potenciales registra la información en este caso, ya que resume los

conocimientos y habilidades de los empleados y proporcionan un instrumento de análisis para la evaluación del potencial humano con que cuenta la organización.

Los cuadros de reemplazo potencial constituyen una representación visual de las posibilidades específicas de sustitución dentro de una organización. La información se obtiene del formato de promociones potenciales. Todas las vacantes no son posibles llenarlas mediante promociones internas, en esos casos es necesario recurrir a fuentes externas de provisión de Recursos Humanos.

2. **La externa**: se compone de la oferta de mano de obra exterior a la organización; empleados de otras compañías, desempleados, estudiantes a punto de graduarse, etcétera.

Análisis del mercado de trabajo: el éxito en la localización de nuevos empleados depende del mercado de trabajo, pero también de la habilidad de los especialistas en personal para llevar a cabo esta importante tarea. Incluso cuando las tasas de desempleos son altas, resulta difícil encontrar el personal idóneo para ciertas ocupaciones.

Factores demográficos: los factores demográficos son otro elemento a largo plazo que afecta la oferta de trabajo. Afortunadamente para las empresas prepararon planes a largo plazo, estas tendencias son predecibles.

El plan de Recursos Humanos, es pieza fundamental del sistema de información de Recursos Humanos de la organización. La información contenida en el plan sirve como guía para reclutadores, capacitadores, planificadores del desarrollo y otros especialistas.

1.8.- Tendencias actuales en 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.

Las empresas que no cuentan con un modelo para medir el valor de su gente quedarán, más tarde o más temprano, irremediablemente fuera del mercado. Y aquellos departamentos que no cuentan con dicha herramienta, quedarán posiblemente, fuera de la empresa.

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. Según Mario Vogel en su artículo

"*Gerenciar sólo por indicadores financieros es un suicidio*", 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.

Continuar dirigiendo una empresa atendiendo únicamente a los indicadores financieros es hoy un suicidio, dice Vogel, ya que ellos sólo informan lo que pasó, pero no dan ninguna información ni acerca de la claridad del Management, ni del clima laboral de la organización.

Resulta evidente que, durante años, Recursos Humanos no midió el impacto de sus políticas. Y más recientemente, aquellos gerentes más innovadores que se arriesgaron, sólo lo hicieron de manera tradicional. Por ejemplo, en el caso del índice de rotación de personal, la evidencia solía ser solamente el resultado entre retención/expulsión, en el marco organizacional de la política salarial.

Siguiendo con el ejemplo, las concepciones actuales indican que la evidencia en el índice de rotación de personal debería dirigirse, por ejemplo, hacia lo que se ha dado en llamar las condiciones expulsivas. Es decir, ¿qué impulsa a una persona a irse o quedarse en la organización?

Bajo esta concepción entonces, el marco organizacional ya no sería la política salarial, sino la calidad del Management y el clima organizacional.

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. Es importante destacar que no se deben descartar las medidas tradicionales, sólo que ahora deben ser leídas en otro contexto, orientándose al Management y al clima organizacional. Las medidas tradicionales deben ser la base del análisis posterior, ya que aportan datos de sumo valor, pero se debe cambiar el marco en el que esta información debe ser analizada. 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 trabajan en ella.

Capítulo II: Descripción del procedimiento para la elaboración de los Perfiles de Cargo

Mediante el Proceso de Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo se obtienen informaciones acerca de los trabajos, su contenido y las condiciones y aspectos que lo rodean, para obtener el resultado deseado es necesario seguir una serie de fases y etapas, desde su inicio hasta su conclusión. En este capitulo se describen las etapas del procedimiento utilizado en el desarrollo de las características particulares de esta investigación, explicando además, los métodos y técnicas a aplicar en cada una de sus etapas, como se muestra en la **Figura 2.1**.

2.1.- Propuesta de herramientas para el Diagnóstico

2.1.1.- Indicadores propuestos para la gestión de personas

Según la literatura consultada los procesos y prácticas de gestión de las personas que afectan de forma más directa a su rendimiento y que, por tanto, puede tener mayor incidencia en los resultados de las unidades de negocio pueden ser:

1. Planificación de R.R.H.H.
    - ✓ Planificación de la plantilla;
    - ✓ Reclutamiento y selección;
    - ✓ Desarrollo de carreras;
    - ✓ Planificación de la selección.
2. Formación y desarrollo.
    - ✓ Análisis de competencias requeridas en el futuro;
    - ✓ Análisis de competencias actuales de la plantilla;
    - ✓ Identificación de diferencias (gaps de competencias);
    - ✓ Programas de formación y desarrollo;
    - ✓ Evaluación para el desarrollo profesional;
    - ✓ Evaluación de resultados de evaluación de potencial.
3. Compensaciones y beneficios.
    - ✓ Política salarial;
    - ✓ Retribución fija y variable;
    - ✓ Beneficios empresariales;
    - ✓ Programas de reconocimiento;
    - ✓ Programas de atracción, retención y desvinculación.
4. Comunicación.
    - ✓ Programas y acciones de comunicación;
    - ✓ Sistemas de información.

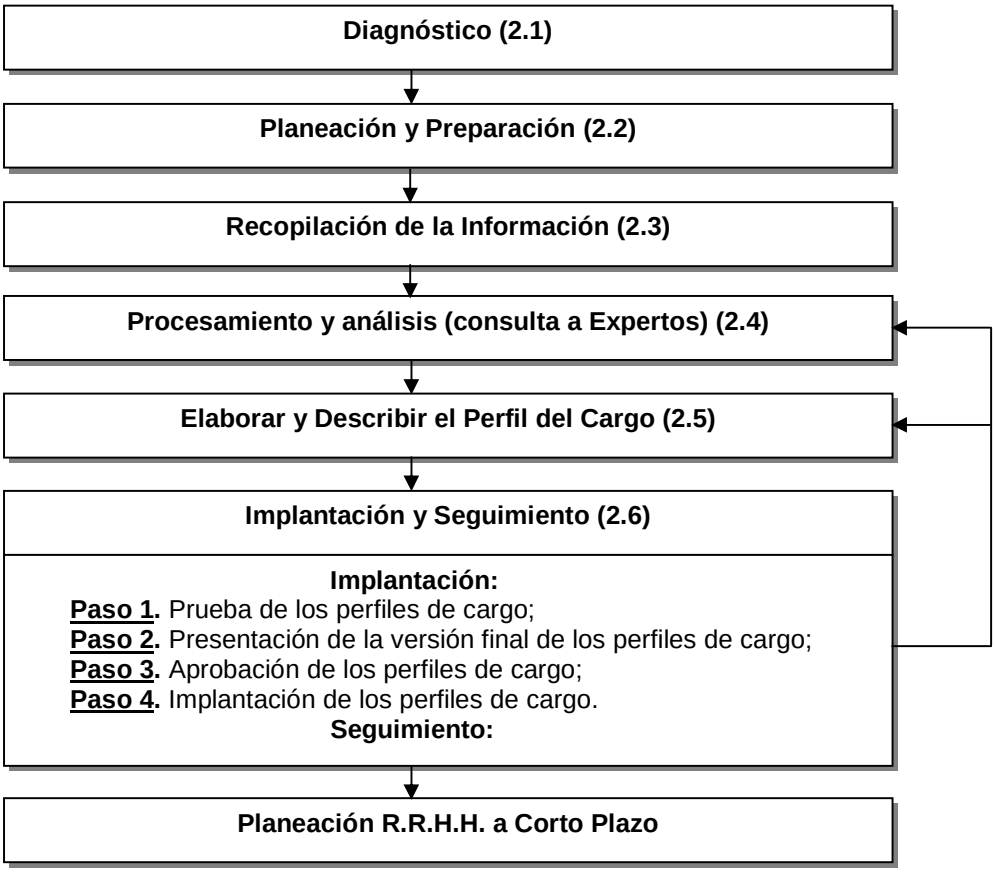


Figura 2.1: Procedimiento para la Elaboración de los Perfiles de Cargo.

La medición, la actuación y las decisiones relativas a estos procesos no deben ser cuestiones "individuales" de las áreas funcionales de Recursos Humanos, sino que deben ser compartidas con los directivos y mandos, responsables de sus respectivas unidades de negocio.

En la literatura se proponen un conjunto de indicadores, para estos procesos identificados anteriormente, que permitirán evaluar el nivel de implantación y la eficacia de cada uno de ellos en la organización:

1. Indicadores de Planificación de Recursos Humanos:
   - ✓ Plantilla actual con relación a la necesaria para el nuevo ejercicio;
   - ✓ Porcentaje de empleados que tienen potenciales sucesores dentro de la organización;
   - ✓ Porcentaje de empleados que tienen identificadas nuevas responsabilidades en la organización;
   - ✓ Número de promociones realizadas por empleados;
   - ✓ Tiempo medio de permanencia en el puesto;
   - ✓ Posiciones ofertadas;
   - ✓ Nuevas contrataciones externas entre posiciones ofertadas;
   - ✓ Tiempo medio de duración de los procesos de selección;

- ✓ Número medio de candidatos evaluados por posición ofertada;
- ✓ Gasto medio de selección externa (por proceso);
- ✓ Número de empleados que permanecen en la empresa transcurridos tres años.

2. Indicadores de Formación y Desarrollo.
   - ✓ Gasto medio de formación por empleado;
   - ✓ Tiempo medio de formación por empleado;
   - ✓ Porcentaje de empleados que participan en programas de formación y desarrollo profesional;
   - ✓ Gasto en programas de formación y desarrollo profesional en relación al número de empelados;
   - ✓ Porcentaje de empleados que participan en programas de evaluación para el desarrollo profesional;
   - ✓ Porcentaje de empleados que participan en programas de evaluación de resultados.
3. Indicadores de Compensaciones y Beneficios.
   - ✓ Gasto medio de formación por empelados;
   - ✓ Importe de la retribución fija, en relación a la retribución total;
   - ✓ Importe de la retribución variable, en relación a la retribución total;
   - ✓ Retribución diferida, en relación a la retribución total;
   - ✓ Costo de la masa salarial del personal, en relación a la plantilla;
   - ✓ Costo salarial real del personal adscrito a convenios colectivos, en relación al coste salarial según los límites establecidos en el mismo;
   - ✓ Importe de los programas de reconocimiento, en relación a la plantilla.

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

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

Sistemas de trabajo:

Este punto describe como los diferentes puestos de trabajo y tareas le posibilitan a la organización y los empleados alcanzar un alto desempeño. Describe, además, como la compensación, los perfiles de cargo, los planes de carrera y demás prácticas relacionadas con

la fuerza de trabajo posibilitan que la organización y empleados alcancen un Alto desempeño. Incluye preguntas para las categorías:

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

Motivación y aprendizaje:

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

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

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

Satisfacción y bienestar de los empleados:

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

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

Siguiendo los criterios de este enfoque en el Recurso Humano del Modelo de Baldrige se elaboró el cuestionario, mediante el cual se realiza el diagnostico inicial del clima organizacional. (**Ver Anexo B**).

2.1.3.- Diagnóstico utilizando encuesta de Clima Organizacional

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

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

De aplicaciones anteriores del procedimiento se encontró un cuestionario para diagnosticar el Clima Organizacional, en el cual se propone dividir el análisis en cuatro dimensiones generales: Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación; y cada una de estas a su vez se subdivide en cuatro variables representativas (**Ver Anexo C**).

1. **Liderazgo**: Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas, por medio de la habilidad de orientar y convencer con entusiasmo las variables asignadas:

- ✓ Dirección: Sentido de orientación de las actividades, identificación y establecimiento de objetivos y metas de forma clara y medios para lograrlos.
- ✓ Estímulo a la excelencia: Promueve y asume responsabilidad en la calidad, preocupación por el desarrollo de las personas.
- ✓ Estímulo al trabajo en equipo: Se planifica y organiza el trabajo de todos como un solo grupo con objetivos comunes; la gestión organizacional se basa en trabajo en equipo.
- ✓ Solución de conflictos: Superar los conflictos, con estímulos para generar desarrollo, se conforman metas, motivaciones y necesidades de los involucrados, a partir de una comunicación sincera, respetuosa, defensiva; compromiso de todos con las soluciones pactadas.

2. **Motivación**: Reacciones y actitudes naturales de las personas para subsistir y desarrollarse. Las verdaderas fuentes de motivación en el trabajo son: la necesidad de relaciones interpersonales provechosas y las oportunidades y proyectos para demostrar sus posibilidades. Estas son las motivaciones que realmente contribuyen al desarrollo de la organización:

   - ✓ Realización personal: Contexto que permite al hombre aplicar sus habilidades, auto-realizarse, los trabajadores participan en la decisión sobre sus propios procedimientos y planes de ejecución.
   - ✓ Reconocimiento a la aportación: Se reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por las personas en la ejecución de las tareas asignadas.
   - ✓ Responsabilidad: Es el compromiso con que los trabajadores asumen cociente y voluntariamente sus deberes en respuesta a las demanda de trabajo ; no basta con tener identificados los objetivos de la labor que realizan sino que es necesaria la confianza por parte de los superiores.
   - ✓ Adecuación de las condiciones de trabajo: Condiciones físicas y psicosociales en las que se realiza el trabajo, calidad y cantidad de recursos asignados.

3. **Reciprocidad**: Satisfacción de expectativas mutuas: del individuo y de la organización, adecuar los intereses de ambos y que exista coincidencia entre ellos. La persona se siente parte de la organización:

- ✓ Aplicación al trabajo: Identificación plena del individuo con su trabajo y la organización, responden de forma adecuada, con exactitud y esmero y adopta comportamiento que superan los compromisos formales del empleo.
- ✓ Cuidado del patrimonio institucional: Cuidado de los bienes y recursos asignados, preocupación por la imagen, el prestigio y los valores de la organización.
- ✓ Retribución: Beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros: sistema justo de remuneración salarial, posibilidad del individuo de hacer carrera en la organización, sistema de capacitación y desarrollo de los recursos humanos.

4. **Participación**: Integración de las personas en la organización, aportando cada quien lo que le corresponde; es imprescindible que existan los diseños de puesto, con una clara definición de funciones y actividades a desarrollar.
   - ✓ Compromiso con la productividad: El individuo requiere una orientación precisa de lo que se espera de él, en términos de calidad, cantidad y oportunidad; las metas del grupo y la responsabilidad que él tiene. Se trata de intercambiar y discutir sobre los resultados obtenidos y comprometerse con ellos.
   - ✓ Compatibilización de intereses: Integración de todos los intereses en una sola dirección: el cumplimiento de los objetivos de la organización. Debe lograrse entre todas las áreas e individuos la compatibilización de intereses al distribuir los recursos, el poder y el grado de autonomía que requieren unos y otros.
   - ✓ Intercambio de información: Intercambiar de forma organizada información sobre los propósitos comunes y medios para lograrlos, cuidando su calidad.
   - ✓ Participación en el cambio: Actitud comprometida y orientada al cambio de los individuos, como agentes del cambio, participando con aporte de sugerencias, adopción de nuevos hábitos, entre otras.

A cada variable le pertenecen tres ítems de la encuesta que se refieren al factor que ella evalúa, aunque además se utilizaron filas vacías para aquellos aspectos en que el empleado decida incluir a la lista para realizar el análisis. En la **Tabla 2.1** se muestra cada dimensión con cada variable y los ítems que la constituyen.

El análisis se realizó utilizando el método de Dimensiones y Variables, siguiendo los siguientes pasos:

1. Adaptación e implementación del cuestionario

Previamente a la aplicación del cuestionario se establecieron las características específicas de la instalación con el objetivo de adaptar la estructura y diseño de la investigación a la situación real de la misma.

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**

Tabla 2.1: Dimensiones y variables utilizadas en el análisis del Clima Organizacional.

1.1. 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.

1.2. Selección del diseño Muestral

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

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

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

1. Muestreo aleatorio. El muestreo aleatorio es aquel en que cada elemento de la población tiene la misma oportunidad de ser seleccionado.
2. Muestreo aleatorio multietápico. Este método es utilizado cuando el análisis de la calidad conlleva a varias etapas. Por ejemplo: Tomar una muestra de clientes y obtener alguna medida de satisfacción o calidad del servicio. De aquellos clientes que indican niveles bajos de insatisfacción, seleccionar otra muestra para análisis posteriores.
3. Muestreo estratificado. La población se separa en dos 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.
4. Muestreo repetitivo, múltiple o secuencial. Esencialmente puede describirse como la combinación de dos o más sub-muestras seleccionadas a partir de muestras estratificadas. Tal tipo de muestreo tiende a ser complejos y su utilización está dada por la necesidad de muestras con características altamente especificadas.

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

1. 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.

2. 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.

1.3. Selección del tamaño de la muestra

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

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

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

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

P = proporción muestral o su estimado.

q = 1 - P

E = error absoluto permisible.

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

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

Se puede realizar una estratificación de la muestra aplicando una “Asignación Proporcional” a una o varias variables de segmentación (Categoría ocupacional, 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. 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 el Análisis de la fiabilidad del cuestionario con la prueba ALPHA de Cronbach.

En el caso de tablas de contingencia y cumpliéndose el supuesto que la Muestra es aleatoria simple y no compleja (selección estratificada), es posible utilizar la prueba Chi-cuadrado que como la más indicada, por varios autores, 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

Este método consiste en elaborar Patrón de respuestas. Para ello se elaboró una encuesta clave con el valor ideal que deben dar los trabajadores para que en su organización haya un clima laboral favorecedor y positivo, siempre señalando con un punto las respuestas positivas (**Ver Anexo C**, columna "*Valor Ideal*").

Al analizar esta encuesta clave contra cada una de las encuestas aplicadas; se otorga 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. Para desarrollar este método se deben realizar los siguientes pasos:

A. Interpretar la respuesta obtenida, siguiendo 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: Valor Ideal de respuesta a la pregunta i.

B. Para cada ítem del cuestionario se calcula el promedio, siendo este el valor que recibe cada pregunta. El promedio calculado de cada variable debe estar entre 0 – 1.

C. 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.

D. 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).

2.1.4.- Diagnóstico de Recursos Humanos utilizando Indicadores de Desempeño

Una vez tomada la decisión de comenzar a medir la gestión de Recursos Humanos, resulta necesario implementar un diagnóstico que permita evaluar la efectividad de las prácticas implementadas y delinear un plan de acción para consolidar las fortalezas detectadas y corregir las debilidades. La necesidad de realizar este diagnóstico de la función de Recursos Humanos surge por la propia evaluación de esta área en las organizaciones de hoy.

Como ya se ha mencionado en puntos anteriores, el indicador es una herramienta de medida que se contrasta en la práctica como un estimador de las variables críticas de la organización. Los indicadores se relacionan entre sí, aunque se dividan en puntos separados para su correcta medición, por lo que los resultados de muchos de ellos están íntimamente ligados.

Existen diversos tipos de indicadores, desde los más simples a los más complejos, subjetivos u objetivos, directos o indirectos, tardíos o inmediatos. Una medida objetiva directa, por ejemplo, es el beneficio económico que se produce después de una determinada acción de recursos humanos. En algunos casos será fácil conocerlo, como es el caso de costos formativos, contrataciones, política de compensaciones, etc., mientras que en otros será más complejo.

Para clarificar lo planteado anteriormente trabajado, a continuación se mencionarán algunos indicadores clásicos encontrados en investigaciones similares consultadas y que pueden resultar de ayuda general a la hora de confeccionar los propios.

A. **Capacitación**:

- ✓ Número de horas de formación por persona
- ✓ Costo de formación por persona
- ✓ Ausentismo en la capacitación = $\frac{\text{Número de no residentes}}{\text{Número de asistentes}}$
- ✓ Razón de Satisfacción de cobertura = $\frac{\text{Número de acciones solicitadas e impartidas}}{\text{Número total de acciones impartidas}}$
- ✓ Razón de Insatisfacción de cobertura = $\frac{\text{Número de acciones solicitadas y denegadas}}{\text{Número total de acciones impartidas}}$
- ✓ Fiabilidad de la Asistencia = $\frac{\text{Número de convocados que asistieron}}{\text{Número de asistentes}}$

B. Desarrollo de Recursos Humanos

- ✓ Número de personas que promocionan
- ✓ Tiempo medio de permanencia en un puesto de trabajo
- ✓ Eficacia de la promoción = $\frac{\text{No. personas promocionadas de rendimiento óptimo}}{\text{Número de personas promocionadas}}$
- ✓ Índices de atractivo de un área = $\frac{\text{No. de personas solicitan traslado a un área}}{\text{No. total de solicitudes de traslado}}$
- ✓ Rotación de personal = $\frac{\text{No. total de personas al final de período}}{\text{(Total personas al inicio del período + Ingresadas + Egresadas)}}$
- ✓ Velocidad de desarrollo = $\frac{\text{Número de niveles ascendidos}}{\text{Años de antigüedad}}$

C. Estructura Organizacional

- ✓ Número de personas con responsabilidad directiva
- ✓ Número de personas que se dan de baja
- ✓ Edad media de los trabajadores
- ✓ Antigüedad media por trabajador
- ✓ Coeficiente de encuadramiento = $\frac{\text{Número de empleados con mando}}{\text{Número de empleados sin mando}}$

- ✓ Capacidad Ejecutiva = Número de empleados de línea / (Número de empleados de línea + Número de empleados de staff)
- ✓ Índice de disponibilidad geográfica = (Número centros x Cant. media pers. por centro) / Total Plantilla
- ✓ Permanencia = Número de personas que permanecen en el puesto / Total Plantilla

D. Búsqueda y Selección de Personal

- ✓ Relación de selección = Número de plazas vacantes / Número de candidatos presentados
- ✓ Tasa básica de selección = Número de candidatos válidos / Número de candidatos
- ✓ Razón de abandono = Número de personas seleccionadas que egresan / Número de personas seleccionadas
- ✓ Idoneidad de la selección = Número de personas seleccionadas con rendimiento óptimo / Número de personas seleccionadas

E. Remuneraciones y beneficios

- ✓ Política de Remuneración = (Salarios Pagados + Gratificaciones no Obligatorias) / Salarios Obligatorios
- ✓ Beneficios sociales = (Beneficios Obligatorios ley, convenio, etc.+Beneficios Facultativos) / Beneficios Obligatorios por ley, convenio, etc.
- ✓ Equidad Interna = Desviación Típica de las retribuciones en el mismo puesto
- ✓ Equidad Externa = Retribución media para un puesto dado / Retribución media en el mercado

F. Clima organizacional

Índices obtenidos en la Encuesta realizada para analizar el Clima Organizacional.

Por tanto, la lista que se muestra no intenta ser una enumeración exhaustiva, sino un orientador general para la confección de aquellos indicadores para comenzar a medir la eficacia de las prácticas en el área de Recursos Humanos. Aunque estos indicadores solos no bastan para una efectiva medición, por lo cual deben complementarse con otros y orientarse a un marco organizacional de calidad de la Administración y el clima organizacional.

2.1.5.- Determinación de la Fiabilidad del cuestionario

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

Muchos autores ponen como ejemplo las características de calidad de un carro fiable; funciona en cualquier momento y su comportamiento es similar dentro de una gran variedad de circunstancias. Un instrumento de medición confiable se comporta de igual forma y sus resultados similares:

- ✓ Cuando es administrado por diferentes personas;
- ✓ Cuando se usan alternativas diferentes (se cambian los atributos);
- ✓ Cuando las condiciones de la medición cambian, los resultados obtenidos no lo hacen.
- ✓ Cuando se realiza un análisis de fiabilidad a un cuestionario, resulta interesante conocer:
- ✓ Las características de los diferentes atributos;
- ✓ Las características de la escala utilizada;
- ✓ La relación existente entre cada atributo y la escala.

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

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

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

donde:

Xii y **Xij**: Elementos de la matriz de Covarianza o de Correlación entre atributos.

K: Número de atributos dentro de una dimensión dada

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

$\sum X_{ii} + \sum X_{ij}$: Índica la suma de los elementos en la Matriz de Covarianza.

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.

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 dos 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 dos 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. 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.

La fórmula general es: $r_{cc,} = \left[\frac{(nr_{12})}{1+(n-1)r_{12}}\right]$ donde:

rcc': Estimación corregida de la fiabilidad del cuestionario

r12: Correlación entre las dos mitades del mismo cuestionario

n: Cantidad de puntos en el cuestionario dividida por el número de atributos en cada una de las dos mitades.

2.2.- Planeación y preparación

En esta etapa del procedimiento corresponde la coordinación con la dirección de la entidad objeto de estudio, la creación de los posibles equipos de trabajo o apoyo a la investigación con sus características específicas y relacionadas con la actividad a desempeñar. Además en esta etapa se debe definir el alcance de la investigación, así como el estudio de los métodos y procedimientos actuales de trabajo.

A. Compromiso de la dirección

En todo esfuerzo para el mejoramiento se necesita del apoyo y el liderazgo de la alta dirección, de lo contrario el proyecto puede fracasar. 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.

B. Creación de Equipos.

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

C. Establecer el alcance del estudio

Además de los equipos de trabajo es importante definir las instalaciones y áreas en las que se aplicará el procedimiento y los puestos a encuestar para cada perfil de cargo a partir de la plantilla existente teniendo en cuenta las características de la organización objeto de estudio, los intereses de la dirección, y minimizando el tiempo para su realización.

2.3.- Recopilación de la información

Los métodos de Recopilación de Información, más ampliamente utilizados en la literatura, para el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo suelen ser los siguientes:

Método de la Observación Directa	**Aplicación de Cuestionarios**
Entrevista con Trabajadores	**Método de expertos**
Métodos donde se Combinan los anteriores	

- ✓ **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 y puede adoptar dos formas de aplicación:

- Cuestionario Abierto: Se le solicita a la persona que ocupa el puesto de trabajo que describa, todas las indicaciones posibles sobre el puesto, sobre su contenido y sobre sus características.
- Cuestionario Pautado: Se le solicita a la persona que ocupa el 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.

Ventajas:

- Obtención de los datos relacionados con 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 propuestos.
- Este método, cuando es antecedido por la observación directa o por el cuestionario, lleva a resultados más satisfactorios y fidedignos para su análisis.

✓ **Métodos Combinados**: 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 Aplicación de un Cuestionario.
B. Observación Directa y Entrevista con Trabajadores.
C. Aplicación de un Cuestionario y Entrevista con Trabajadores.

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.

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

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

2.4.- Procesamiento y Análisis (consulta a expertos)

En esta etapa se pueden utilizar métodos como la tormenta de ideas, el método Delphi, así como la entrevista a expertos, 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 produce 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 produce un Alargamiento Vertical de un Cargo 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

Para elaborar y diseñar un Perfil de cualquier cargo es necesario considerar que los componentes esenciales de un Perfil de Cargo, como interactúan o sé interrelacionan y no se pueden concebir como partes aisladas. (**Ver Figura 1.1 del Capitulo 1**)

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 usen estilos sencillos, concisos y claros, 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 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 elaboración de la Ficha Tipo

Aunque 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 adecuado para la organización objeto de Estudio, a través del diseño de la Ficha Tipo.

A continuación se muestra 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:

- ✓ **Denominación del cargo**: Se refiere al nombre del cargo.
- ✓ **Área(s) o sección**: Área y Sección a la que pertenece el puesto.
- ✓ **Categoría ocupacional**: Se menciona la categoría a la que pertenece el cargo.

- ✓ **Grupo escala**: Grupo escala, según la Resolución 476 del CETSS, a que pertenece y de la que se deriva el salario a devengar.
- ✓ **Fecha de elaboración**: Fecha en que se diseñó el cargo mediante el análisis de resultados.
- ✓ **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:

- ✓ **Misión**: Hace mención de modo general y de forma breve y concisa a las principales funciones del cargo.
- ✓ **Tareas específicas**: Detallará las actividades (diarias, periódicas y eventuales) que se llevan acabo en el puesto para cumplimentar su razón de ser.
- ✓ **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.
- ✓ **Decisiones importantes**: Hace referencia a las decisiones importantes a tomar en el puesto y con quien se consultan.
- ✓ **Equipamiento de trabajo**: Refleja los equipos, herramientas y demás auxiliares del trabajo humano.

III- Requisitos para el cargo: Determina las características que debe poseer el individuo, tanto físico como mental para desempeñar el puesto, como son:

- ✓ **Formación general**: Se considera la preparación académica, calificación técnica o profesional que se requiere en el Cargo.
- ✓ **Conocimientos específicos**: Exponer los conocimientos requeridos para realizar la actividad analizada.
- ✓ **Adiestramiento requerido**: Define los conocimientos teóricos para el cargo y la práctica, de ser necesaria.
- ✓ **Experiencia mínima**: Hacer referencia a la experiencia laboral previa para desempeñar el cargo.
- ✓ **Rango de edad**: Reflejar las edades exigidas para desempeñar el puesto.
- ✓ **Sexo**: Especificar el sexo compatible con las funciones del cargo.
- ✓ **Requisitos de personalidad y habilidad**: En los requisitos del comportamiento se tendrá en cuenta las habilidades o capacidades del puesto de trabajo a analizar.
- ✓ **Otros requisitos**: Relaciona requisitos específicos de algunas profesiones, como es el caso del Patrón de Barco que, para ejercer como tal, tiene que estar certificado por la Organización Marítima Internacional (OMI).

IV- RESPONSABILIADES 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.

- ✓ **Ambiente de trabajo**: Reflejar las condiciones ambientales (iluminación, organización del local, ventilación, entre otras) en las cuales generalmente deben ejecutarse el trabajo.
- ✓ **Lugar de trabajo**: Especificar el lugar donde se desarrollan las funciones propias del cargo (Interior, exterior, entra y sale y vehículo automotor).
- ✓ **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.
- ✓ **Riesgos**: Señalar si el puesto está expuesto a riesgos, de ser así, expresar cuáles son y el grado de exposición.
- ✓ **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 de los Perfiles

En esta etapa del procedimiento 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 que propician 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 algún criterio 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 puede establecer un período de prueba de 3 meses.

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 deben 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 debe prever una retroalimentación 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 de los resultados

Posteriormente de la aprobación e implantación de los Profesiogramas elaborados se hace necesario una etapa de seguimiento (monitoreo) de los resultados. Dicha etapa consiste en establecer revisiones periódicas para detectar posibles cambios en los contenidos de los cargos y/o puestos de trabajo, debido a modificaciones, tanto en las estrategias y políticas de recursos humanos trazadas en la organización como en el diseño de los sistemas de trabajo, en lo que se refiere a los métodos y a las condiciones de trabajo, de forma tal que el Manual de Perfil de Cargos 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 aquellos que desaparecen por no ser ya necesarios, que cambian o se modifican, que permanecen iguales y los que emergen como nuevos para la entidad.

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

2.7.- Consideraciones Finales del Capitulo

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.

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.

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.

Capitulo III: Implementación del procedimiento en la UEB "Ferroviaria Elpidío Gómez"

3.1.- Caracterización del Objeto de estudio

En el presente capítulo se realiza una caracterización general de la UEB "Ferroviaria Elpidío Gómez.", así como se describe lo realizado en cada una de las etapas del procedimiento diseñado en el capítulo anterior. Iniciando con un diagnóstico del Clima Laboral y de la actividad de Recursos Humanos en la entidad objeto de estudio, demostrando como la inoperancia de los Perfiles de Cargo existentes influye negativamente en diferentes dimensiones y variables del ambiente organizacional.

Su Misión fundamental esta dada en garantizar la transportación oportuna de los insumos necesarios para el desarrollo de la actividad productiva del organismo, así como las producciones terminadas de las empresas, sea para la circulación interna como para la exportación. Garantizar el cumplimiento de la política estatal en el transporte automotor y ferroviario orientando y controlando a todas las instancias del organismo, el cumplimiento de las normas técnicas para la explotación, el mantenimiento y las reparaciones, así como la conservación de la técnica y las instalaciones sin dañar el medio ambiente.

La integra un personal entusiasta, disciplinado, abnegado, solidario, con una preparación multi-oficio, experimentado y especializado, que ofrece una respuesta dinámica a los problemas, todo lo que garantiza un servicio efectivo.

La UEB consta de los siguientes colectivos: Dirección, Grupo Economía-Recursos Humanos, Grupo de Operaciones, Servicios Internos, Grupo de Seguridad y Protección, Autoconsumo, Vías y Obras, Brigada de Locomotoras, y Taller de carros. Su actividad se desarrolla bajo Sistemas de Pago aprobados por la Resolución # 9 de 2008 del Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social (MTSS) Esta UEB se localiza al Norte de la Empresa Azucarera Elpidío Gómez, en el municipio de Palmira, Cienfuegos y fue creada por la Resolución # 222 de 2006 del Ministro del Azúcar

Su colectivo de trabajo tiene como Visión los aspectos siguientes:

- Ser dentro de las instalaciones del MINAZ que brindan servicios de Transportación de caña: la preferida.
- Poseer una eficiente administración caracterizada por el Liderazgo y comprometida con la dirección del partido y los principios de la revolución.
- Una consolidada Gestión Económico-Financiera que permita la prevención y el control hacia cualquier tipo de manifestación de corrupción e ilegalidad.
- Mantener en el mismo orden de prioridad la gestión administrativa y la de los recursos humanos.
- Se encuentra capacitado todo el personal en el tema relacionado con su actividad laboral.
- Existe un excelente nivel de comunicación.

Dentro de este colectivo laboral además se incentivan los **Valores** siguientes:

- *Honestidad*
- *Patriotismo*
- *Responsabilidad*
- *Humanismo*
- *Solidaridad*
- *Fiabilidad*
- *Accesibilidad*
- *Profesionalidad*
- *Cortesía*
- *Credibilidad*
- *Comprensión*

En la entidad los principales servicios que se ofertan son los relacionados a la transportación de producciones terminadas de las Empresas sea para la circulación interna como para la exportación, y Otros Servicios.

La plantilla aprobada de la UEB es de 113 plazas, de las cuales cubiertas están solo 57, lo que representa un 50,44% de ocupación, de las cuales las diferencias más significativas se observas en los cargos de obreros (47), Servicios (6) y Técnicos (3), como se muestra en la **figura 3.1**.

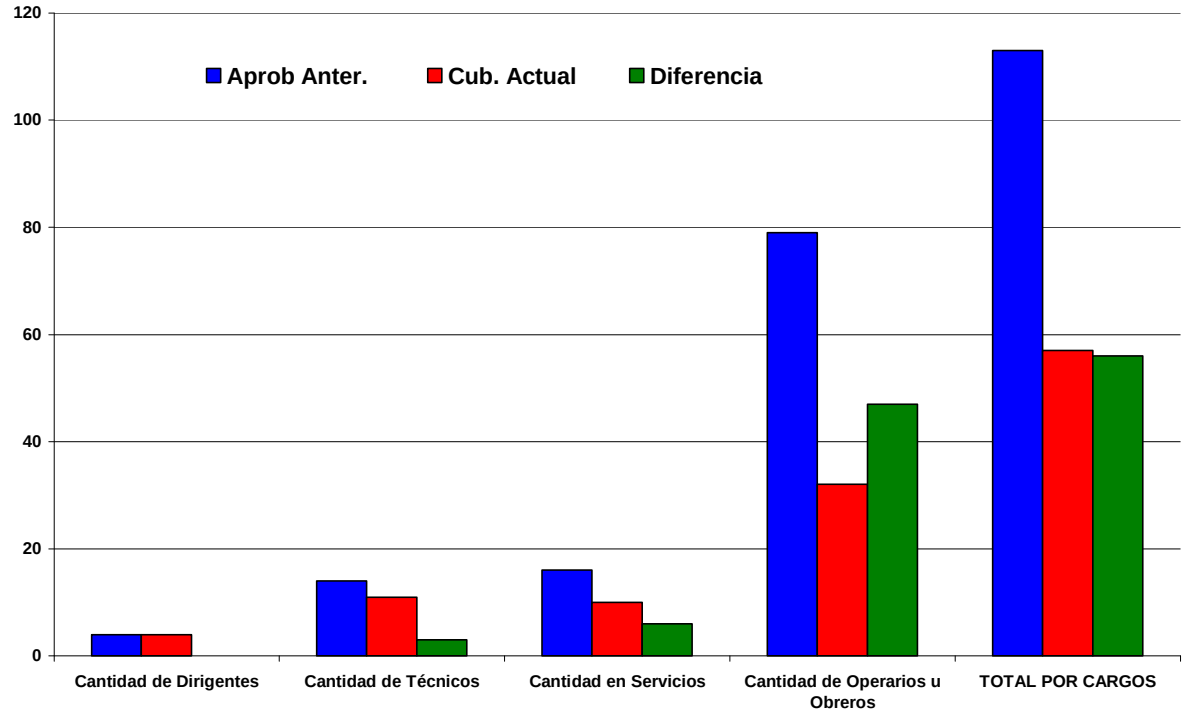


Figura 3.1: Composición de la Plantilla y situación actual.

Además se muestran las Categorías Ocupacional y los Grupos Saláriales de cada Puesto de Trabajo. (**Ver Anexo D**)

3.2.- Situación Actual de los Recursos Humanos

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

- Reclutamiento y selección del personal.
- Análisis y descripción de los puestos de trabajo.

- Evaluación del desempeño.
- Sistema salarial.

Reclutamiento y selección del personal.

Las fuentes de reclutamiento son tanto internas como externas. Los movimientos internos se realizan entre los trabajadores activos de la organización y el reclutamiento de fuentes externa, se realiza a través de la Oficina Empleadora, de los Órganos de Trabajo de los municipios de Palmira, Cienfuegos y Cruces; y de convocatorias realizadas al efecto con la utilización de propaganda radial mediante la Emisora Radio Ciudad del Mar, con excepción de los dirigentes, para ello se solicitan nombramientos al Departamento de Cuadros de la Empresa y luego de una minuciosa investigación se selecciona al Cuadro.

Análisis y descripción de los puestos de trabajo.

El análisis y descripción de los puestos de trabajo se basa en los Perfiles de Cargo existentes, los cuales en su mayoría están obsoletos y no responde a los actuales requerimientos de la organización.

Evaluación del desempeño.

El desempeño de los trabajadores no es evaluado periódicamente, pues no existe un plan de evaluación diseñado en la entidad.

La desactualización de los Perfiles de Cargo es uno los problemas más comunes a los que se enfrenta la Organización a la hora de aplicar cualquier sistema de Evaluación del Desempeño, pues incluye aspectos que no están recogidos en los Perfiles de Cargo actuales.

Sistema salarial.

El sistema salarial que se encuentra implantado en la entidad es el que rige la Resolución # 9 de 2008 del Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social (MTSS), pero en su gran mayoría los trabajadores han presentado inquietudes al respecto.

Diagnóstico.

Para el diagnóstico se utilizó 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 B**)

Diseño de la Investigación.

La población está compuesta por la plantilla de trabajadores existentes en la UEB al comienzo de esta investigación. Las unidades de muestreo y el marco muestral son todos los trabajadores de todas las áreas pertenecientes a la entidad que tienen de una forma u otra interacción organizacional.

El Diseño Muestral utilizado fue de un 100 por ciento de la población lo que represento un tamaño de muestra final de **57 unidades de muestreos**, a pesar de que en el procedimiento se

describen técnicas estadísticas que no serían de gran ayuda en este caso, aunque si para otras entidades.

Análisis de los resultados de la encuesta de clima organizacional.

La muestra analizada en la encuesta realizada quedó distribuida por Categoría Ocupacional, donde más del 56% de la misma esta compuesta por obreros, como se muestra en la Tabla 3.1.

El análisis de la Fiabilidad y Validez realizado al cuestionario tanto general como para cada ítem demuestra que el instrumento utilizado es fiable, mediante las pruebas explicadas en la descripción del procedimiento con el Paquete Profesional SPSS 11.0. (**Ver Anexo E y F**)

Además se realizo un análisis para las referencias cruzadas utilizando la variable de agrupación Categoría Ocupacional, donde se muestran los resultados de las preguntas que más evidencian la necesidad de Diseñar los Perfiles de Cargo. Se realiza además la prueba Chi cuadrado con el Paquete Profesional SPSS 11.0. (**Ver Anexo G**)

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

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Dirigentes	4	7.0	7.0	**7.0**
Técnicos	11	19.2	19.2	**26.2**
Servicios	10	17.5	17.5	**43.7**
Obreros	32	56.1	56.1	**100.0**
Total	**57**	**100.0**	**100.0**	

Tabla 3.1: Porcentaje de trabajadores entrevistados por “Categoría Ocupacional”.

Se aplicó además, la prueba Kruskall Wallis para detectar la posible existencia de diferencias significativas entre las categorías ocupacionales para las cuatro dimensiones, lo que permitió comprobar que en la dimensión Motivación las diferencias eran significativas (NS < 0.05).

Con posterioridad la aplicación de la prueba U de Mann Whitney permitió comprobar que las diferencias más significativas se encontraban entre las categorías Dirigentes y Servicio.

Resultados por el método de Dimensiones y Variables.

El **Anexo H** se muestran los resultados generales para cada variable y cada dimensión por cada Categoría Ocupacional:

Dimensión Motivación. Fue la Dimensión que obtuvo menor puntuación (solo el 59,87% 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" (52,63%) 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". La dimensión **Responsabilidad** logró el 60,53% 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. La variable "Reconocimiento de aportes" fue la única que obtuvo una puntuación aceptable de 70.18%; siendo la de situación más favorable dentro de la Dimensión. En esta 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".

Dimensión Liderazgo: Con un 64,91% de puntuación esta Dimensión no fue favorecida por los encuestados debido fundamentalmente a la Variable Dirección (peor evaluada de toda la encuesta), en este resultado inciden negativamente las preguntas "Las órdenes las andan cambiando a cada rato", "A veces tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por donde empezar" y "Se conocen los objetivos de trabajo del área". (**Ver Anexo G**)

Como se puede apreciar nuevamente la incidencia de las limitaciones de los actuales Perfiles de Cargo ya que los mismos no definen claramente la misión de cada cargo, además en muchas ocasiones no incluye tareas específicas que se realizan y no está claramente definida la interacción con otros cargos. Los resultados de la variable "Estímulo al trabajo en equipo" estuvieron causados, en lo fundamental, por los respuestas dadas a la pregunta "A la gente no le gusta que le señalen lo mal hecho". La puntuación mayor de esta Dimensión fueron para las Variables "Estímulo a la excelencia" y "Solución de conflictos" está por encima del 70%, lo que las sitúa en un rango aceptable.

Dimensión Reciprocidad: Alcanzó el 69,30% de criterios más favorables, lo que la sitúa en el segundo lugar entre las cuatro Dimensiones y dentro de ella la Variable Aplicación al trabajo obtuvo la menor puntuación a causa, fundamentalmente, de las respuestas dadas a la pregunta "Algunos trabajadores no se esfuerzan por hacer bien su trabajo" esta situación se limita a un número reducido de trabajadores, ya que a la pregunta "La gente se esfuerza por cumplir con su trabajo" los encuestados respondieron afirmativamente, en su mayoría. Esta situación es atribuible a la falta de un Sistema de Evaluación del Desempeño. La Variable Equidad con un

70,18% de respuestas positivas fue influida negativamente por la pregunta 12 (“No se reconoce cuando uno hace bien las cosas”), mientras que las preguntas 28 y 44 (“Hay preferencia con algunos trabajadores y áreas” y “En mi área de trabajo todos queremos que sea la mejor”) respectivamente, fueron favorecidas por los criterios de la mayor parte de los encuestados; este resultado demuestra que, en general, la Variable Equidad no constituye una amenaza para el logro de un adecuado Clima Laboral en la Organización. Tomando como referencia el porcentaje logrado por las variables “Cuidado con el patrimonio institucional” y “Retribución” se puede afirmar que inciden favorablemente en la consecución de un Clima Laboral positivo.

Dimensión Participación: Resultó la Dimensión mejor evaluada por los encuestados con un 77,43% de respuestas positivas. Las respuestas más favorables fueron para las preguntas que integran las Variables “Compatibilidad de intereses” y “Compromiso con la productividad” son muestra del sentido de pertenencia existente en el colectivo y que es considerado uno de los principales valores compartidos de la Organización. En el caso de la Variable “Intercambio de Información” influye negativamente, aunque no de manera significativa, la pregunta “Las personas de mi área no son muy francas entre sí”. Los resultados de la Variable “Compatibilidad de intereses” se consideran favorables, ya que todas las preguntas recibieron más del 90% de respuestas positivas, esto refleja la adecuada interacción entre las diferentes Áreas el accionar para el logro de la Misión de la entidad.

Analizando de forma general los resultados de la encuesta a partir de la evaluación de Dimensiones y Variables se concluye que la inoperancia de los Perfiles de Cargo existentes es la principal causa de que no se realice una eficiente y efectiva gestión de los Recursos Humanos en la UEB.

Planeación y Preparación.

Compromiso de la dirección y creación de equipos.

Una vez realizado el diagnóstico se presentó un informe al Consejo de Dirección con los resultados, llegándose al consenso de que cualquier iniciativa para el mejoramiento debía comenzarse por el diseño de los Perfiles de Cargo que integran los diferentes subsistemas de Recursos Humanos y que facilitaran el enriquecimiento del trabajo, así como un adecuado balance de cargas para las diferentes áreas de la Unidad.

La Dirección de la Empresa y la Administración de la UEB asumió el compromiso de informar a todos los trabajadores sobre el estudio a realizar y el técnico “A” Gestor de los Recursos Humanos de la UEB Ferroviaria fue designado como el responsable de facilitar toda la información previa necesaria, así como, de conformar los equipos de trabajo por cada área que darían solución a los problemas existentes, al frente de cada uno de estos equipos se coloco un trabajador responsable de cada área y que tuviera mayor conocimiento acerca de los puestos de trabajo existentes a su alrededor.

Educación y entrenamiento.

A través del equipo de la investigación se llevaron a cabo diferentes actividades de educación las cuales se inicia con la explicación por cada área de las características de la investigación a realizar y la importancia del aporte de cada trabajador en sus resultados. Además se realizo un entrenamiento con los responsables de cada equipo en las técnicas relacionadas con el análisis y descripción de puestos, recopilación de la información necesaria y el análisis final de los datos registrados de cada Puesto de Trabajo.

Alcance del estudio.

El alcance del estudio fue definido hacia todos los Puestos de Trabajo de la UEB, la cual, como se explica anteriormente, cuenta con una Plantilla Total de **45 cargos** los que representan **113 puestos de trabajo**, de los cuales solo se encuentran cubiertos el **50,4%** hasta la fecha. **(Ver Anexo D)**

3.3.- Recopilación de la información

Se utilizó el cuestionario estructurado que propone Palmero [2002], en su investigación, para la recopilación de información sobre los puestos de trabajo. Este instrumento fue combinado además con la entrevista personal a trabajadores de experiencia en cada puesto y áreas, y finalmente el resultado fue sometido a la consideración de expertos externos en la materia (Profesores de la Universidad de Cienfuegos).

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 instalación, 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 en el capitulo 2.

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 una FICHA TIPO adaptada a las condiciones generales de los Puestos de Trabajo existentes en la Unidad. (**Ver Anexos I**)

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 tres meses (Marzo y Abril), periodo en el cual se detectaron que existían Puestos de Trabajo donde era necesario añadirse algunos aspectos relacionados con las condiciones de trabajo y los requisitos de formación.

En atención a estas dificultades se hicieron los cambios necesarios, previa consulta a los expertos y se presentó versión final de los Perfiles de Cargo. En total fueron elaborados los 45 cargos existentes en la UEB, de los cuales se tomo una muestra de 3 ejemplos de cada categoría ocupacional (Dirigente, Técnico, Obrero y Servicio). (**Ver Anexo J**).

Análisis de los Resultados del Procedimiento.

Con la aplicación del procedimiento se obtuvieron los siguientes resultados:

- Diagnóstico del clima organizacional del la UEB Ferroviaria “Elpidío Gómez”, el cuál identificó las variables con mayores problemas tanto para las diferentes Categorías Ocupacionales.
- Se realizó una comparación entre dos periodos zafra 2009 con similar periodo del año anterior referente a la influencia de la aplicación de los nuevos Perfiles de Cargo, lo que permitió conocer que el mayor dominio por los trabajadores de las funciones, nivel de subordinación y requisitos de los cargos influyó de manera positiva en el funcionamiento de la entidad.
- Los nuevos Perfiles de Cargo se deben convertir en una valiosa herramienta en el proceso de selección que realiza la administración para las plazas vacante en la plantilla.
- Se puede definir con mayor efectividad la estrategia de capacitación para cada trabajador.
- Permite iniciar implementación de un Sistema de la Evaluación del Desempeño con las funciones previstas en los Perfiles de Cargo.

CONCLUSIONES

De la investigación realizada se han arribado a las conclusiones siguientes:

- Del análisis bibliográfico de los diferentes modelos de GRH estudiados se obtuvo que una de las actividades claves hoy en día es el ***Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo***, por ser el punto de partida para la mayoría de las soluciones de los problemas ocupacionales.
- Sin una información exacta del Puesto de Trabajo, en forma de Perfil de Cargo, o Profesiograma las actividades claves de la GRH, tendrán validez cuestionable. Es imposible que se puedan diseñar programas eficientes de formación, buenas políticas de recursos humanos o programas de selección con garantías, sin que se haya cubierto, como paso básico preliminar, el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo.
- El procedimiento seleccionado, para llevar a cabo el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo, brinda una amplia gama de métodos y técnicas apropiadas para ser ejecutadas en las diferentes etapas en las que ha sido estructurado y se adapta a las condiciones y características de la Entidad objeto de estudio de la investigación.
- Durante la etapa del Diagnostico de la situación de los Recursos Humanos se detecto que la inoperancia de los Perfiles de Cargo existentes es la principal causa de que no se realice una Eficiente y Efectiva Gestión de los Recursos Humanos en la UEB Ferroviaria “Elpidío Gómez”.
- La aplicación de los nuevos Perfiles de Cargo le proporcionaran a los trabajadores y al equipo de GRH un mayor desarrollo de sus funciones, del nivel de subordinación y requisitos de los cargos lo que influye de manera positiva en el desempeño de los colectivos en la UEB.
- Mediante los nuevos Perfiles de Cargo propuestos será posible definir con mayor efectividad la estrategia de capacitación para cada trabajador e iniciar la implementación de un Sistema de la Evaluación del Desempeño en la UEB.

RECOMENDACIONES

De las conclusiones arribadas se proponen las recomendaciones siguientes:

- El procedimiento implementado puede ser utilizado en otras entidades de la Empresa, pero debe tenerse en cuenta las características de los Puestos de Trabajo a describir, para adaptar la Ficha Tipo a emplear en el mismo.
- Dar seguimiento periódicamente, por parte de la entidad, a los Perfiles de Cargo diseñados; para mantenerlos actualizados respecto a las necesidades cambiantes de la UEB.
- Tener en cuenta los Perfiles de Cargo diseñados para los rediseños de estructuras de dirección o modificación de la plantilla en la UEB.
- Profundizar en el análisis de las Dimensiones y Variables de la Cultura Organizacional de la entidad e identificar las causas y las medidas con las evaluadas con baja puntuación.

BIBLIOGRAFÍA

Arias G. Administración de Recursos Humanos/ G Arias. -- México: Edit. Trillos, 1992. – 186p.

Barranco, F…J. Planificación estratégica de recursos humanos / F…J, Barranco.--Madrid: Editorial Pirámide S.A, 1993. - - 321p

Byars Lioyd, L. Gestión de Recursos Humanos / L. Byars Lioyd, 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.

Chiavenato.L .Administración de Recursos Humanos / I.Chiavenato. —México: Ediciones McGraw Hill, 1995. 392p.

Cuesta, A. "Tendencias Actuales en la Gestión de Recursos Humanos (GRH). Necesidad del modelo funcional de GRH". Factores Humanos. (Madrid), (10): 22-26, 1996.

Fernández Río, M. Análisis y descripción de puestos de trabajo / M. Río Fernández .--Madrid: Editorial Días Santos, 1995.--345p.

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.

Parra Urdaneta, Mauricio. La evaluación del desempeño y la gestión de los Recursos Humanos. Tomado De: www.rrhhmagazine.com/articulo/rrhh13.htm, 2000

Reyes P. A. Administración de personal, relaciones humanas, previsión y planeación de personal/ P.A. Reyes. - - México: Ediciones Limusa, 1994.-- 228p.

Werther, W. B. Administración de Personal y Recursos Humanos/ B. W. Werther. - - México Ediciones Mc Graw Hill, 1992. -- 246p.

Anexo A: Análisis de la fundamentación teórica de los modelos de GRH.

Modelo Planteado por Werther & Davis (1991)	En el modelo se expresa que la Administración de Personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes que tienen una marcada relación entre sí, aunque poseen límites claros y precisos. Esta concepción implica, en primer lugar la limitación de las actividades. Estos límites señalan el punto en que da principio el entorno externo. Además, plantea que las actividades de Administración de Recursos Humanos (ARH) constituyen un sistema abierto, ya que son influidas y dependen en gran medida del entorno.
Modelo funcional del grupo consultor Harper & Lynch (1992)	Este modelo parte de que la organización requiere de RH en determinada cantidad y calidad. La ARH permite satisfacer esta demanda mediante la realización de un conjunto de actividades, que se inician con el inventario de personal. Estas habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional y las políticas u objetivos consecuentes.
Modelo de ARH dado por Chiavenato (1995)	Refleja los subsistemas que forman parte de la ARH y su interacción, definiendo los principales temas cobijados en cada subsistema. Su interacción hace que cualquier variación ocurrida en su interior, provoque influencias en todo el sistema; además, esos subsistemas forman un proceso a través del cual los recursos humanos son captados, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización, pero aún así, son extraordinariamente, interdependientes. Para cada uno de estos subsistemas, Chiavenato expresa de forma muy clara y sencilla cuáles son las actividades que se llevan a cabo.
Modelo del Centro de Investigación y Documentación (CICED) Donastia, San Sebastian, 1994.	En este modelo, las políticas y objetivos de la GRH se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa. Es necesario destacar de este modelo lo siguiente: ➢ El círculo permite reforzar la idea de integración entre los subsistemas. ➢ La referencia a resultados, es porque el sistema no es un fin en sí mismo, sino un simple medio para obtener la productividad y objetivos deseados. ➢ La necesidad de comunicación, como eje central, une a los gestores del sistema y a éste con los RH.
Modelo de Domínguez Machuca (1996)	En este modelo, la actividad de RH está integrada a una serie de procesos relacionados entre sí, con los demás subsistemas y con el entorno. Dentro de ellos podemos citar los siguientes: ➢ Procesos básicos (análisis del puesto de trabajo y planificación de personal). ➢ Procesos de integración (reclutamiento, selección y socialización del personal). ➢ Procesos de desarrollo (promoción y formación). ➢ Procesos de evaluación. ➢ Procesos de compensación (valoración de puestos y retribución de los individuos).

Anexo A: Análisis de la Fundamentación teórica de los modelos de GRH. **Continuación...**

Modelo de Storner (1996)	La funcionalidad del proceso la desarrolla a través del proceso de dotación de personal en las organizaciones, que incluye la planeación de los recursos humanos, reclutamiento, selección, introducción y desarrollo, adiestramiento y desarrollo, evaluación del desempeño, transferencias y separaciones.
Modelo de Beer (1992)	Este modelo es considerado superior a los demás modelos, porque manifiesta la estrategia y la filosofía empresarial como rectoras del sistema de GRH, debido al peso que le confiere a los factores de situación, y en particular, a la tecnología de las tareas, así como en su atención a las interacciones con el entorno. En el modelo se fijan cuatro políticas que comprenden igual cantidad de áreas con las mismas denominaciones de esas políticas, abarcando todas las actividades claves de la GRH, en el que se considera central la influencia de los empleados, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RH, y para facilitar su comprensión y funcionalidad, Beer y sus colaboradores, incluyen un mapa de GRH como una extensión metodológica del mismo. Para caracterizar cada uno de los aspectos comprendidos en el mapa, los autores proponen una serie de preguntas claves que constituyen un instrumento efectivo y no especifican las técnicas a emplear para obtener respuestas útiles a dichas preguntas, sino que puede utilizarse el método más factible en dependencia de las circunstancias.
Modelo de Serpello y Ledvinka (1998)	Este modelo incluye los elementos del entorno externo y su relación con la organización a través de los sistemas financieros, de ventas, productivos y otros sistemas que abarca la planificación, implementación y la evaluación de los resultados.
Modelo de Ivancevvih (1992)	Este modelo parte del análisis de las influencias del entorno externo e interno en la relación con las actividades de la dirección de los recursos humanos, los individuos, los criterios de efectividad y los resultados organizacionales.

Anexo B: Cuestionario para el Diagnóstico de la actividad de Recursos Humanos.
A través, de este cuestionario se desea examinar los **Sistemas de Trabajo** en su organización, así como, la **Motivación y el Aprendizaje** existentes que les permiten a los empleados desarrollar y utilizar todo su potencial en la obtención de los objetivos estratégicos y planes de acción trazados por la dirección de la entidad. Además se desean medir los esfuerzos de la Organización para construir y mantener un **Ambiente de Trabajo** y un **Clima Laboral** tal que la conduzca hacia la excelencia.

- **Sistemas de trabajo:**

a) Organización y dirección del trabajo.

1) La organización y dirección del trabajo, así como los perfiles de cargo existentes, permiten fomentar:

• La cooperación	**1 2 3 4 5**
• La iniciativa	**1 2 3 4 5**
• Empleados responsables y autodirigidos (*empowerment*)	**1 2 3 4 5**
• La cultura organizacional	**1 2 3 4 5**
• El enriquecimiento, entrenamiento cruzado, rotación de puestos y trabajo en equipos.	**1 2 3 4 5**

2) Los puestos de trabajo y las tareas son organizadas y dirigidas de manera tal que estos se mantienen actualizados con las necesidades cambiantes del negocio.

1	**2**	**3**	**4**	**5**

3) Los sistemas de trabajo capitalizan (Incorporan a su diseño) las diversas ideas, culturas y conocimientos de :

• Su comunidad de empleados	**1 2 3 4 5**
• Su comunidad de clientes	**1 2 3 4 5**

b) Sistema de Gestión del Desempeño de empleados.

4) El sistema de Gestión del Desempeño:

• Posibilita un elevado Desempeño en el puesto de trabajo	**1 2 3 4 5**
• Ofrece retroalimentación a los empleados	**1 2 3 4 5**

5) El sistema de Gestión del Desempeño posibilita un enfoque:

• En el cliente	**1 2 3 4 5**
• En el negocio	**1 2 3 4 5**

6) La compensación, el reconocimiento y demás prácticas de pagos e incentivos refuerzan el logro de un:

• Elevado desempeño en cada puesto de trabajo	**1 2 3 4 5**
• Enfoque en el cliente y en el negocio	**1 2 3 4 5**

c) Contratación y desarrollo de carreras.

7) Se identifican características, habilidades y destrezas que necesitan los empleados potenciales. ____ **SI** ____ **NO**.

8) Para el reclutamiento, contratación y retención de nuevos empleados:

• Existe un(os) sistema(s) Efectivo(s)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
• Se han identificado con anterioridad los requisitos, habilidades y destrezas (*Perfil de Cargo*) necesarios	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
• Se diseñan planes de carrera basado en los perfiles de cargo para cada nuevo empleado (*Retención*)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

9) Cada nuevo empleado y los existentes, representan las diversas ideas, culturas y conocimientos de su comunidad de empleados. ____ **SI** ____ **NO**.
10) Existen planes de sucesión Efectivos para posiciones de Administración y Dirección, incluyendo la Alta Dirección. ____ **SI** ____ **NO**.
11) Se gestionan con Efectividad programas de carrera para todos los empleados y en toda la organización. ____ **SI** ____ **NO**.

- **Motivación y Aprendizaje:**

a) Educación, entrenamiento y desarrollo de los empleados.

12) El entrenamiento y educación de los empleados contribuye a lograr los objetivos del negocio en las diferentes áreas. ____ **SI** ____ **NO**.
13) Existe una fuerte integración entre educación, entrenamiento y desarrollo de los empleados y las necesidades claves del área asociadas con:

• La Medición del desempeño organizacional	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
• El mejoramiento del desempeño organizacional	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
• El cambio tecnológico	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
• Ética empresarial	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
• Desarrollo del liderazgo de la Dirección	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
• Los empleados, el puesto de trabajo y la Seguridad e Higiene ocupacional	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

14) Cómo se brinda la educación y el entrenamiento
   - ✓ ____ En el puesto de trabajo.
   - ✓ ____ En el aula.
   - ✓ ____ Educación a distancia.
15) Se promueve la aplicación de nuevos conocimientos y destrezas a cada puesto de trabajo. ____ **SI** ____ **NO**.

b) Desarrollo profesional y motivación.

16) Se motiva a los empleados para que desarrollen y utilicen todo su potencial.
____ **SI** ____ **NO**.
17) La Organización (Administradores y Supervisores) usa los mecanismos y/o formales para ayudar a los empleados a alcanzar los objetivos de aprendizaje y desarrollo profesional relacionados con su trabajo y su plan de carrera.
____ **SI** ____ **NO**.

- **Satisfacción y bienestar de los empleados:**

a) Ambiente de trabajo.

18) Existen métodos para mejorar el puesto o área de trabajo, la salud y seguridad y la ergonomía. ____ **SI** ____ **NO**.
19) Los empleados forman parte de la mejora de estos. ____ **SI** ____ **NO**.
20) Existen indicadores de desempeño para cada uno de estos factores claves.
____ **SI** ____ **NO**.

21) El personal se encuentra preparado para casos de emergencia y/o desastres.
____ SI ____ NO.

b) Apoyo y satisfacción para los empleados.

22) Existe un método para determinar los factores claves que afectan el bienestar, la satisfacción y la motivación de los empleados. **____ SI ____ NO**.
23) Estos factores se encuentran identificados para las diferentes categorías ocupacionales. **____ SI ____ NO**.
24) Existen métodos de evaluación para medir el bienestar, la satisfacción y la motivación de los empleados. **____ SI ____ NO**.
25) Se usan otros indicadores tales como: retención, ausentismo, quejas, seguridad y productividad de los empleados para evaluar y mejorar el bienestar, la satisfacción y la motivación. **____ SI____ NO**.

Glosario de Términos y Definiciones.

- **Empleados**: Personal permanente o temporal existente en una organización, comprende todas las categorías organizacionales que es supervisado por la organización.
- **Comunidad de clientes**: El segmento de mercado objetivo al que se desea dirigir los servicios que oferta la Organización.
- **Comunidad de empleados**: Las personas con las ideas, culturas y conocimientos que la organización desea desarrollar y fomentar. Incluye a los empleados de la Organización y a los que reúnan las condiciones provenientes de las fuentes de reclutamiento.
- **Educación y entrenamiento**: La capacitación, ya sea formal o informal; en el puesto de trabajo o en el aula.

Anexo C: Encuesta utilizada en el Análisis del Clima Organizacional.

A continuación aparecen una serie de afirmaciones que pueden ser comunes en un centro de trabajo. Usted deberá marcar en cada una, **Verdadero** (**V**) o **Falso** (**F**) si se aplica o no en **su instalación**. Es importante que no deje ninguna en blanco; si tiene dudas, pregunte. No tiene que poner su nombre y sus respuestas son estrictamente confidenciales.

Le pedimos que sea lo más honesto y objetivo posible, ***¡Muchas gracias!***

Leyenda: **Verdadero** = **1** **Falso** = **0**

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

Anexo C: Encuesta utilizada en el Análisis del Clima Organizacional. ***Continuación...***

Leyenda: **Verdadero** = **1** **Falso** = **0**

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

¿Cómo usted evalúa en su organización?

• El liderazgo	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
• La motivación	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
• La participación	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
• La reciprocidad	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
• Centro de Costo	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**

Marque con un X su Categoría Ocupacional:

Empleado ☐

Técnico ☐

Dirigente ☐

Anexo D: Composición de la Plantilla Actual de la UEB Elpidío Gómez.

No.	Denominación Actual de los Cargos Existentes	Grupo	Cat. Ocup	Desglose de la Plantilla		
				Aprob Anter.	Cub. Actual	Diferencia
Dirección						
1	Director	XIII	D	1	1	0
2	Chofer "D"	IV	O	1	1	0
3	Secretaria	VI	T	1	1	0
Subtotal				3	3	0
Grupo Economía Recursos Humanos						
4	Jefe de Economía	XII	D	1	1	0
5	Técnico "A" en Gestión Económica	VIII	T	1	0	-1
6	Especialista "C" Recursos Humanos.	X	T	1	1	0
7	Técnico "A" Gestión de Recursos Humanos.	VIII	T	1	1	0
Subtotal				4	3	-1
Grupo de Operaciones						
8	Jefe Técnico	XII	D	1	1	0
9	Técnico en Ahorro y Uso Racional de la Energía	VIII	T	1	0	-1
10	Técnico en Explotación Ferroviaria	VIII	T	1	1	0
11	Ayudante (JB)	IX	O	2	0	-2
11	Controlador "A" de Trenes	VII	T	3	3	0
12	Conductor de Tren "B" (Patio)	VI	O	3	1	-2
13	Maquinista Tren "B" (Patio)	VI	O	3	2	-1
14	Auxiliar Maquinista Tren "B" (Patio)	IV	O	3	0	-3
15	Auxiliar de Conductor "B" de Tren (Patio)	IV	O	6	0	-6
16	Conductor "A" de Tren (Camino)	VIII	O	5	2	-3
17	Auxiliar de Conductor "A" de Tren (Camino)	V	O	10	5	-5
18	Maquinista Tren "A" (Camino)	VIII	O	5	1	-4
20	Auxiliar Maquinista Tren "A" (Camino)	V	O	5	2	-3
21	Técnico "B" en Trasporte Agroindustrial	VII	T	3	2	-1
Subtotal				51	20	-31
Servicios Internos						
22	Balancista Distribuidor	VIII	T	1	1	0
23	Chofer "C"	V	O	1	0	-1
24	Encargado de Almacén	VI	S	1	1	0
25	Habilitador	III	O	1	0	-1
26	Auxiliar de limpieza	I	S	1	1	0
27	Ayudante	II	O	1	0	-1
Subtotal				6	3	-3
Grupo de Protección y Seguridad						
28	Técnico de Seguridad y Protección	VII	T	1	1	0
29	Serenos	II	S	14	8	-6
Subtotal				15	9	-6
Autoconsumo						
30	Operario Agropecuario(Jefe de Brigada)	IX	O	1	0	-1
31	Operario Agropecuario	V	O	7	0	-7
Subtotal				8	0	-8

Anexo D: Composición de la Plantilla Actual de la UEB Elpidío Gómez. Continuación…

No.	Denominación Actual de los Cargos Existentes	Grupo	Cat. Ocup.	Desglose de la Plantilla		
				Aprob. Anter.	Cub. Actual	Diferencia
Brigada de Locomotoras						
32	Jefe de taller	**X**	**D**	**1**	**1**	**0**
33	Mecánico "B" de Equipos Ferroviarios	**VI**	**O**	**1**	**1**	**0**
34	Operador "B" de Maquinas Herramientas	**VI**	**O**	**1**	**0**	**-1**
35	Electricista "B"	**VII**	**O**	**1**	**0**	**-1**
Subtotal				**4**	**2**	**-2**
Taller de Carros						
36	Mecánico "B" de Truck (Jefe Brigada)	**IX**	**O**	**1**	**1**	**0**
37	Mecánico "A" Equipos de Aire Ferroviarios.	**VII**	**O**	**1**	**0**	**-1**
38	Pailero "B"	**VII**	**O**	**1**	**1**	**0**
39	Soldador "A"	**VII**	**O**	**1**	**1**	**0**
40	Operario General de Mantenimiento	**IV**	**O**	**3**	**0**	**-3**
41	Ayudante	**II**	**O**	**2**	**2**	**0**
42	Revisor "A" de Coches y Carros	**VII**	**O**	**3**	**3**	**0**
Subtotal				**12**	**8**	**-4**
Vías y Obras						
43	Reparador de Vías (Jefe de Brigada)	**IX**	**O**	**1**	**1**	**0**
44	Chofer de Vía	**IV**	**O**	**1**	**1**	**0**
45	Reparador de Vías.	**VII**	**O**	**8**	**7**	**-1**
Subtotal				**10**	**9**	**-1**
Total				**113**	**57**	**-56**
	Cantidad de Dirigentes		**4**	**4**	**4**	**0**
	Cantidad de Técnicos		**10**	**14**	**11**	**3**
	Cantidad en Servicios		**3**	**16**	**10**	**6**
	Cantidad de Operarios u Obreros		**28**	**79**	**32**	**47**
	TOTAL POR CARGOS		**45**	**113**	**57**	**56**

Anexo E: Análisis de la Fiabilidad del cuestionario "**Clima Organizacional**" mediante el coeficiente **Cronbach´s Alpha (α)**, utilizando el paquete de programas **SPSS 11.0.**

Continuación...

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

N of Cases = 41,0

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	127,9908	40	3,1998		
Within People	4515,7358	2132	2,1181		
Between Measures	1999,2388	52	38,4469	31,7781	,0000
Residual	2516,4970	2080	1,2099		
Nonadditivity	960,4757	1	960,4757	1283,2916	,0000
Balance	1556,0213	2079	,7484		
Total	4643,7266	2172	2,1380		
Grand Mean	,8988				

Tukey estimate of power to which observations must be raised to achieve additivity = -1,5668

Reliability Coefficients 53 items

Alpha = ,8219 Standardized item alpha = ,7752

Anexo F: Análisis de la Validez del cuestionario "**Clima Organizacional**" mediante el **Coeficiente de Correlación de Pearson**, utilizando el paquete de programas **SPSS 11.0. Continuación...**

CORRELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES Y LAS MEDIDAS GENERALES DE CADA DIMENSIÓN

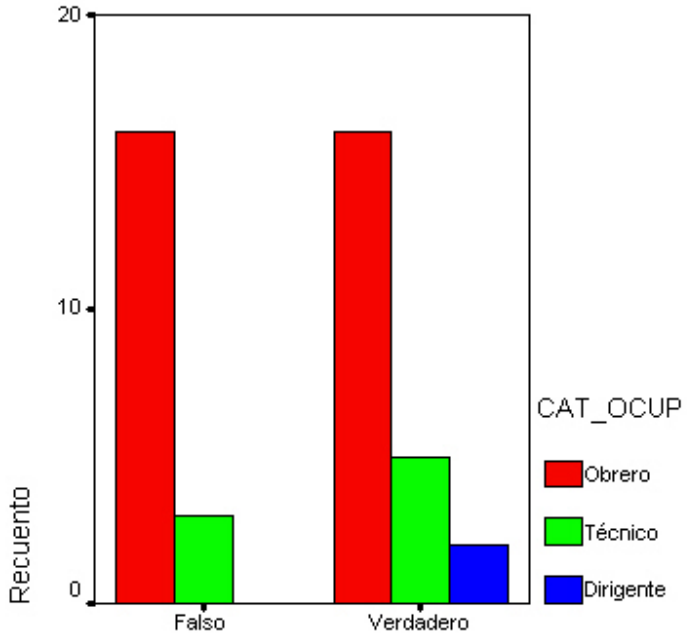
		Dimensiones			
		Liderazgo	**Motivación**	**Reciprocidad**	**Participación**
Liderazgo General	**Correl. Pearson**	.982**	.663	.629	.640
	Sig. (bilateral)	**.000**	**.000**	**.000**	**.000**
	N	57	57	57	57
Motivación General	**Correl. Pearson**	.698	.997**	.538	.518
	Sig. (bilateral)	**.000**	**.000**	**.000**	**.000**
	N	57	57	57	57
Reciprocidad General	**Correl. Pearson**	.649	.548	.971**	.573
	Sig. (bilateral)	**.000**	**.000**	**.000**	**.000**
	N	57	57	57	57
Participación General	**Correl. Pearson**	.613	.545	.534	.906**
	Sig. (bilateral)	**.000**	**.000**	**.000**	**.000**
	N	57	57	57	57

******** *La correlación es significativa al nivel* ***0,01*** *(bilateral).*

Anexo G: Tablas de Contingencia y prueba Chi cuadrado. Variable de agrupación "**Categoría Ocupacional**". **Continuación...**

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	**gl**	**Sig. asintótica (bilateral)**
Chi-cuadrado de Pearson	2,138(a)	2	,343
Razón de verosimilitud	2,896	2	,235
Asociación lineal por lineal	1,849	1	,174
N de casos válidos	42		

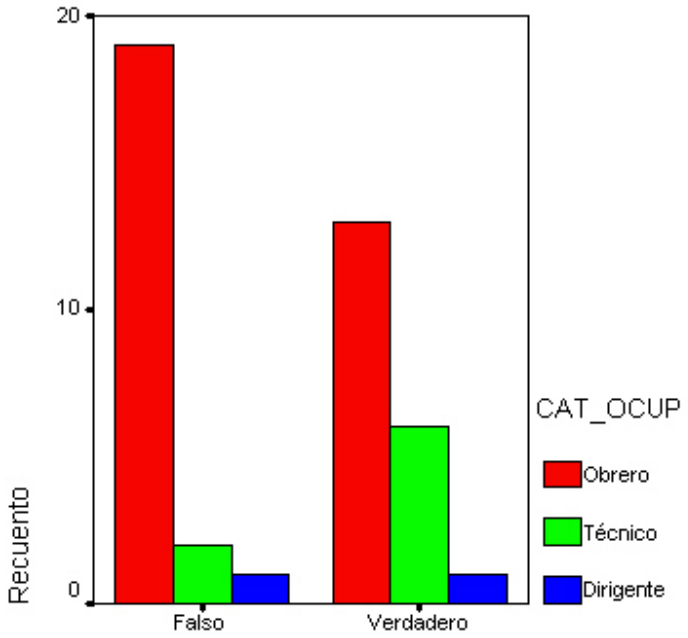
a 4 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,90.



Pregunta 7: El Trabajador decide como realizar mejor su trabajo

Anexo G: Tablas de Contingencia y prueba Chi cuadrado. Variable de agrupación "**Categoría Ocupacional**". **Continuación...**

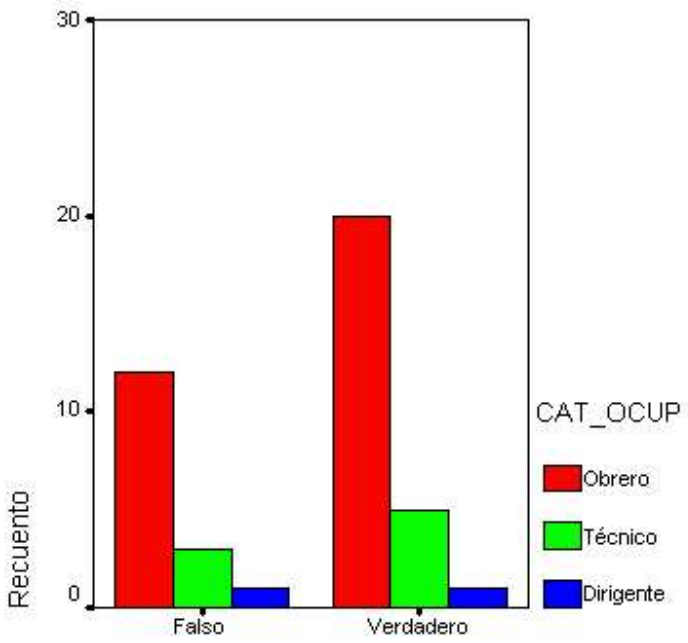
Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	**gl**	**Sig. asintótica (bilateral)**
Chi-cuadrado de Pearson	3,037(a)	2	,219
Razón de verosimilitud	3,129	2	,209
Asociación lineal por lineal	1,626	1	,202
N de casos válidos	42		
a 4 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,95.			



Pregunta 8: Se dedica poco tiempo a analizar el trabajo en colectivo

Anexo G: Tablas de Contingencia y prueba Chi cuadrado. Variable de agrupación "**Categoría Ocupacional**". **Continuación...**

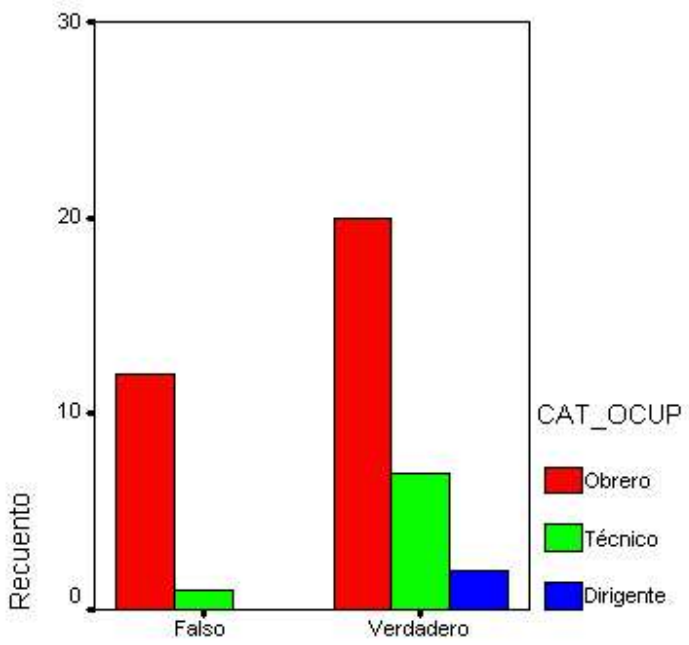
Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	**gl**	**Sig. asintótica (bilateral)**
Chi-cuadrado de Pearson	,126(a)	2	,939
Razón de verosimilitud	,123	2	,940
Asociación lineal por lineal	,060	1	,806
N de casos válidos	42		
a 4 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,76.			



Pregunta 17: A veces tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por donde empezar.

Anexo G: Tablas de Contingencia y prueba Chi cuadrado. Variable de agrupación "**Categoría Ocupacional**". **Continuación...**

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	**gl**	**Sig. asintótica (bilateral)**
Chi-cuadrado de Pearson	2,813(a)	2	,245
Razón de verosimilitud	3,604	2	,165
Asociación lineal por lineal	2,677	1	,102
N de casos válidos	42		
a 3 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,62.			



Pregunta 33: Se conocen los objetivos de trabajo del Área.

Anexo H: Resultados Generales de la Encuesta **Clima Organizacional** por el método de Dimensiones y Variables.

Dimensiones y variables	Ítems	VALOR	SUBTOTAL
LIDERAZGO			
✓ Dirección	**1 - 17 - 23**	**50,88**	**64,91**
✓ Estímulo a la excelencia	**2 - 18 - 34**	**77,19**	
✓ Estímulo al trabajo en equipo	**3 - 19 - 35**	**59,65**	
✓ Solución conflictos	**4 - 20 - 36**	**71,93**	
MOTIVACIÓN			
✓ Realización personal	**5 - 21 - 37**	**56,14**	**59,87**
✓ Reconocimiento de aportes	**6 - 22 - 38**	**70,18**	
✓ Responsabilidad	**7 - 23 - 40**	**60,53**	
✓ Adecuación de las condiciones de trabajo	**8 - 24 - 40**	**52,63**	
RECIPROCIDAD			
✓ Aplicación al trabajo	**9 - 25 - 41**	**57,02**	**69,30**
✓ Cuidado con el patrimonio institucional	**10 - 26 - 42**	**74,56**	
✓ Retribución	**11 - 27 - 43**	**75,44**	
✓ Equidad	**12 – 28 - 44**	**70,18**	
PARTICIPACIÓN			
✓ Compromiso con la productividad	**13 - 29 - 45**	**78,07**	**77,43**
✓ Compatibilidad de intereses	**14 - 30 - 46**	**90,35**	
✓ Intercambio de información	**15 - 31 - 47**	**76,32**	
✓ Involucración en el cambio	**16 - 32 - 48**	**65,00**	

Anexo I: Ficha Tipo utilizada y adaptada a las condiciones generales del Hotel.

PERFIL DE CARGO

I.- *IDENTIFICACION DEL CARGO*:

- DENOMINACION:
- CATEGORIA OCUPACIONAL:
- NOMBRE DEL TRABAJADOR:
- AREA DE TRABAJO:
- GRUPO SALARIAL:
- REGULACION QUE LO APRUEBA:
- JORNADA DE TRABAJO:
- SUBORDINADO A:
- QUE CARGOS TIENE SUBORDINADO:
- REPORTA A ALGUN OTRO PUESTO:
- CON CUALES PUESTOS DE TRABAJO SE RELACIONA EL SUYO:
- QUIENES DEPENDEN DE SU TRABAJO:
- QUE PUESTOS DE TRABAJO DEPENDE EL SUYO:
- COMUNICACIÓN EXTERNA:

II.- *MISIÓN DEL CARGO*:

III.- *FUNCIONES DEL CARGO*:

IV.- *TAREAS PRINCIPALES DEL CARGO*:

V.- *REQUISITOS DE FORMACION*:

- BASICA:
- ESPECIALIZADA:
- CARACTERISTICAS FISICAS:
- GRADO DE HABILIDAD MANUAL:
- ESFUERZO FISICO:
- OTRAS CARACTERISTICAS CONGNITIVAS Y AFECTIVAS:

CARACTERÍSTICAS	**NO NECESARIA**	**DESEABLE**	**ESPECIAL**
• Agudeza Visual			
• Agudeza Auditiva			
• Agudeza Olfato			
• Rapidez de reacción			
ATENCION			
• Concentrada			
• Distribuida			
• Amplio Volumen			
MEMORIA			
• A corto plazo			
• A largo plazo			
• Control Emocional			

- EXPERIENCIA MÍNIMA:
- RANGO DE EDAD:
- SEXO:

VI.- ***RESPONSABILIDAD CON FREC. CON MUCHA FREC. EN OCASIONES***

ELEMENTOS DEL CARGO	GRADO DE RESPONSABILIDAD	
	PARCIAL	TOTAL
Maquinaria y equipos		
Equipos de oficina		
Dinero o valor		
Materias primas		
Mercancías		
Informaciones confidenciales		
Por el trabajo de otros		

VII.- ***DOCUMENTOS QUE MANEJA:***

a) INFORMACIÓN RECIBIDA EN EL PUESTO:

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

b) INFORMACIÓN EMITIDA:

DOCUMENTO	DPTO AL QUE SE ENVÍA	PERSONAL O PUESTO AL QUE SE ENVÍA	FRECUENCIA DE ENVÍO

VIII.- ***CONDICIONES DE TRABAJO:***

1. AMBIENTE DE TRABAJO:

ASPECTO	NIVEL			
	PÉSIMO	DEFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
Iluminación				
Organización				
Ventilación				

2. OTROS ELEMENTOS DEL AMBIENTE DE TRABAJO:

CONDICIÓN	ESPORÁDICO	INTERMITENTE	CONSTANTE
Olores			
Humedad			
Frío			
Ruido			
Calor			
Cambios bruscos de temperatura			
Materiales químicos			
Ácidos			
Humo			
Grasas			
Aceites			
Vapor			

IX.- *RIESGOS LABORALES:*

a) RIESGOS LABORALES:

RIESGOS	ELEVADA 76 A 100%	CONSIDERABLE 51 A 75%	ESCASA 26 AL 50%	REMOTA MENOS 25%
Caídas				
Choques eléctricos				
Mutilaciones				
Quemaduras				
Golpes				
Raspaduras				

b) ENFERMEDADES PROFESIONALES:

ENFERMEDAD	ELEVADA 76 A 100%	CONSIDERABLE 51 A 75%	ESCASA 26 AL 50%	REMOTA MENOS 25%
Alergia				
Oído				
Vista				
Aparato respiratorio				
Aparato digestivo				
Sistema nervioso				

c) FACTORES FÍSICOS:

- ESFUERZO FÍSICO:
- POSICIONES ADOPTADAS:

X.- *CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD:*

Requisitos	NIVEL REQUERIDO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Decidido			
Organizado			
Dinámico			
Responsable			
Sociable			
Creativo			
Emocionalmente estable			
Atención al detalle			
Discreto			
Iniciativa			
Disciplinado			

Anexo J: Ejemplos de los Perfiles elaborados en la UEB Ferroviaria, “Elpidío Gómez Guzmán”.

CARGO DE DIRECTOR*:*

A)- IDENTIFICACION DEL CARGO:

1. **DENOMINACION**: Director.
2. **CATEGORIA OCUPACIONAL**: Dirigente.
3. **GRUPO SALARIAL**: XIII
4. **SUBORDINADO A**: Director General de la Empresa.
5. **REGULACIÓN QUE LO APRUEBA**: RES/81 de 2008 del MTSS
6. **QUE CARGOS TIENE SUBORDINADO**: Todos los cargos del área.
7. **REPORTA A ALGUN OTRO PUESTO**:
8. **CON QUE PUESTOS DE TRABAJO SE RELACIONA EL SUYO**: Con todos los de la UEB
9. **QUIENES DEPENDEN DE SU TRABAJO**: Jefe de Producción, Jefe de Dpto. Económico.
10. **QUE PUESTOS DE TRABAJO DEPENDE EL SUYO**: Director General , Directores Funcionales
11. **COMUNICACIÓN EXTERNA**: Con todo el personal.

B)- ACTUALIZACIÓN DEL CARGO

1. Metodología y análisis: (Entrevista)
2. Análisis realizado por:
3. Fecha:

C)- MISION:

Lograr el desarrollo eficiente de la actividad en general de la UEB, satisfaciendo las necesidades de todo el cliente que necesita el servicio.

D)- FUNCIONES:

- Toma las medidas de control pertinentes para evitar las ilegalidades y la corrupción.
- Garantizar todos los recursos necesarios de la UEB para garantizar la actividad.
- Planifica, Controla y supervisa las tareas del plan de trabajo anual, mensual y semanal.
- Velar porque se cumplan todas las tareas y responder por las deficiencias del centro.
- Supervisa de forma permanente todas las áreas de la unidad.
- Está al tanto del pago de las cuenta por cobrar e informa de ello directamente a la dirección de la empresa
- Planificar y Dirigir los Consejos de Dirección del Centro

E)- TAREAS PRINCIPALES:

- Realiza funciones de dirección
- Constantemente toma decisiones en el desempeño de su trabajo.
- Vela porque se tenga la información del almacén al día evitando el descontrol de los recursos.

- Se mantiene al tanto de las necesidades y demandas de la instalación y garantiza un abastecimiento permanente.
- Dirige y supervisa el movimiento de trenes
- Mantiene actualizado el Banco de problemas del centro
- Aplica las medidas disciplinarias en la unidad
- Tiene control estricto de la disciplina laboral de los colectivos de trabajo
- Participa en los Consejos de Dirección de la Empresa
- Da apoyo al trabajo sindical involucrándolo en las tareas administrativas
- Cumple otras funciones que le asigna el Director General.

F) - <u>REQUISITOS DE FORMACION:</u>

1. **BASICA**: Grado XII o Técnico Medio. (Nombramiento del Director General.)
2. **ESPECIALIZADA**: Tener conocimientos de la actividad Ferroviaria y la Administración Pública.
3. **CARACTERISTICAS FISICAS**: No limitación motora
4. **GRADO DE HABILIDAD MANUAL**: Constante
5. **EXPERIENCIA**: SI **X** NO_____

   Indispensable____ Necesaria **X** Importante____ Tiempo mínimo____

6. **OTRAS CARACTERISTICAS CONGNITIVAS Y AFECTIVAS**

CARACTERÍSTICAS	**NO NECESARIA**	**DESEABLE**	**ESPECIAL**
• Agudeza Visual		**X**	
• Agudeza Auditiva		**X**	
• Agudeza Olfato		**X**	
• Rapidez de reacción			**X**
ATENCION			
• Concentrada		**X**	
• Distribuida		**X**	
• Amplio Volumen			**X**
MEMORIA			
• A corto plazo		**X**	
• A largo plazo		**X**	
• Control Emocional			**X**

G)- <u>RESPONSABILIDAD</u>

ELEMENTOS DEL CARGO	**GRADO DE RESPONSABILIDAD**	
	PARCIAL	**TOTAL**
Maquinaria y equipos		**X**
Equipos de oficina		**X**
Dinero o valor		**X**
Materias primas		**X**
Mercancías		**X**
Informaciones confidenciales		**X**
Por el trabajo de otros		**X**

H)- <u>DOCUMENTOS QUE MANEJA:</u>

Supervisa los documentos de todas las áreas y maneja los documentos rectores de la dirección así como los del movimiento de trenes.

I)-AMBIENTE LABORAL Y CONDICIONES DE TRABAJO:

7. AMBIENTE DE TRABAJO:

ASPECTO	NIVEL			
	PÉSIMO	DEFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
Iluminación			X	
Organización			X	
Ventilación			X	

8. OTROS ELEMENTOS DEL AMBIENTE DE TRABAJO:

CONDICIÓN	ESPORÁDICO	INTERMITENTE	CONSTANTE
Olores	X		
Humedad	X		
Frío	X		
Ruido		X	
Calor	X		
Cambios bruscos de temperatura	X		
Materiales químicos			
Ácidos			
Humo		X	
Grasas		X	
Aceites		X	
Vapor		X	

J)- RIESGOS DEL PUESTO:

9. RIESGOS LABORALES:

RIESGOS	ELEVADA 76 A 100%	CONSIDERABLE 51 A 75%	ESCASA 26 AL 50%	REMOTA MENOS 25%
Caídas				X
Choques eléctricos		X		
Mutilaciones				X
Quemaduras				X
Golpes				X
Raspaduras				X

10. ENFERMEDADES PROFESIONALES:

ENFERMEDAD	ELEVADA 76 A 100%	CONSIDERABLE 51 A 75%	ESCASA 26 AL 50%	REMOTA MENOS 25%
Alergia				X
Oído			X	
Vista			X	
Aparato respiratorio			X	
Aparato digestivo				X
Sistema nervioso		X		

11. FACTORES FÍSICOS:

- **ESFUERZO FÍSICO**: En ocasiones.
- **POSICIONES ADOPTADAS**: Muy pocas ocasiones.

K)- CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD:

Buena comunicación oral y escrita, carácter servicial, con tacto para manejar determinadas situaciones, creativo, responsable, buena apariencia personal.

Anexo J: Ejemplos de los Perfiles elaborados en la UEB Ferroviaria, "Elpidío Gómez Guzmán". **Continuación…**

***Técnico "A" Gestor de Recursos Humanos**:*

A)- <u>IDENTIFICACION DEL CARGO:</u>

1. **DENOMINACION**: *Técnico "A" Gestor de Recursos Humanos*
2. **CATEGORIA OCUPACIONAL**: Técnico.
3. **GRUPO SALARIAL**: VIII
4. **SUBORDINADO A**: Especialista de Recursos Humanos.
5. **REGULACIÓN QUE LO APRUEBA**: RES/81 de 2008 del MTSS
6. **QUE CARGOS TIENE SUBORDINADO**:
7. **REPORTA A ALGUN OTRO PUESTO**: Director y Jefe del Departamento Economía.
8. **CON QUE PUESTOS DE TRABAJO SE RELACIONA EL SUYO**: Con todos los de la UEB
9. **QUIENES DEPENDEN DE SU TRABAJO**: Jefe de Producción, Jefe de Dpto. Económico.
10. **QUE PUESTOS DE TRABAJO DEPENDE EL SUYO**: Director y Jefe del Departamento Economía
11. **COMUNICACIÓN EXTERNA**: Con todo el personal.

B)- <u>ACTUALIZACIÓN DEL CARGO</u>

1. Metodología y análisis: (Entrevista)
2. Análisis realizado por:
3. Fecha:

C)- <u>MISION:</u>

Garantizar una adecuada actividad de la gestión de los recursos humanos en la entidad y supervisar el cumplimiento de las regulaciones establecidas para la actividad que se realiza en dicha UEB,

D)- <u>FUNCIONES:</u>

- Participa en los estudios de Organización del Trabajo, Empleo, Capacitación, Seguridad y Salud y Cuadro, vinculados al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad;
- Colabora en el análisis de los procesos de producción o servicios, en el diseño de puestos, y en la evaluación económica de los resultados, a su nivel;
- Participa en la aplicación de medidas técnicas y organizativas, así como en la determinación de la complejidad de puestos a su nivel;
- Colabora en la evaluación de la utilización del fondo de tiempo, la estructura de la fuerza de trabajo, su movimiento y fluctuación, entre otros aspectos, a su nivel;
- Participa en la planificación, organización y control de las comprobaciones y demás tareas sobre los candidatos a ingresar a la entidad según lo normado al respecto;
- Participa en la elaboración de planes de capacitación de personal;
- Participa en la ejecución de los programas de selección de la fuerza de trabajo;
- Colabora en la elaboración de los planes de estudio y programas de calificación y recalificación;

- Colabora en la supervisión del uso y mantenimiento de los medios de protección así como de los equipos y sistemas contra incendios;
- Participa en la supervisión sobre los programas de desarrollo de cuadros;
- Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

E)- <u>TAREAS PRINCIPALES:</u>

- Participar en los estudios de Organización del Trabajo, Empleo, Capacitación, Seguridad y Salud y Cuadro, vinculados al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad;
- Colaborar en el análisis de los procesos de producción o servicios, en el diseño de puestos, y en la evaluación económica de los resultados, a su nivel;
- Participar en la aplicación de medidas técnicas y organizativas, así como en la determinación de la complejidad de puestos a su nivel;
- Colaborar en la evaluación de la utilización del fondo de tiempo, la estructura de la fuerza de trabajo, su movimiento y fluctuación, entre otros aspectos, a su nivel;
- Participa en la planificación, organización y control de las comprobaciones y demás tareas sobre los candidatos a ingresar a la entidad según lo normado al respecto;
- Participar en la elaboración de planes de capacitación de personal;
- Participar en la ejecución de los programas de selección de la fuerza de trabajo;
- Colaborar en la supervisión del uso y mantenimiento de los medios de protección así como de los equipos y sistemas contra incendios.

F) - <u>REQUISITOS DE FORMACION:</u>

4. **BASICA**: Grado XII o Técnico Medio.
5. **ESPECIALIZADA**: Tener conocimientos de la actividad Ferroviaria.
6. **CARACTERISTICAS FISICAS**: No limitación motora
7. **GRADO DE HABILIDAD MANUAL**: Constante
8. **EXPERIENCIA**: SI **_X__** NO_____

   Indispensable____ Necesaria **_X__**Importante____ Tiempo mínimo____
9. **OTRAS CARACTERISTICAS CONGNITIVAS Y AFECTIVAS**

<u>CARACTERÍSTICAS</u>	**NO NECESARIA**	**DESEABLE**	**ESPECIAL**
• Agudeza Visual		**X**	
• Agudeza Auditiva		**X**	
• Agudeza Olfato		**X**	
• Rapidez de reacción		**X**	
<u>ATENCION</u>			
• Concentrada		**X**	
• Distribuida		**X**	
• Amplio Volumen			**X**
<u>MEMORIA</u>			
• A corto plazo		**X**	
• A largo plazo		**X**	
• Control Emocional		**X**	

G)- <u>RESPONSABILIDAD</u>

ELEMENTOS DEL CARGO	GRADO DE RESPONSABILIDAD	
	PARCIAL	TOTAL
Maquinaria y equipos		
Equipos de oficina		X
Dinero o valor		
Materias primas		
Mercancías		
Informaciones confidenciales	X	
Por el trabajo de otros	X	

H)- <u>DOCUMENTOS QUE MANEJA:</u>

Supervisa y maneja los documentos relacionados con la actividad de recursos humanos de todas las áreas de la entidad: Plantilla de Cargos, Compromisos colectivos, Sistemas de pago y de evaluación del desempeño, etc.

I)-<u>AMBIENTE LABORAL Y CONDICIONES DE TRABAJO:</u>

9. <u>AMBIENTE DE TRABAJO:</u>

ASPECTO	NIVEL			
	PÉSIMO	DEFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
Iluminación			X	
Organización			X	
Ventilación			X	

10. <u>OTROS ELEMENTOS DEL AMBIENTE DE TRABAJO:</u>

CONDICIÓN	ESPORÁDICO	INTERMITENTE	CONSTANTE
Olores	X		
Humedad	X		
Frío	X		
Ruido		X	
Calor	X		
Cambios bruscos de temperatura	X		
Materiales químicos			
Ácidos			
Humo		X	
Grasas		X	
Aceites		X	
Vapor		X	

J)- <u>RIESGOS DEL PUESTO:</u>

12. <u>RIESGOS LABORALES</u>:

RIESGOS	ELEVADA 76 A 100%	CONSIDERABLE 51 A 75%	ESCASA 26 AL 50%	REMOTA MENOS 25%
Caídas				X
Choques eléctricos		X		
Mutilaciones				X
Quemaduras				X
Golpes				X
Raspaduras				X

13. ENFERMEDADES PROFESIONALES:

ENFERMEDAD	ELEVADA 76 A 100%	CONSIDERABLE 51 A 75%	ESCASA 26 AL 50%	REMOTA MENOS 25%
Alergia				**X**
Oído			**X**	
Vista			**X**	
Aparato respiratorio			**X**	
Aparato digestivo				**X**
Sistema nervioso		**X**		

14. FACTORES FÍSICOS:

- **ESFUERZO FÍSICO**: En ocasiones.
- **POSICIONES ADOPTADAS**: Muy pocas ocasiones.

K)- CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD:

Buena comunicación oral y escrita, carácter servicial, con tacto para dirigirse a los trabajadores en determinadas situaciones, creativo, responsable, buena apariencia personal.

Anexo J: Ejemplos de los Perfiles elaborados en la UEB Ferroviaria, "Elpidío Gómez Guzmán". **Continuación…**

***Maquinista "A" de Trenes**:*

A)- <u>IDENTIFICACION DEL CARGO:</u>

1. **DENOMINACION**: *Maquinista "A" de Trenes.*
2. **CATEGORIA OCUPACIONAL**: Obrero
3. **GRUPO SALARIAL**: VII
4. **SUBORDINADO A**: Conductor de Trenes.
5. **REGULACIÓN QUE LO APRUEBA**: RES/81 de 2008 del MTSS
6. **QUE CARGOS TIENE SUBORDINADO**: Auxiliar del Maquinista y Auxiliar de Conductor.
7. **REPORTA A ALGUN OTRO PUESTO**: Conductor de Trenes y Jefe de Producción.
8. **CON QUE PUESTOS DE TRABAJO SE RELACIONA EL SUYO**: Todos del área de operaciones
9. **QUIENES DEPENDEN DE SU TRABAJO**: Auxiliar del Maquinista y Auxiliar de Conductor.
10. **QUE PUESTOS DE TRABAJO DEPENDE EL SUYO**: Conductor de Trenes y Jefe de Producción.
11. **COMUNICACIÓN EXTERNA**: Con todo el área de operaciones y demás tripulaciones.

B)- <u>ACTUALIZACIÓN DEL CARGO</u>

- Metodología y análisis: (Entrevista)
- Análisis realizado por:
- Fecha:

C)- <u>MISION:</u>

Garantizar una adecuada actividad de la gestión del ferrocarril en la entidad y supervisar el cumplimiento de las regulaciones establecidas para la actividad que se realiza en dicha UEB,

D)- <u>FUNCIONES:</u>

- Conduce trenes de larga y media distancia de pasajeros, de carga y coches motores.
- Regula el desplazamiento del tren conforme al horario o señales recibidas de las oficinas de movimiento, estaciones ferroviarias o semáforos.
- Inspecciona el estado técnico del equipo tractivo al comienzo, durante y al finalizar el recorrido o su turno de trabajo.
- Realiza reparaciones o ajustes menores que permitan eliminar los fallos ocurridos al equipo tractivo.
- Hace maniobras en patios o apartaderos para la formación de trenes o el enganche o desenganches de coches o vagones.
- Reporta todas las anormalidades detectadas durante el recorrido, así como las roturas o deficiencias técnicas del equipo tractivo.
- Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.

E)- <u>TAREAS PRINCIPALES:</u>

- Conducir los trenes de larga y media distancia de pasajeros, de carga y coches motores.
- Regular y controlar el desplazamiento del tren conforme al horario u orientaciones recibidas de las oficinas de movimiento, estaciones ferroviarias o semáforos.

F) - <u>REQUISITOS DE FORMACION:</u>

12. **BASICA**: Grado XII.
13. **ESPECIALIZADA**: Curso de habitación de maquinista y poseer licencia de movimiento de trenes.
14. **CARACTERISTICAS FISICAS**: No limitación motora
15. **GRADO DE HABILIDAD MANUAL**: Constante
16. **EXPERIENCIA**: SI **_X__** NO_____

    Indispensable **_X__** Necesaria ____Importante____ Tiempo mínimo____
17. **OTRAS CARACTERISTICAS CONGNITIVAS Y AFECTIVAS**

<u>CARACTERÍSTICAS</u>	**NO NECESARIA**	**DESEABLE**	**ESPECIAL**
• Agudeza Visual			**X**
• Agudeza Auditiva			**X**
• Agudeza Olfato		**X**	
• Rapidez de reacción			**X**
<u>ATENCION</u>			
• Concentrada			**X**
• Distribuida			**X**
• Amplio Volumen			**X**
<u>MEMORIA</u>			
• A corto plazo			**X**
• A largo plazo		**X**	
• Control Emocional			**X**

G)- <u>RESPONSABILIDAD</u>

ELEMENTOS DEL CARGO	**GRADO DE RESPONSABILIDAD**	
	PARCIAL	**TOTAL**
Maquinaria y equipos		**X**
Equipos de oficina		
Dinero o valor		
Materias primas		**X**
Mercancías		**X**
Informaciones confidenciales		
Por el trabajo de otros		**X**

H)- <u>DOCUMENTOS QUE MANEJA:</u>

Todos los documentos relacionados con la regulación y control del movimiento de los trenes, que se utilicen en la entidad: órdenes de vía, Resolución 414 del Mitrans, Circulares, telefonemas, entre otras.

I)-AMBIENTE LABORAL Y CONDICIONES DE TRABAJO:

11. AMBIENTE DE TRABAJO:

ASPECTO	NIVEL			
	PÉSIMO	DEFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
Iluminación			X	
Organización			X	
Ventilación			X	

12. OTROS ELEMENTOS DEL AMBIENTE DE TRABAJO:

CONDICIÓN	ESPORÁDICO	INTERMITENTE	CONSTANTE
Olores		X	
Humedad	X		
Frío	X		
Ruido		X	
Calor	X		
Cambios bruscos de temperatura	X		
Materiales químicos			
Ácidos			
Humo		X	
Grasas		X	
Aceites		X	
Vapor		X	

J)- RIESGOS DEL PUESTO:

15. RIESGOS LABORALES:

RIESGOS	ELEVADA 76 A 100%	CONSIDERABLE 51 A 75%	ESCASA 26 AL 50%	REMOTA MENOS 25%
Caídas		X		
Choques eléctricos				X
Mutilaciones		X		
Quemaduras		X		
Golpes		X		
Raspaduras		X		

16. ENFERMEDADES PROFESIONALES:

ENFERMEDAD	ELEVADA 76 A 100%	CONSIDERABLE 51 A 75%	ESCASA 26 AL 50%	REMOTA MENOS 25%
Alergia				X
Oído			X	
Vista		X		
Aparato respiratorio			X	
Aparato digestivo				X
Sistema nervioso		X		

17. FACTORES FÍSICOS:

- **ESFUERZO FÍSICO**: En ocasiones.
- **POSICIONES ADOPTADAS**: En ocasiones.

K)- CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD:

Una comunicación oral y escrita adecuada, un carácter servicial, y buena actitud para enfrentar en determinadas situaciones con el Centro de Operaciones Ferroviario (**COF**), y un alto nivel de responsabilidad.

Anexo J: Ejemplos de los Perfiles elaborados en la UEB Ferroviaria, “Elpidío Gómez Guzmán”.

Continuación…

***Custodio o Sereno**:*

A)- IDENTIFICACION DEL CARGO:

1. **DENOMINACION**: *Custodio o Sereno.*
2. **CATEGORIA OCUPACIONAL**: Servicio
3. **GRUPO SALARIAL**: II
4. **SUBORDINADO A**: Técnico de Seguridad y Protección.
5. **REGULACIÓN QUE LO APRUEBA**: RES/81 de 2008 del MTSS
6. **QUE CARGOS TIENE SUBORDINADO**:
7. **REPORTA A ALGUN OTRO PUESTO**: Técnico de Seguridad y Protección y al Director.
8. **CON QUE PUESTOS DE TRABAJO SE RELACIONA EL SUYO**: Todos.
9. **QUIENES DEPENDEN DE SU TRABAJO**: Técnico de Seguridad y Protección y el Director.
10. **QUE PUESTOS DE TRABAJO DEPENDE EL SUYO**: Técnico de Seguridad y Protección.
11. **COMUNICACIÓN EXTERNA**: Con todas las Áreas.

B)- ACTUALIZACIÓN DEL CARGO

- Metodología y análisis: (Entrevista)
- Análisis realizado por:
- Fecha:

C)- MISION:

Garantizar una adecuada actividad de la gestión de los recursos humanos en la entidad y supervisar el cumplimiento de las regulaciones establecidas para la actividad que se realiza en dicha UEB,

D)- FUNCIONES:

- Custodia y protege durante turnos diurnos, nocturnos o ambos los valores, muebles, inmuebles de la dependencia donde labora, así como la integridad física de sus trabajadores.
- Controla el acceso y salida de los visitantes y trabajadores de la dependencia, así como vehículos, paquetes y otros objetos.
- Custodia eventualmente al personal que traslada documentos catalogados, como secretos; también puede hacerlo con el personal que traslada el salario de los trabajadores.
- Acciona los sistemas de alarmas instalados.

E)- TAREAS PRINCIPALES:

- Custodiar y proteger durante los turnos de trabajo diurnos, nocturnos o ambos los valores, muebles, inmuebles de la dependencia donde labora, así como la integridad física de sus trabajadores.

- Controlar y supervisar el acceso de los visitantes y trabajadores de la dependencia, así como los vehículos, paquetes y otros objetos que entren y salgan del área de la empresa.

F) - REQUISITOS DE FORMACION:

12. **BASICA**: Graduado del nivel Medio.
13. **ESPECIALIZADA**: Recibir entrenamiento en su puesto de trabajo.
14. **CARACTERISTICAS FISICAS**: No limitación motora
15. **GRADO DE HABILIDAD MANUAL**: Intermitente
16. **EXPERIENCIA**: SI **_X__** NO_____

    Indispensable ____ Necesaria ____Importante **_X__** Tiempo mínimo____
17. **OTRAS CARACTERISTICAS CONGNITIVAS Y AFECTIVAS**

CARACTERÍSTICAS	**NO NECESARIA**	**DESEABLE**	**ESPECIAL**
• Agudeza Visual			**X**
• Agudeza Auditiva			**X**
• Agudeza Olfato		**X**	
• Rapidez de reacción		**X**	
ATENCION			
• Concentrada		**X**	
• Distribuida		**X**	
• Amplio Volumen		**X**	
MEMORIA			
• A corto plazo			**X**
• A largo plazo		**X**	
• Control Emocional		**X**	

G)- RESPONSABILIDAD

ELEMENTOS DEL CARGO	**GRADO DE RESPONSABILIDAD**	
	PARCIAL	**TOTAL**
Maquinaria y equipos		**X**
Equipos de oficina		**X**
Dinero o valor		**X**
Materias primas		**X**
Mercancías		**X**
Informaciones confidenciales		**X**
Por el trabajo de otros		**X**

H)- DOCUMENTOS QUE MANEJA:

Documentos de registro de la actividad diaria de supervisión y control de la entidad.

I)-AMBIENTE LABORAL Y CONDICIONES DE TRABAJO:

13. AMBIENTE DE TRABAJO:

ASPECTO	**NIVEL**			
	PÉSIMO	**DEFICIENTE**	**BUENO**	**EXCELENTE**
Iluminación		**X**		
Organización		**X**		
Ventilación		**X**		

14. OTROS ELEMENTOS DEL AMBIENTE DE TRABAJO:

CONDICIÓN	**ESPORÁDICO**	**INTERMITENTE**	**CONSTANTE**
Olores	**X**	**X**	
Humedad	**X**		

Frío	**X**		
Ruido		**X**	
Calor	**X**		
Cambios bruscos de temperatura	**X**		
Materiales químicos	**X**		
Ácidos			
Humo		**X**	
Grasas		**X**	
Aceites		**X**	
Vapor		**X**	

J)- <u>RIESGOS DEL PUESTO:</u>

18. <u>RIESGOS LABORALES</u>:

RIESGOS	ELEVADA 76 A 100%	CONSIDERABLE 51 A 75%	ESCASA 26 AL 50%	REMOTA MENOS 25%
Caídas				**X**
Choques eléctricos				**X**
Mutilaciones				**X**
Quemaduras				**X**
Golpes				**X**
Raspaduras				**X**

19. <u>ENFERMEDADES PROFESIONALES:</u>

ENFERMEDAD	ELEVADA 76 A 100%	CONSIDERABLE 51 A 75%	ESCASA 26 AL 50%	REMOTA MENOS 25%
Alergia				**X**
Oído			**X**	
Vista				**X**
Aparato respiratorio				**X**
Aparato digestivo				**X**
Sistema nervioso				**X**

20. <u>FACTORES FÍSICOS</u>:

- **ESFUERZO FÍSICO**: En muy ocasiones.
- **POSICIONES ADOPTADAS**: En muy ocasiones.

<u>K)- CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD:</u>

Una comunicación escrita adecuada, un carácter servicial, educado y un alto nivel de responsabilidad por la seguridad de los recursos de la entidad.