

República de Cuba

UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS

“CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ”.

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES.
INGENIERÍA INDUSTRIAL.**

**DISEÑO DE PERFILES DE CARGO DE LA CATEGORÍA
OBRERO EN LA UEBT CARTAGENA.**

Trabajo de diploma

Autor: Yenisbel Cid Méndez.

Tutor: Ing. Jaime Rodríguez Ocampo.

Cienfuegos

2009

AGRADECIMIENTOS

[Texto de los Agradecimientos]



DEDICATORIA

[Texto de la Dedicatoria (opcional)]



SÍNTESIS

El presente trabajo realizado en la unidad empresarial de base transporte Cartagena, perteneciente a la empresa de transporte automotor Cienfuegos del grupo Transminaz tiene como objetivo general diseñar y elaborar los perfiles de cargo de la categoría obrero para que sirvan de base en el desarrollo integral de los recursos humanos en la misma, logrando además una adecuada formalización de los contenidos de trabajo de cada uno de los cargos y de las exigencias requeridas por las personas que lo ocupan .

Para el desarrollo del trabajo fue necesario aplicar una serie de técnicas de recopilación de datos tales como: Trabajo de grupo, cuestionarios y revisión de documentos. Además se aplicaron diferentes modelos para diagnosticar la situación actual de los RH y un procedimiento general para el diseño de los perfiles de cargo de la categoría obrero en la organización.

Con el objetivo de lograr que el diseño de los perfiles de cargo de esta categoría cumpla con los requerimientos establecidos en la organización, se realizó un análisis bibliográfico que permitió introducir nuevos elementos a los procedimientos y métodos existentes.

Después de haber realizado el diseño de los perfiles de cargos de la categoría queda como tarea básica de la dirección velar por el cumplimiento de lo que se expone en los mismos, desarrollar las etapas restantes del procedimiento y se recomienda su sistemática aplicación en las demás categorías ocupacionales de la UEBT Cartagena.

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. DESARROLLO.....	5
2.1 CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	5
2.1.1 La gestión de Recursos Humanos.....	5
2.1.2 Modelos de gestión de recursos humanos.	7
2.1.3 Análisis y descripción de puestos de trabajo. Conceptos y objetivos.	9
2.1.4 Métodos y herramientas fundamentales para el análisis y descripción de puestos.	13
2.1.5 El perfil de cargo como resultante del análisis y descripción de puestos.	16
2.2. CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUERZA DE TRABAJO EN LA UEBT CARTAGENA.....	20
2.2.1 Análisis de la plantilla de la UEBT Cartagena.	20
2.2.2 Diagnóstico de la descripción actual de los cargos de obreros en la UEBT.	26
2.2.3 Procedimiento general para la elaboración de perfiles de cargo.	27

2.3.	CAPÍTULO III. PROYECCIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA EL DISEÑO DE LOS PERFILES DE CARGO DE LA CATEGORÍA OBRERO EN LA UEBT CARTAGENA.	36
2.3.1	Aplicación del procedimiento general para la elaboración de los perfiles de cargo.	36
3.	CONCLUSIONES	69
4.	RECOMENDACIONES	71
5.	BIBLIOGRAFÍA.....	73
6.	ANEXOS	76



1. INTRODUCCIÓN



1. INTRODUCCIÓN

El mundo de hoy se caracteriza por una gran dinámica y alta competitividad en un entorno turbulento y acelerado desarrollo. Nuestro país no esta exento de la situación descrita.

En este contexto nuestras empresas requieren adaptarse estableciendo las estrategias que les permitan desarrollarse, es decir se encuentran ante la necesidad de un cambio.

Lo anterior implica acciones y resultados en la forma de pensar y hacer las cosas. Para ello es necesario el conocimiento de donde radican los problemas, las causas que lo provocan y la implantación de una estrategia de desarrollo.

El perfeccionamiento empresarial proporciona la política y las orientaciones para que las organizaciones empresariales puedan realizar las transformaciones necesarias en búsqueda de la máxima eficiencia y eficacia en su gestión.

En la actualidad se requiere de un buen desempeño de los recursos humanos

Para que las empresas puedan alcanzar buenos resultados y más si se trata de los cambios que se introducen en subsistema de política laboral y salarial sobre el cual recaen la mayoría de los mismos.

Si bien una clara definición de objetivos estratégicos, la innovación en productos y servicios, la organización de procesos entre otros muchos aspectos siguen siendo consustanciales al éxito empresarial, el factor humano ha pasado a ser el pilar fundamental a la hora de ejecutar la misión política y valores culturales de la empresa.

Es por ello, que la concepción moderna de la GRH incluye nuevos elementos como son: los recursos humanos son inversiones no costos, el desafío fundamental de ellos es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.

En la actualidad en la unidad empresarial de base transporte de la empresa Transminaz Cienfuegos se sigue trabajando por los calificadores de cargos antiguos, los cuales no permiten lograr una integración entre todas las etapas del sistema de GRH, dígase el reclutamiento, selección, evaluación, desarrollo, capacitación y el control entre otras.

A partir de esta situación se define el siguiente **PROBLEMA DE INVESTIGACION**: Las carencias de información de los perfiles de cargos de obreros en la UEBT Cartagena para satisfacer las necesidades de información de las diferentes actividades de recursos humanos.

De hay que se establezca la siguiente **HIPOTESIS**: El diseño de los perfiles de cargo de obreros en la unidad empresarial de bases transporte Cartagena favorece la integración de las actividades del sistema de gestión de recursos humanos.

De la definición del problema científico se deriva la finalidad de la investigación por tanto el **OBJETIVO GENERAL** se define como: Diseñar y elaborar los perfiles de cargo de la categoría obrero para que sirvan de base en el desarrollo integral de los recursos humanos.

LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS de la investigación son los siguientes:

1. Realizar marco teórico referencial, profundizando en el análisis y descripción de puestos.
2. Diagnosticar el estado actual del diseño de los cargos de obreros en la UEBT Cartagena.
3. Implantar un procedimiento para el diseño y elaboración de los perfiles de cargos de obreros en la organización.
4. Diseñar los nuevos perfiles para los cargos de obreros en la UEBT.

La tesis esta constituida por resumen, introducción, tres capítulos, conclusiones generales y recomendaciones, así como la relación de la bibliografía consultada y anexos. En el capítulo 1 "Marco teórico referencial" se realiza una investigación bibliográfica sobre temas como: La GRH como sistema, modelos de GRH, análisis y descripción de puestos, perfiles de cargos y los métodos y herramientas para el análisis de los mismos. En el capítulo 2 "Análisis de la situación actual de la fuerza de trabajo en la UEBT", incluye una caracterización de la plantilla de la entidad, un diagnóstico de la descripción actual de los cargos de obreros y el análisis de cada una de las etapas del procedimiento metodológico para el diseño de perfiles de cargo. En el capítulo 3 "Proyección del procedimiento metodológico para el diseño de perfiles de cargos y el diseño de perfiles de cargos de obreros en la UEBT".

2. DESARROLLO



2. DESARROLLO

2.1. CAPÍTULO I.

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.

2.1.1. La gestión de Recursos Humanos.

El panorama económico internacional actual, caracterizado por la globalización de los mercados, la utilización de tecnologías de avanzadas y una hipercompetencia, ha traído como consecuencia que las empresas e instituciones cifren sus esperanzas competitivas en el potencial humano con que estos cuenta, 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 del personal . [Werther & Davis, 1992 y French, 1993], administración de recursos humanos [Chiavenato, 1988; Simula, 1989 y Beer et al, 1992]; [Arias G 1992]; [Burack E. H y Mathys N 1987]; [Curso Integral 2000]; [Parra Urdaneta, Mauricio]; [Gallego, J. F 1987]; Ordoñez Ordoñez 1995; Ivancevich & Lorenzi, 1996; Cuesta Santos, 1997 ; Longo, 1997 y Txopeitia, 1997], por solo señalar las más difundidas.

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

La gestión de recursos humanos no es lo que generalmente se conoce en la mayoría de las empresas cubanas bajo la denominación de dirección de personal.

La GRH se proyecta desde perspectivas más amplias e incorpora ideas relacionadas con el desarrollo de la organización y la calidad de vida en el trabajo.

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

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

- Obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere para lograr sus objetivos.
- Diseñar e implantar la estructura, 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 interés y relaciones, con unas metas y valores compartidos, que den sentido, coherencia y motivación trascendente 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 que dotarlo de los medios y condiciones de trabajo coherentes con el resultado que se espera de el.

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

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

7. El desafío fundamental de la GRH es lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones.

Muchas personas en la actualidad asumen o repiten que la GRH es un instrumento estratégico en las organizaciones, [Albert K. 1995]; Barranco, F. J. Planificación estratégica de recursos humanos 1993], [Martínez M Comportamiento Humano 1989], dado que la conducta de la personas constituye, cualquiera que sea la finalidad perseguida, una variable clave del éxito de la estrategias organizativa. 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.

2.1.2. 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 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 influencia sobre los demás a las cuales a su vez pueden generar nuevas influencias en otros, y así sucesivamente.

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

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

Otro de los modelos más actuales es el desarrollado por el centro de investigación y documentación sobre problemas de la economía, el empleo y las calificaciones profesionales de

Donosita – San Sebastián, España [CIDEDEC, 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 persona, centrándose en el puesto de trabajo.

Existen otros modelos de administración de recursos humanos, entre ellos el de la corporación Andina de Fomento [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 Hartar Business School , 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 sistemas de GRH, debido al peso que le confiere a los factores de situación y en particular, a la tecnología de las tareas, así con en sus atención a las interacciones con el entorno.

El modelo de GRH de Beer y Colaboradores se concentra en cuatro políticas que comprende 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. En el modelo Beer y Colaboradores la influencia de los empleados es considerada central, actuando sobre las restantes políticas de recursos humanos.

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 la s 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 preeliminar, el análisis y descripción de puestos de trabajo.

Reafirmado y a la vez resumiendo, los rasgos fundamentales de la actual GRH pueden expresarse así:

- El desafío fundamental de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.
- Los recursos humanos son en el presente siglo el recurso competitivo más importante.
- Los recursos humanos, y en particular su formación, son una inversión 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 científico – técnico y sienta sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos 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 el taylorismo, y demanda el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados e 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 las GRH es contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico y la preservación ecológica.

2.1.3. Análisis y descripción de puestos de trabajo. Conceptos y objetivos.

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

de perfiles de competencia [Davis C McClenad, 1960 y R E Boyatiz; Lyle M Spencer y Signe M Spencer]; [Herranz, A y De la Vega, R. Las competencias, pasado y presente 1999]; [Cubeiro, J C y Fernández G. Competencia 1998]

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 de la empresa, especificando además los niveles de formación y experiencias necesarias 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 resultados que normalmente utiliza el mismo.

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

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

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

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

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

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

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

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

Ventajas:

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

Inconvenientes:

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

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 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; por ejemplo [Chiavenato [1988]; Simula [1989]; French [1993] e Ivancevich & Lorenzi [1996], expresadas de diferentes formas en la literatura pero su esencia es básicamente la misma.

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

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

- **Formación:** Comparando los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, se podrá determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos.
- **Evaluación del rendimiento:** Dado que la descripción del puesto de trabajo indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de lo 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 con el puesto que ocupa.
- **Valoración del puesto de trabajo:** El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos de trabajo a utilizar en un caso concreto.
- **Seguridad e higiene:** Conociendo la peligrosidad de determinadas tareas y condiciones de trabajo detectadas y definidas en la correspondiente descripción de puestos de trabajo, se puede actuar con el fin de minimizar la insalubridad y los riesgos comunes a determinados puestos de trabajo.
- **Planes de carrera:** Para su diseño oportuno con el establecimiento, también oportuno de rutas promocionales que los individuos de una organización pueden seguir, se hace necesario disponer de un mapa de puestos de trabajo claramente descrito y definido que indique las tareas y responsabilidades del puesto que ocupa una determinada persona y de aquellos puestos que podría llegar a ocupar en el futuro.

Esto corrobora una vez más que sin una información precisa del puesto de trabajo todas las actividades claves de la GRH, citadas anteriormente, tendrán validez cuestionable. En tal sentido se evidencia la necesidad de conocer las características de los principales métodos utilizados para llevar a cabo un análisis y descripción de puestos de trabajo.

2.1.4. Métodos y herramientas fundamentales para el análisis y descripción de puestos.

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

- Método de observación directa.
- Cuestionario.
- Entrevista.
- Métodos mixtos.

- Método de expertos.

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

Ventajas:

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

Desventajas:

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

Cuestionario: el análisis se efectúa solicitando al personal del puesto de trabajo que se analiza que responda un cuestionario o encuesta. Este (a) puede adoptar dos formas [Vaughn, 1971; Chiavenato, 1988; Sikula, 1989; Harper & Lynch, 1992; Casas Bartol, 1992; Barranco, 1993; Fernández Ríos, 1995; Cuesta Santos, 1997]:

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

Ventajas:

- El cuestionario puede ser resuelto conjuntamente por los ocupantes del puesto, con los jefes directos y por una comisión de análisis, dando así una visualización amplia de su contenido y 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 colaboración y de participación. Se pueden utilizar tres variantes: entrevistas individuales, de observación y de grupo. Esta última tiene la ventaja de que permite realizar el análisis en mucho menos tiempo [Vaughn, 1971; Chiavenato, 1988; Harper & Lynch, 1992; Casas Bartol, 1992; Werther & Davis, 1992; Barranco, 1993; Fernández Ríos, 1995; Cuesta Santos, 1997].

Ventajas:

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

Desventajas:

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

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

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

- a) Observación directa y cuestionario.**
- b) Observación directa y entrevista.**

c) Cuestionario y entrevista.

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

Método de experto: este método es uno de los más importantes para realizar un trabajo creativo en grupo. Permite obtener la experiencia y sabiduría de un grupo de personas (expertos) dentro de un ambiente de franqueza, no sujeto a restricciones ni censuras de ningún tipo. Se selecciona un número de expertos los cuales se someten a una serie de interrogatorios intensivos, a través de un conjunto de preguntas realizadas sucesivamente para determinar las características de los puestos de trabajo. Este proceso de preguntas y respuestas se lleva a cabo a través de varias interacciones, hasta alcanzar el consenso de los expertos. [Calvés Hernández, 1988; Casas Bartol, 1992; Werther & Davis, 1992; Fernández Ríos, 1995; Cuesta Santos, 1997].

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

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.

2.1.5. 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 hacer la síntesis del análisis del puesto de trabajo [Gallego, 1987].

El perfil de cargo resultante de la actividad clave de análisis y descripción de puestos de trabajo y cuyos componentes esenciales se muestran en la figura 1, marca una pauta metodología fundamental y es un elemento esencial de conexión técnico- organizativa en la gestión de recursos humanos.

De acuerdo con el criterio de los diferentes autores consultados en la literatura especializada en el marco de esta investigación; (Chiavenato, 1988; Sikula, 1989; Casa Bartol, 1992; Werther and Davis, 1992; Barranco, 1993; french, 1993; Sánchez García, 1993; Cuesta Santos, 1997) en la descripción del puesto de trabajo expresado en el perfil de cargo, se deben detallar los componentes siguientes:

Contenidos:

Tareas, funciones y actividades que se desarrollen en el desempeño del puesto, (¿Qué hace el o los ocupantes del mismo?)

Recursos que utiliza y métodos que emplea para la realización de sus atribuciones (¿Cómo lo hace?)

Objetivos (Misión) Que pretende conseguir (¿Para que lo hace?)

Requisitos y responsabilidades:

Requerimientos de calificación o de capacidad de habilidades para desempeñar el puesto (Nivel de formación y experiencia requerida, conocimientos y aptitudes).

Requerimientos físicos y de personalidad exigidos para el desempeño del puesto (atributos físicos o de biotipo, temperamento, rasgos de personalidad y actitudes).

Responsabilidades y obligaciones inherentes al puesto.

Condiciones de Trabajo:

Condiciones físicas y ambientales en que se desarrollara predominantemente el desempeño en cuanto a iluminación, microclima, ruido, así como relaciones interpersonales.

Periodo en que se desempeñara el trabajo (Cuando y los regimenes de trabajo y descanso prevalecientes).

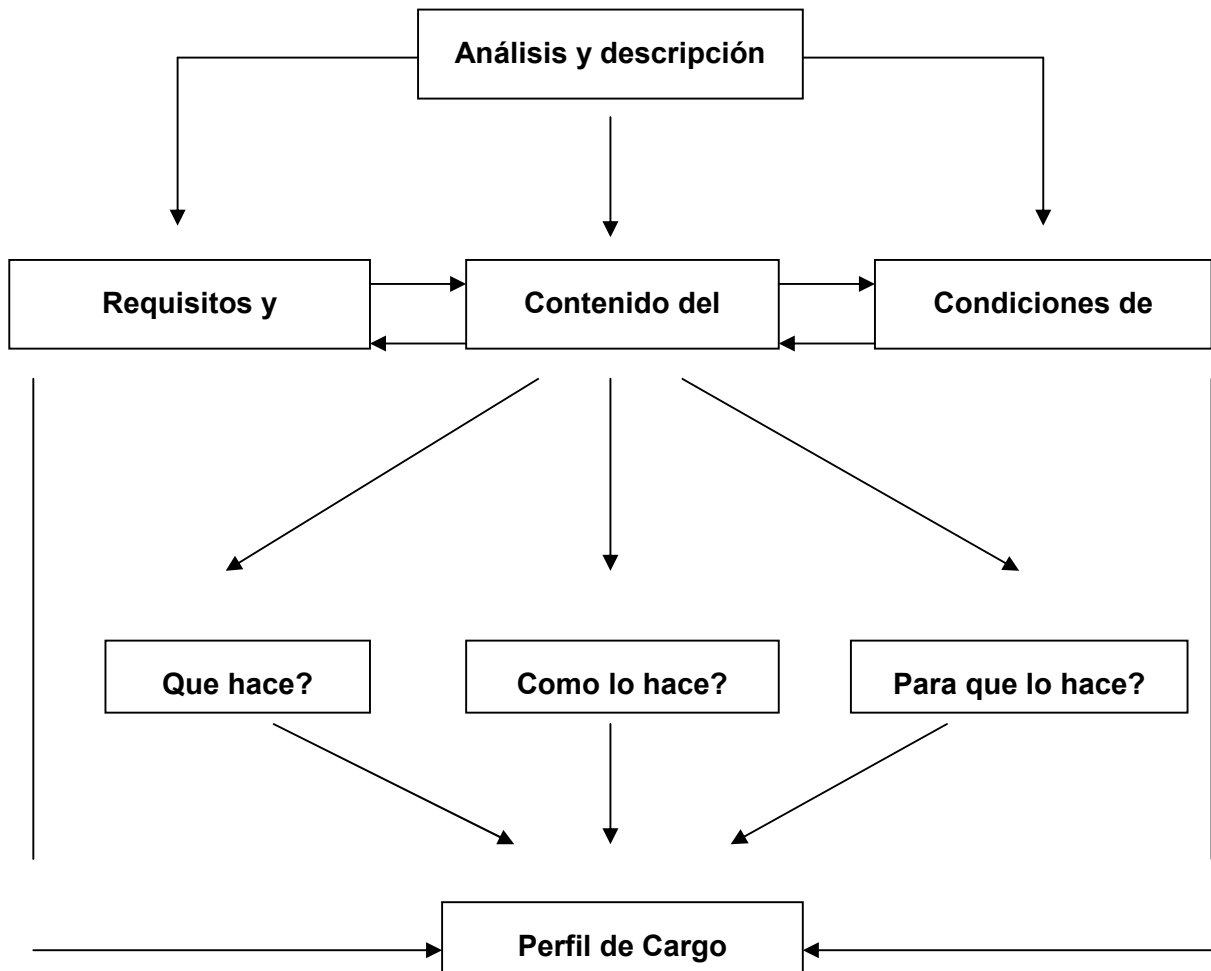


Figura. 1 Componentes esenciales del perfil de cargo derivados del análisis y descripción de puestos de trabajo.

Fuente: Cuesta Santos, (1997).

Es necesario considerara también que los componentes esenciales del perfil de cargo interactúan o se interrelacionan; no se pueden concebir como partes aisladas.

Cómo la tendencia actual es hacia puestos de trabajo polivalentes o de multihabilidades, habrá que garantizar que los perfiles de cargo, o perfiles de competencias, se mantengan consecuentes con esa tendencia, de manera que no signifique un encasillamiento a 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.

CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPITULO.

1. Hoy en día la gestión de los recursos humanos esta mucho más integrada a la gerencia dada la gran diversidad y complejidad del entorno de las organizaciones, de ahí que una gestión eficaz de los recursos humanos esta estrechamente relacionada con la satisfacción al cliente.
2. El análisis de los diferentes modelos de GRH demuestran que la finalidad de todos ellos es muy común: Organizar, Recoger, Controlar actividades, Fortalecer una metodología o procedimiento para percibir este amplio aparato de funciones, actividades y temas concretos en la que se enmarcan dicha gestión.
3. Para el análisis y descripción de cargos existen diferentes métodos y herramientas que pueden ser utilizadas indistintamente con el fin de recoger toda la información necesaria para el desarrollo de estas actividades, propiciando resultados satisfactorios que a su vez influyen en todas las etapas del sistema de GRH.

2.2. CAPÍTULO II.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUERZA DE TRABAJO EN LA UEBT CARTAGENA.

2.2.1. Análisis de la plantilla de la UEBT Cartagena.

Con el fin de diagnosticar la fuerza de trabajo en la organización, se hace una caracterización de la misma analizando la plantilla en cuanto a: cargo, grupo salarial, categoría ocupacional, edad y nivel escolar.

Dirección.

Cargo	Cat.	G. Es	Edad	Nivel escolar
Director UEBT	D	XVI	58	Téc. Prof.
Secretaria	T	VI	35	Téc. Prof.
Téc. Informática	T	VIII	43	Téc. Prof.
Especialista B en ahorro y uso racional de la energía	T	XI	52	N/ S

Grupo económico.

Cargo	Cat.	G. Es	Edad	Nivel escolar
Jefe de grupo	D	XV	37	N/ S
Especialista B en gestión económica	T	XI	33	N/ S
Téc. A en gestión	T	VIII	47	Téc. Prof.

económica				
Téc. A en gestión económica	T	VIII	46	Téc. Prof.

Grupo de Recursos Humanos.

Cargo	Cat.	G. Es	Edad	Nivel escolar
Jefe de grupo	D	XV	48	Téc. Prof.
Téc. A en gestión de recursos humanos	T	VIII	47	Téc. Prof.
Téc. A en GRH	T	VIII	37	Téc. Prof.

Grupo de operaciones.

Cargo	Cat.	G. Es	Edad	Nivel escolar
Jefe de grupo	D	XV	56	Téc. Prof.
Jefe de Brigada 5 de septiembre	T	XI	64	Téc. Prof.
Chofer A	O	VII	[36- 58]	9no
Chofer C	O	V	[24- 58]	5 TM 68 9no
Analista B de la agroindustria azucarera. Especialista principal	T	XI	48	Téc. Prof.

Analista B de la agroindustria azucarera.	T	VIII	[32- 50]	Téc. Prof.
---	---	------	----------	------------

Grupo de ingeniería.

Cargo	Cat.	G. Es	Edad	Nivel escolar
Jefe de grupo	D	XV	36	Téc. Prof.
Téc. Mantenimiento y reparaciones de equipos automotores	T	VIII	50	Téc. Prof.
Téc. en neumáticos y cámaras	T	VII	31	Téc. Prof.
	A	V	53	9no

Grupo ATM

Cargo	Cat.	G. Es	Edad	Nivel escolar
Jefe de ATM	T	IX	60	Téc. Prof.
Encargado de almacén	S	VI	31	Téc. Prof.
Cocinero integral C	O	V	[33- 51]	1Téc. Prof. 1 6to
Auxiliar general de cocina	O	II	[37- 41]	9no
Auxiliar general	S	II	64	6to

de servicios				
--------------	--	--	--	--

Seguridad y protección.

Cargo	Cat.	G. Es	Edad	Nivel escolar
Jefe de grupo	D	XI	41	N/ S
Agente de seguridad y protección	S	VI	[24- 58]	2 6to 2 TM 10 9no

Área de taller.

Cargo	Cat.	G. Es	Edad	Nivel escolar
Jefe de taller	D	XII	35	Téc. Prof.
Mecánico A automotor	O	VIII	50	Téc. Prof.
Mecánico B automotor	O	VII	[36- 60]	1Téc. Prof. 3 9no
Soldador A	O	VII	[37- 50]	2 9no
Electricista A automotor	O	VIII	31	Téc. Prof.
Ponchero	O	IV	54	9no
Mecánico de taller	O	VI	38	Téc. Prof.
Engrasador automotor	O	IV	24	Téc. Prof.

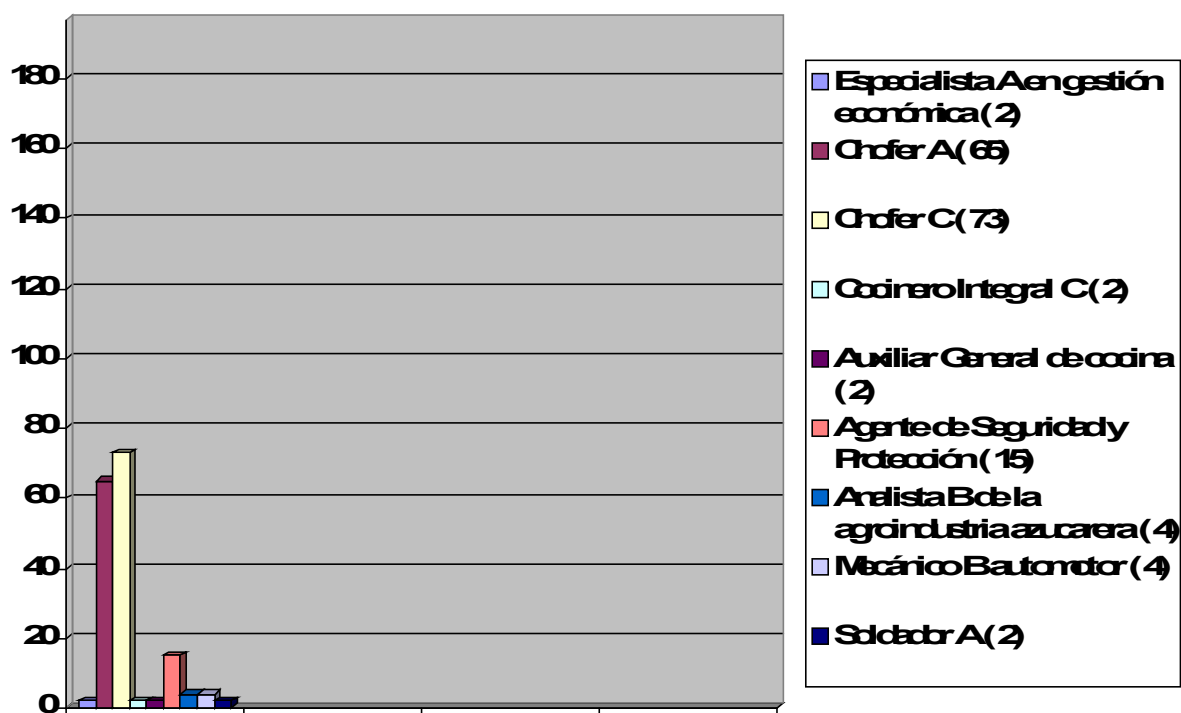
Tabla 2. Caracterización de la fuerza de trabajo.

A continuación se realiza un desglose por aspectos resumiéndolos en los siguientes gráficos:

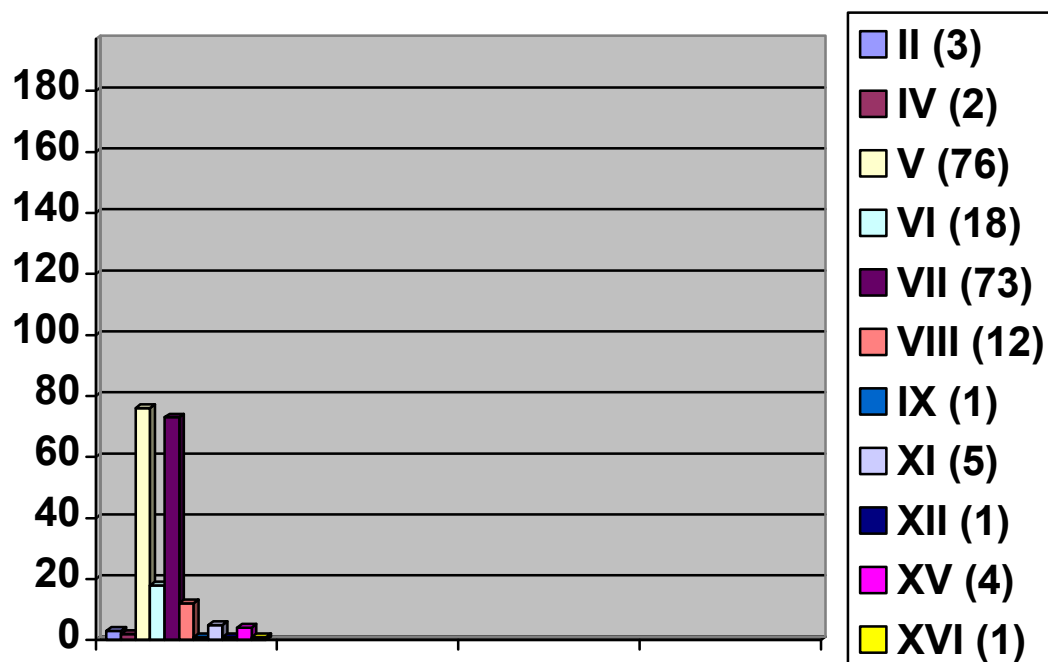
Categoría Ocupacional



Cargos



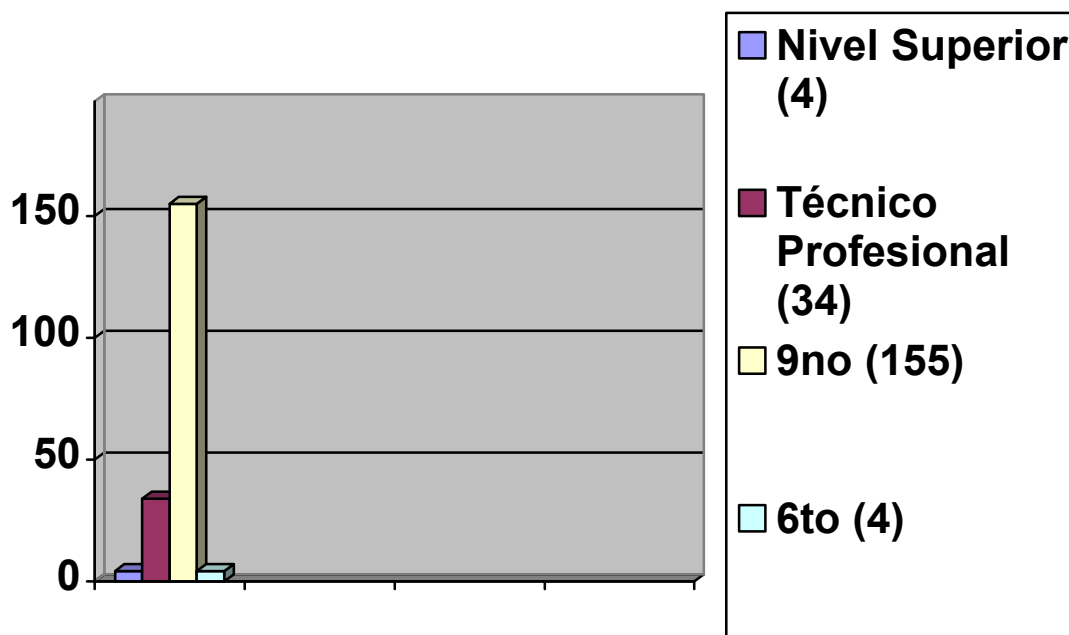
Grupo Escala



Edades



Nivel Escolar



2.2.2. Diagnóstico de la descripción actual de los cargos de obreros en la UEBT.

Los puestos de obreros en la UEBT Cartagena están descritos a partir del calificador común del Minaz el cual no reúne todos los aspectos para recopilar la información requerida. Después de ofrecer una caracterización de la fuerza de trabajo en la organización como parte del análisis de la plantilla de la misma pasamos al análisis de los cargos de obreros para el cual se utilizaron las técnicas de: cuestionario de análisis (Ver anexo 1) y revisión de documentos como el calificador actual al cual se le hizo un análisis en cuanto a: contenido, requisitos, responsabilidad y condiciones de trabajo. (Ver anexo 2-11).

Los principales problemas detectados con la aplicación de estas técnicas son los siguientes:

En la descripción de los actuales calificadores no se declaran los requisitos físicos, condiciones de trabajo, responsabilidades y conocimientos específicos. Además las funciones o tareas están descritas de manera muy general cuyo perfil es muy estrecho y su estilo de redacción es ambiguo e incoherente

A partir de los problemas detectados en el actual diseño de los cargos de obreros en la UEBT Cartagena y por tanto en la actividad clave de análisis y descripción de cargos, llegamos a la conclusión de que no existe una verdadera integración entre las actividades del sistema de gestión de recursos humanos partiendo de que el análisis y descripción es la etapa primaria para lograr este objetivo.

Lo anterior dicho puede explicarse en nuestro caso, que nos orientamos en el desempeño de nuestros recursos humanos a través del siguiente modelo:



Figura 2: Integración de las actividades del sistema de gestión de recursos humanos.

Fuente: Cuesta Santos,(1997).

2.2.3. Procedimiento general para la elaboración de perfiles de cargo.

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

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

1- 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 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?

2- Procedimientos estructurados: Surgen en los Estados Unidos por las críticas que se planteaban a los procedimientos convencionales. Son cuestionarios estructurados, cuyo objetivo es recoger información cuantificada 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.

Independientemente de que pueden surgir variaciones en casos concretos, generalmente existe un procedimiento que habitualmente es el que se sigue al hacer un análisis y descripción de puestos de trabajo para diseñar los perfiles de cargo.

Como se puede apreciar en la siguiente figura 2.1 se muestra que este procedimiento consta de cuatro (4) fases que se explican a continuación.

➤ **Fase preparatoria**

Esta fase consta de siete (7) etapas como se muestra a continuación:

Etapas 1. Selección de las personas que realizarán el estudio.

Una cuestión que habrá que resolver en todos los casos en que se lleve a cabo un análisis y descripción de puestos de trabajo es la de ¿quién ha de elaborar los perfiles de cargo y puestos de trabajo? Pueden adoptarse diversas soluciones: el ocupante del puesto, su jefe superior inmediato, un técnico del departamento de recursos humanos, un consultor externo o la combinación de varios. Cada opción tiene evidentemente sus ventajas e inconvenientes por ejemplo el ocupante del puesto y su jefe inmediato superior conocen muy bien el cargo pero no están familiarizados, con la redacción de los perfiles y probablemente serán poco objetivos en la

selección y descripción de la información por lo que la vía óptima sería la utilización de un equipo de trabajo.

Etapas 2. Diagnóstico de las características de la fuerza de trabajo y los perfiles de cargo en UEBT Cartagena.

Se hace necesario analizar la plantilla de la organización, haciendo una caracterización de la fuerza de trabajo para conocer todo lo relacionado con los puestos de la misma así como un diagnóstico profundo del actual diseño de los calificadores de cargo, utilizando diferentes técnicas para recoger y procesar la información: cuestionarios, entrevistas, revisión de documentos, observación directa y trabajo de grupo.

Etapas 3. Definición de los objetivos de estudio.

Se deben definir el o los objetivos que se pretenden alcanzar con el análisis y descripción de puestos de trabajo para obtener sus correspondientes perfiles de cargo, lo que puede tener diferentes finalidades como la integración de las actividades claves del sistema de gestión de recursos humanos o simplemente la actualización del calificador existente para lograr una verdadera integración.

Etapas 4. Selección de los métodos a utilizar para recoger y procesar información.

En esta etapa, según la naturaleza y las características de los cargos y puestos de trabajo que se analizarán, se seleccionan los métodos de análisis más adecuados. Generalmente se utilizan varios métodos de análisis, pues difícilmente los cargos y puestos de trabajo son de naturaleza semejante y presentan características iguales. En definitiva, no existe un método mejor o peor que los demás, lo necesario es adecuarlos a tu investigación o utilizar la combinación de ellos.

Etapas 5. Preparación de las herramientas.

En esta etapa se dispone todo aquello que es necesario para la realización del análisis y descripción de puestos de trabajo, definiéndose las herramientas a utilizar, por ejemplo, se define el contenido del cuestionario seleccionado para el registro de la información.

Etapas 6. Selección de los cargos involucrados en el estudio.

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

Etapas 7. Explicación a los trabajadores sobre las particularidades del estudio a realizar.

Una vez cumplidas las etapas anteriores, se le explica a todo el personal involucrado en el estudio en que consiste el mismo con el objetivo de mantenerlos informados y tratar de obtener así su máxima colaboración.

➤ **Fase de ejecución.**

En esta fase se llevó a cabo la etapa de ejecución del estudio la cual conlleva los pasos siguientes:

Paso 1: Registro de la información.

Este paso consiste en registrar todas aquellas informaciones necesarias referidas a los distintos cargos y puestos de trabajo objetos de estudio para elaborar los perfiles a partir de los métodos seleccionados.

Paso 2: Definición del formato de los perfiles de cargo para organizar la información registrada.

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 ellos coinciden en clasificarla en varias categorías. Teniendo en cuenta estos criterios y con la necesidad de que la información contenida en los perfiles sea homogénea se propone un formato estándar donde se define la estructura del perfil de cargo a través del diseño de la ficha tipo.

A continuación se muestra lo que incluye por puntos la ficha tipo que sirvió de base para la elaboración de los perfiles de cargo.

FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE OBREROS

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

- 1- Denominación del cargo:** Se refiere al nombre del cargo.
- 2- Categoría ocupacional:** Nivel del ocupante en el organigrama de dirección.
- 3- Área:** Área y sección a la que pertenece el puesto.

4- Grupo salarial: Establece el grupo salarial al que pertenece el ocupante del puesto

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

- 1- Descripción genérica:** Se indicará la razón de ser o **misión** del puesto, o lo que se espera del mismo.
- 2- Tareas desarrolladas:** Detallará las actividades diarias, frecuentes y ocasionales que se llevan a cabo en el puesto para cumplir su razón de ser.
 - Actividades diarias.
 - Frecuentes.
 - Ocasionales.
- 3- Documentación:** Especifica toda la documentación que se recibe y se realiza en el puesto.

III- Equipamiento de trabajo: Refleja los equipos, útiles, herramientas y demás auxiliares del trabajo humano.

IV-Conocimiento y experiencia: Determina las características físicas y mentales que debe poseer el individuo.

- 1- Conocimientos generales:** Exponer los conocimientos generales requeridos para desempeñar el puesto.
- 2- Conocimientos específicos:** Exponer los conocimientos requeridos para la actividad analizada.
- 3- Experiencia requerida en el puesto:** Exponer la experiencia laboral que se requiere para poder desempeñar su trabajo.

V- Responsabilidad en el cargo: Indica el grado de responsabilidad que recae sobre el ocupante del cargo, por pérdidas, 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.

VI- Condiciones de trabajo: Incluye las condiciones ambientales y bajo que riesgos se ejecutan regularmente las funciones del cargo.

- 1- Posición:** Describir la posición en la que se trabaja.
- 2- Riesgos:** Señalar si el puesto está expuesto a riesgos, de ser así, expresar cuales son.

3- Esfuerzos: Señalar el esfuerzo que se debe realizar en el puesto.

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

Fuente: Adaptado de Galindo, R, Noel. Diseño de perfiles de cargo en la UEB Aseguramiento. Empresa Cítricos Arimao, (2003).

Paso 3: Redacción y presentación a la dirección de la primera versión de los perfiles de cargo.

En este paso se redacta de acuerdo con la información registrada, la primera versión de los calificadores de cargo para la organización objeto de estudio según el formato propuesto.

La experiencia demuestra que no existen esquemas fijos para lograr este objetivo, aunque se recomienda utilizar un estilo sencillo, claro y conciso procurando iniciar cada frase con un verbo de acción y en tiempo presente.

Se recomienda observar algunas normas generales aceptadas para redactar los perfiles de cargo estas son, según Fernández Ríos [1995], las siguientes:

- Solo valen los hechos objetivos, no las opiniones e interpretaciones subjetivas.
- La descripción debe ser sencilla.
- Palabras ambiguas como “tal vez”, “puede”, “ocasionalmente”, “pocas veces”, “de todo tipo”, siempre son fuentes de conflictos interpretativos y deben evitarse.
- Si se describe un puesto de trabajo, es preciso asegurarse de que se haya hecho plenamente.
- Un puesto de trabajo no es ninguna “historieta”, debe utilizarse un correcto estilo literario con fluidez sintáctica.
- Los contenidos de las afirmaciones deben ajustarse estrictamente a la estructura previa del formato, evitando duplicaciones y redundancias innecesarias.

Paso 4: Redacción definitiva de los perfiles.

Después de la aprobación por la dirección se pasa a la redacción definitiva según el formato o la ficha tipo de los perfiles de cargo.

➤ **Fase de implantación**

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

Paso 1: Prueba de los perfiles de cargo.

Se pone un tiempo a prueba el perfil de cargo debido a que esto posibilita el desarrollo de acciones para propiciar el enriquecimiento del trabajo; según algunos autores este enriquecimiento se puede propiciar a través de las siguientes acciones:

- Otorgando libertad a los trabajadores para decidir sobre los métodos de trabajo, secuencias y ritmo.
- Inculcando en los trabajadores un sentido de responsabilidad.
- Promoviendo la participación de los trabajadores.
- Proporcionando a las personas retroalimentación sobre su desempeño.

En la literatura consultada no se detectó un criterio unánime entre los autores para prefijar el tiempo de duración del periodo de prueba de los perfiles.

Paso 2: Aprobación de los perfiles de cargo por la dirección.

Una vez redactada la versión final de los perfiles y puestos de trabajo se somete a consideración de la dirección para su correspondiente aprobación en caso de existir inconformidades, se prevé una reactivación que permite regresar a la fase anterior para ejecutar el estudio en casos que procede.

Paso 3: Implantación de los perfiles de cargo.

La aprobación definitiva de los perfiles por parte de la dirección posibilita la implantación de los mismos para ello, se deben planificar sesiones de capacitación para todo el personal en las cuales se analizaran la importancia del conocimiento de las funciones de cada cargo y su influencia en la calidad del servicio que prestan.

➤ **Fase de Seguimiento.**

Esta fase incluye la etapa de seguimiento (monitoreo) de los perfiles de cargo y consiste en establecer revisiones periódicas para detectar posibles cambios en los contenidos de los cargos y puestos de trabajo, debido a modificaciones, tanto en la estrategias y políticas de recursos humanos trazadas en la organización como en el diseño de los sistemas de trabajo, en los que se refiere a los métodos y a las condiciones de trabajo, de forma tal que el manual de perfil de cargos y puestos de trabajo para la organización se mantenga siempre actualizado.

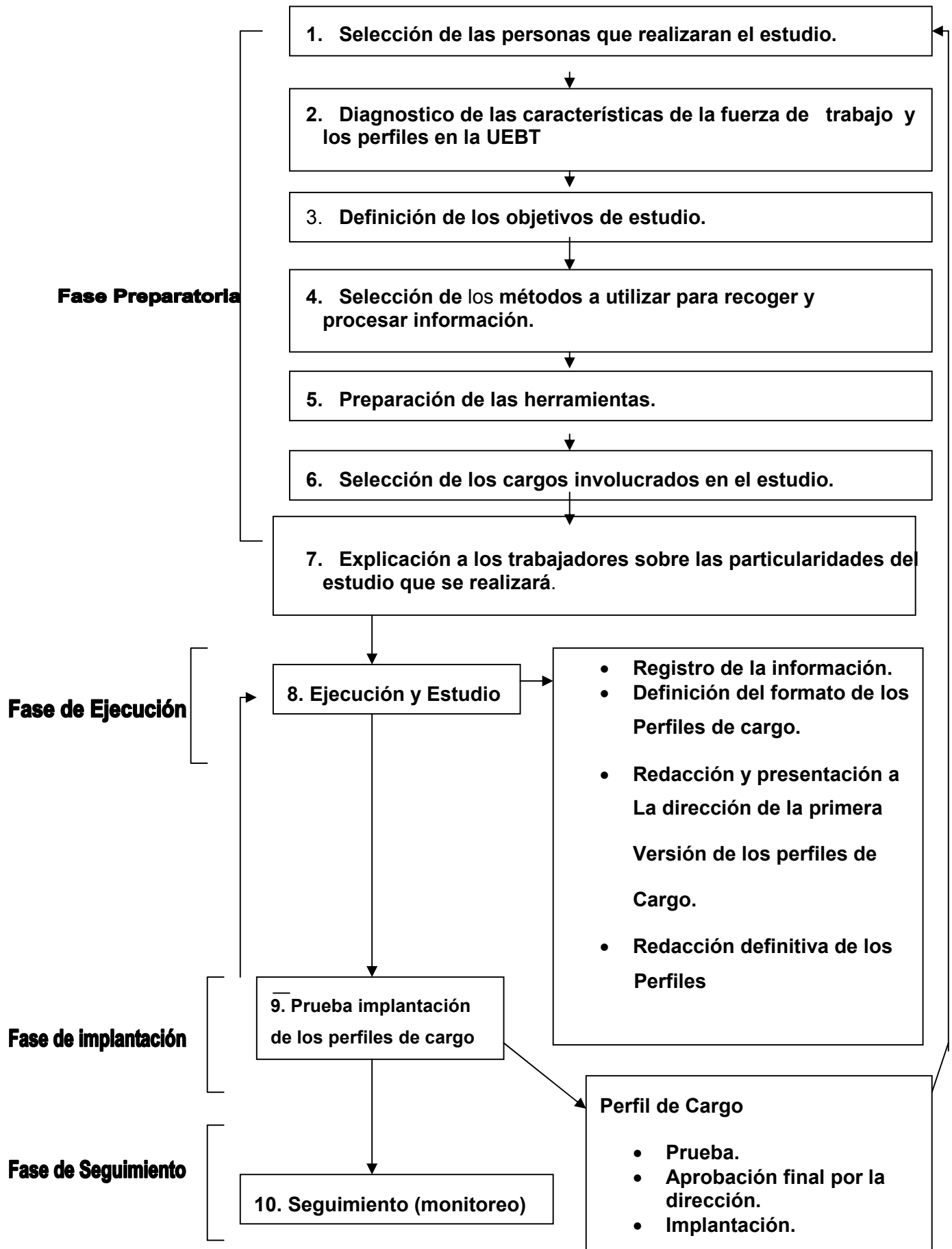


Figura 2.2: Procedimiento general para el diseño de los perfiles de cargo.

Fuente: Adaptado de Galindo, R, Noel. Diseño de perfiles de cargo en la UEB Aseguramiento. Empresa Cítricos Arimao, (2003).

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 los recursos humanos y en este caso específico, con aquellas cuestiones relacionadas con el análisis y descripción de puesto de trabajo en lo que se refiere al diseño de los perfiles de cargo.

Es importante lograr que todo el personal este familiarizado con el proceso de análisis y descripción de puesto 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 informaciones proporcionadas por los perfiles de cargo, contribuyendo los mismos a solucionar problemas ocupacionales, que se pueden presentar en la organización

CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO.

1. Para realizar el diagnóstico de la fuerza de trabajo se hizo una caracterización de la misma, analizando la plantilla en cuanto a: cargos, categoría ocupacional, grupo escala, edad y nivel escolar.
2. La fuerza laboral, en la entidad se caracteriza por una formación media lo que imposibilita la promoción de los trabajadores.
3. Para realizar el análisis y descripción de puestos de obreros de la UEBT Cartagena se analiza el procedimiento metodológico para el diseño y elaboración de perfiles de cargo.

2.3. CAPÍTULO III.

PROYECCIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA EL DISEÑO DE LOS PERFILES DE CARGO DE LA CATEGORÍA OBRERO EN LA UEBT CARTAGENA.

2.3.1. Aplicación del procedimiento general para la elaboración de los perfiles de cargo.

En el capítulo anterior se hizo el análisis del procedimiento que se utilizará en el estudio para desarrollar el proceso de análisis y descripción de puesto de trabajo con el fin de diseñar los perfiles de cargo de la categoría en cuestión. Como se pudo apreciar el mismo cuenta con cuatro fases; a continuación veremos la aplicación de las mismas.

➤ Fase preparatoria:

Etapas 1: Selección de las personas que realizarán el estudio.

Siguiendo las indicaciones del procedimiento se desarrolló esta etapa mediante la utilización de un grupo de trabajo integrado por dos técnicos del área de recurso humano de la entidad, los jefes inmediatos superiores de cada área, el ocupante del puesto además del tutor de la investigación.

Etapas 2: Diagnostico de las características de la fuerza de trabajo y los perfiles de cargo de la categoría obrero.

Como se pudo apreciar en el anterior capítulo se hizo una caracterización de la fuerza de trabajo en cuanto a: cargo, categoría ocupacional, grupo escala, edad y nivel escolar, apoyados en gráficos que resumen la información. Además se diagnosticaron los calificadores actuales mediante el uso de las herramientas siguientes: cuestionario de análisis (ver anexo 1) y revisión de documentos como el calificador actual fuente del análisis, todo esto apoyado por el trabajo en grupo.

Etapas 3: Definición de los objetivos de estudio.

En nuestro caso el objetivo trazado es actualizar el calificador existente e incluir un conjunto de información adicional necesario para que las demás actividades del sistema de gestión de recursos humanos funcionen correctamente en su verdadera integración.

Etapas 4: Selección de los métodos a utilizar para recoger y procesar información.

El principal método utilizado en nuestra investigación es el procedimiento general para el diseño y elaboración de los perfiles de cargo, el cual se explica detalladamente en el capítulo anterior.

Etapas 5: Preparación de las herramientas.

En esta etapa se dispuso de todo lo necesario para un correcto análisis y descripción de puestos con el objetivo de elaborar los perfiles de cargo de la categoría obrero. Por ejemplo definimos el contenido del cuestionario para el registro de información y decidimos aplicar el trabajo en grupo para todas las fases del procedimiento.

Etapas 6: Selección de los cargos involucrados en el estudio.

Los cargos a estudiar en nuestra investigación son los siguientes:

1. Auxiliar General de cocina.
2. Engrasador Automotor.
3. Ponchero.
4. Chofer "C".
5. Cocinero Integral "C".
6. Mecánico de Taller.
7. Chofer "A".
8. Mecánico "B" Automotor.
9. Electricista "A" Automotor.
10. Mecánico "A" Automotor.

Además se describe el cargo de soldador "A" como nuevo en el taller.

Etapas 7: Explicación a los trabajadores sobre las particularidades del estudio a realizar.

En esta etapa se siguió un primer paso que fue reunirnos con el consejo de dirección de la entidad donde le comunicamos a todos los directivos los objetivos, el alcance y contenido del estudio que se iba a realizar, así como las principales características de este de forma tal que facilitarían el acceso y la cooperación de los trabajadores a su cargo. El segundo paso consistió en reunirnos con el personal de cada área donde se le informó sobre las características del estudio a realizar y los objetivos que se perseguían con este para el eliminar posibles rechazos por parte de los trabajadores.

➤ **Fase de ejecución.**

Paso 1: Registro de la información.

En este paso se registro toda la información necesaria referida a los distintos cargos y puesto de trabajo objeto de estudio para elaborar los perfiles a partir de los métodos seleccionados en función de los cuales se preparo el material de trabajo.

Paso 2: Teniendo en cuenta los diferentes criterios dado por los autores y dada la necesidad de garantizar que la presentación de la información contenida en los perfiles de cargo sea homogénea se propuso un formato estándar donde se define la estructura del perfil de cargo a través del diseño de la ficha tipo dada a conocer en el anterior capitulo.

Paso 3: Redacción y presentación a la dirección de la primera versión de los perfiles de cargo.

En este paso se redactó de acuerdo con la información registrada la primera versión de los profesiogramas para la categoría obrero según el formato propuesto para estos fines. Decidimos describir las funciones utilizando una numeración en forma de lista y las especificaciones combinando párrafos y listas de comprobación.

Paso 4: Redacción definitiva de los perfiles de cargo: en este paso corregimos los errores derivados de la presentación de la primera versión.

- **Fase de implantación:** en esta fase se lleva a cabo la etapa de prueba e implantación de los perfiles de cargo, en la cual se deben observar los pasos siguientes:

Paso 1: Prueba de los perfiles de cargo.

Teniendo en cuenta la posibilidad de propiciar el enriquecimiento del trabajo que se da poniendo un tiempo a prueba el perfil y según la experiencia atendiendo al factor aprendizaje, se establece un período de prueba de tres meses como máximo.

Paso 2: Aprobación final por la dirección de los perfiles de cargo.

Una vez redactada la versión final de los perfiles, se deben someter a consideración de los trabajadores y los directivos para su correspondiente aprobación. En caso de existir inconformidades se prevé una reactivación que permite regresar a la fase anterior para ejecutar el estudio en aquellos casos que procedan.

Paso 3: Implantación de los perfiles de cargo.

Una vez aprobada la presentación definitiva de los perfiles por todos los niveles se deberán planificar sesiones de capacitación para todo el personal para analizar la importancia del conocimiento de las funciones de cada cargo y su influencia en la calidad del trabajo.

- **Fase de seguimiento**

Esta fase incluye el monitoreo de los perfiles de cargo y consiste en establecer revisiones periódicas para detectar posibles cambios en los contenidos de los cargos y puesto de trabajo debido a modificaciones en las políticas de recursos humanos en el diseño del sistema de trabajo, en las condiciones de trabajo, de forma tal que el manual de perfil de cargo y puesto de trabajo se mantenga permanentemente actualizado.

A continuación quedan descritos los borradores de los perfiles de cargo de la categoría obrero en la UEBT Cartagena:

FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE OBREROS

I- Identificación del cargo:

- 1- Denominación del cargo:** Cocinero integral “C”.
- 2- Categoría ocupacional:** Obrero.
- 3- Área:** Restauran- Cafetería
- 4- Grupo salarial:** V

II- Contenido del cargo:

- 1- Descripción genérica:** Elabora los alimentos.
- 2- Tareas desarrolladas:**
 - Actividades diarias.
 - 1- Procesa carnes, aves, pescados, mariscos y embutidos para la elaboración de platos de la comida criolla y nacional especializada.
 - 2- Elabora potajes, sopas variadas y caldosas.
 - 3- Asa en casuela, fríe, guisa, hierve en cocina de fuego, leña y a vapor.
 - 4- Prepara salsas para los distintos platos.
 - 5- Elabora meriendas para el consumo de los trabajadores y personal de la calle en la cafetería.
 - 6- Transporta los depósitos de alimentos hasta el área de servirlos.
 - 7- Enciende y deja la leña preparada para el día siguiente.
 - Frecuentes.
 - 1- Participa en la limpieza de la cocina y el salón.

➤ Ocasionales.

1- Participa en la distribución de los alimentos tanto en la cafetería como en el salón.

2- Elabora los alimentos para actividades fuera del área.

3- **Documentación:** Manual de cocina.

4- **III- Equipamiento de trabajo:** Útiles de cocina y equipos eléctricos.

IV-Conocimiento y experiencia:

1- **Conocimientos generales:** Graduado de nivel medio superior.

2- **Conocimientos específicos:** Aprobado curso de habilitación en la actividad.

3- **Experiencia requerida en el puesto:** Dos años.

V- Responsabilidad en el cargo:

Elementos a cargo	Grado de responsabilidad		
	Alto	Medio	Bajo
Maquinaria			
Equipos	X		
Material de oficina			
Productos	X		
Materias primas	X		

VI- Condiciones de trabajo:

1- **Posición:** Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.

2- **Riesgos:**

	Probabilidades
--	-----------------------

Riegos	Poca	Media	Grande
Mecánicos			X
Eléctricos	X		
Químicos			
Altura	X		
Incendio			X

3-Esfuerzos: Se requiere un esfuerzo físico grande.

4-Ambiente de trabajo:

Factores	Condiciones Ambientales			
	Normales	Regulares	Malas	Extremas
Iluminación	X			
Calor			X	
Humedad			X	
Ruido	X			
Polvo			X	
Ventilación			X	
Suciedad			X	
Olores		X		
Otras				

I- Identificación del cargo:

1-Denominación del cargo: Auxiliar general de cocina.

2-Categoría ocupacional: Obrero.

3-Área: Restauran- Cafetería.

4-Grupo salarial: II

II- Contenido del cargo:

1-Descripción genérica: Ejecuta laborales auxiliares en la cocina.

2-Tareas desarrolladas:

➤ Actividades diarias.

1-Limpia fogones, pisos, paredes, refrigeradores, área de servicio, mesas de trabajo y áreas de transito de personal.

2-Transporta depósitos de residuos hacia la basura.

➤ Frecuentes.

1-Ayuda en las actividades de cocina.

➤ Ocasionales.

3-Documentación:

III- Equipamiento de trabajo: Útiles de limpieza.

IV-Conocimiento y experiencia:

1-Conocimientos generales: Graduado de nivel medio.

2-Conocimientos específicos:

3-Experiencia requerida en el puesto: 30 días

V- Responsabilidad en el cargo:

Elementos a cargo	Grado de responsabilidad		
	Alto	Medio	Bajo
Maquinaria			X
Equipos		X	
Material de oficina			X
Productos	X		
Materias primas			X

VI- Condiciones de trabajo:

3- **Posición:** Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.

4- **Riesgos:**

Riesgos	Probabilidades		
	Poca	Media	Grande
Mecánicos			X
Eléctricos		X	
Químicos		X	
Altura	X		
Incendios		X	

Esfuerzos: Se requiere un esfuerzo físico mediano.

5- Ambiente de trabajo:

Factores	Condiciones Ambientales			
	Normales	Regulares	Malas	Extremas
Iluminación	X			
Calor			X	
Humedad		X		
Ruido	X			
Polvo			X	
Ventilación			X	
Suciedad			X	
Olores	X			
Otras				

I- Identificación del cargo:

- 1- **Denominación del cargo:** Mecánico "A" Automotor.
- 2- **Categoría ocupacional:** Obrero.
- 3- **Área:** Taller
- 4- **Grupo salarial:** VIII

II- Contenido del cargo:

- 1- **Descripción genérica:** Realiza el diagnostico técnico y reparación de los Equipos automotores.
- 2- **Tareas desarrolladas:**
 - Actividades diarias.

- 1-Dirige la reparación de vehículos automotores.
- 2-Realiza la defectación de los vehículos automotores.
- 3-Repara motores, sistemas de dirección, suspensión y transmisión.
- 4-Realiza los mantenimientos técnicos planificados.

➤ Frecuentes.

- 1-Participa en las reparaciones continuadas.

➤ Ocasionales.

- 1- Realiza reparaciones generales.
- 2- Participa en el diagnostico técnico de los vehículos automotores.
- 3- Participa en la conservación del parque automotor al terminar la

La zafra

5- Documentación: Ordenes de trabajo.

III- Equipamiento de trabajo: Herramientas de pañol.

IV-Conocimiento y experiencia:

1- Conocimientos generales: Graduado de nivel medio superior.

2-Conocimientos específicos: Graduado de la especialidad de mecánico automotriz

3-Experiencia requerida en el puesto: 1 año o más

V- Responsabilidad en el cargo:

Elementos a Cargo	Grado de responsabilidad		
	Alto	Medio	Bajo
Maquinaria			X
Equipos	X		
Material de oficina			X
Productos			X

Materias Primas	X		
------------------------	---	--	--

VI- Condiciones de trabajo:

1-Posición: Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.

2-Riesgos:

Riesgos	Probabilidades		
	Poca	Media	Grande
Mecánicos			X
Eléctricos	X		
Químicos			
Altura	X		
Incendios		X	

3-Esfuerzos: Se requiere un esfuerzo físico grande.

4-Ambiente de trabajo:

Factores	Condiciones Ambientales			
	Normales	Regulares	Malas	Extremas
Iluminación	X			
Calor			X	
Humedad	X			
Ruido	X			
Polvo			X	
Ventilación			X	

Suciedad			X	
Olores	X			
Otras				

I- Identificación del cargo:

5- Denominación del cargo: electricista “A” automotor.

6- Categoría ocupacional: Obrero.

7- Área: Taller

8- Grupo salarial: VIII.

II- Contenido del cargo:

3- Descripción genérica: repara sistema eléctricos automotores y sus agregados.

4- Tareas desarrolladas:

➤ Actividades diarias.

1- Realiza instalaciones eléctricas a vehículos automotores.

2- Rapara agregados eléctricos de vehículos automotores.

3- Comprueba el alumbrado de los a vehículos automotores vehículos automotores.

4- Instala los relojes de temperatura, presión de aceite y amperímetros eléctricos.

5- Instala los agregados eléctricos a los a vehículos automotores.

6- Repara switches de arranque y de luz.

➤ Frecuentes.

➤ Ocasionales.

1- Realiza conservación del parque automotor al terminar la zafra.

6- Documentación:

III- Equipamiento de trabajo: Voltímetros, amperímetros, herramientas de pañol.

IV-Conocimiento y experiencia:

1- Conocimientos generales: Graduado de nivel medio superior.

2-Conocimientos específicos: graduado de electricista automotriz

3-Experiencia requerida en el puesto: 1 año o más.

V- Responsabilidad en el cargo:

Elementos a Cargo	Grado de responsabilidad		
	Alto	Medio	Bajo
Maquinaria			
Equipos	X		
Material de oficina			X
Productos			X
Materias Primas	X		

VI- Condiciones de trabajo:

1-Posición: Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.

2-Riesgos:

Riesgos	Probabilidades		
	Poca	Media	Grande
Mecánicos			X
Eléctricos			X
Químicos			
Altura			
Incendios			X

3-Esfuerzos: Se requiere un esfuerzo físico grande.

4-Ambiente de trabajo:

Factores	Condiciones Ambientales			
	Normales	Regulares	Malas	Extremas
Iluminación	X			
Calor			X	
Humedad			X	
Ruido	X			
Polvo			X	
Ventilación			X	
Suciedad			X	
Olores	X			
Otras				

I- Identificación del cargo:

- 1- Denominación del cargo:** Mecánico "B" Automotor.
- 2- Categoría ocupacional:** Obrero.
- 3- Área:** Taller
- 4- Grupo salarial:** VII.

II- Contenido del cargo:

- 1- Descripción genérica:** repara equipos automotores con sistema de alimentación por carburador y diesel.
- 2- Tareas desarrolladas:**
 - Actividades diarias.
 - 1- Participa de forma dirigida en la reparación de motores de los vehículos automotores.

2- Repara agregados menores.

3- Repara sistema de freno y dirección.

4- Repara caja de velocidades y diferenciales de los vehículos automotores.

➤ Frecuentes.

1-Realiza reparaciones continuadas.

➤ Ocasionales.

1- Participa en reparaciones generales de vehículos automotores.

2- Participa en la conservación del parque automotor al terminar la zafra.

3-Documentación:

III- Equipamiento de trabajo: herramientas de pañol.

IV-Conocimiento y experiencia:

1- Conocimientos generales: Graduado de nivel medio superior.

2-Conocimientos específicos: graduado de mecánico automotriz.

3-Experiencia requerida en el puesto: 6 meses o más.

V- Responsabilidad en el cargo:

Elementos a Cargo	Grado de responsabilidad		
	Alto	Medio	Bajo
Maquinaria			
Equipos	X		
Material de oficina			
Productos	X		
Materias Primas	X		

VI- Condiciones de trabajo:

1- Posición: Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.

2-Riesgos:

Riesgos	Probabilidades		
	Poca	Media	Grande
Mecánicos			X
Eléctricos	X		
Químicos			
Altura	X		
Incendios		X	

3-Esfuerzos: Se requiere un esfuerzo físico grande.

4-Ambiente de trabajo:

Factores	Condiciones Ambientales			
	Normales	Regulares	Malas	Extremas
Iluminación	X			
Calor			X	
Humedad			X	
Ruido	X			
Polvo			X	
Ventilación			X	
Suciedad			X	
Olores	X			
Otras				

I- Identificación del cargo:

- 1- **Denominación del cargo:** Soldador “A”.
- 2- **Categoría ocupacional:** Obrero.
- 3- **Área:** Taller
- 4- **Grupo salarial:** VIII.

II- Contenido del cargo:

- 1- **Descripción genérica:** realiza soldaduras apartes y piezas de equipos automotores.

- 2- **Tareas desarrolladas:**

➤ Actividades diarias.

- 1- Utiliza los gases para el cortar.
- 2- Rellena parte y piezas de equipos automotores.
- 3- Selecciona el tipo de electrodo a utilizar.
- 4- Suelda con bronce, estaño y fundente.
- 5- Sueldas laterales, Housing y paquetes de muelles de equipos automotores.

- 6- Limpia radiadores.

➤ Frecuentes.

➤ Ocasionales.

- 1- Participa en la conservación del parque automotor al terminar la zafra.

- 3- **Documentación:**

III- Equipamiento de trabajo: Equipo de soldar eléctrico y equipos para soldar con gases.

IV- Conocimiento y experiencia:

- 1- **Conocimientos generales:** Graduado de nivel medio superior.
- 2- **Conocimientos específicos:** graduado de esta especialidad
- 3- **Experiencia requerida en el puesto:** 1 año.

V- Responsabilidad en el cargo:

Elementos a Cargo	Grado de responsabilidad		
	Alto	Medio	Bajo
Maquinaria			X
Equipos	X		
Material de oficina			
Productos	X		
Materias Primas	X		

VI- Condiciones de trabajo:

1-Posición: Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.

2-Riesgos:

3-Esfuerzos: Se requiere un esfuerzo físico grande.

Riesgos	Probabilidades		
	Poca	Media	Grande
Mecánicos			X
Eléctricos			X
Químicos			X
Altura			X
Incendios			X

4-Ambiente de trabajo:

Factores	Condiciones Ambientales			
	Normales	Regulares	Malas	Extremas

Iluminación	X			
Calor				X
Humedad			X	
Ruido			X	
Polvo			X	
Ventilación			X	
Suciedad			X	
Olores	X			
Otras				

I- Identificación del cargo:

- 1- **Denominación del cargo:** Mecánico de taller.
- 2- **Categoría ocupacional:** Obrero.
- 3- **Área:** Taller
- 4- **Grupo salarial:** VI.

II- Contenido del cargo:

- 1- **Descripción genérica:** repara, fabrica y recupera maquinas, herramientas y piezas.
- 2- **Tareas desarrolladas:**
 - Actividades diarias.
 - 1- Repara maquinas, herramientas y piezas de equipos industriales y vehículos automotores.
 - 2- Elabora piezas de repuesto.
 - 3- Elige y afila las herramientas de corte.
 - 4- Interpreta documentos técnicos tales como planos, croquis y cartas tecnológicas.

➤ Frecuentes.

1- Elabora calzos, tapones, obturadores y sellos de goma que sustituyen a los originales.

➤ Ocasionales.

1- Participa en la conservación del parque automotor al terminar la zafra.

3-Documentación: Cartas tecnológicas, planos y croquis.

III- Equipamiento de trabajo: Torno, piedra de esmeril, taladro, frezadora, máquina de corte, instrumentos de medición y herramientas de pañol.

IV-Conocimiento y experiencia:

1- Conocimientos generales: Graduado de nivel medio superior.

2-Conocimientos específicos: Graduado mecánico de taller.

3-Experiencia requerida en el puesto: 6 meses o más.

V- Responsabilidad en el cargo:

Elementos a Cargo	Grado de responsabilidad		
	Alto	Medio	Bajo
Maquinaria	X		
Equipos	X		
Material de oficina			
Productos			
Materias Primas	X		

VI- Condiciones de trabajo:

1-Posición: Se trabaja de pie.

2-Riesgos:

	Probabilidades
--	----------------

Riesgos	Poca	Media	Grande
Mecánicos			X
Eléctricos			X
Químicos			
Altura			
Incendios			X

3-Esfuerzos: Se requiere un esfuerzo físico grande.

4-Ambiente de trabajo:

Factores	Condiciones Ambientales			
	Normales	Regulares	Malas	Extremas
Iluminación	X			
Calor			X	
Humedad	X		X	
Ruido			X	
Polvo			X	
Ventilación			X	
Suciedad			X	
Olores	X			
Otras				

I- Identificación del cargo:

1- Denominación del cargo: Ponchero.

2- Categoría ocupacional: Obrero.

3- Área: Taller

4- Grupo salarial: IV.

II- Contenido del cargo:

1- Descripción genérica: desmonta, monta, vulcaniza neumáticos.

2- Tareas desarrolladas:

➤ Actividades diarias.

1-Vulcaniza neumáticos.

2- Desmonta y monta neumáticos.

3- Comprueba presión de aire a los neumáticos.

➤ Frecuentes.

1- Repara neumáticos defectuosos.

2- Organiza neumáticos aptos para el recape.

➤ Ocasionales.

Participa en la conservación del parque automotor al terminar la zafra.

3- Documentación:

III- Equipamiento de trabajo: Compresor, medidor de aire, medidor de profundidad.

IV-Conocimiento y experiencia:

1- Conocimientos generales: Graduado de nivel medio.

2-Conocimientos específicos:

3-Experiencia requerida en el puesto: 30 días.

V- Responsabilidad en el cargo:

Elementos a Cargo	Grado de responsabilidad		
	Alto	Medio	Bajo
Maquinaria			
Equipos	X		

Material de oficina			
Productos	X		
Materias Primas	X		

VI- Condiciones de trabajo:

1-Posición: Se trabaja de pie.

2-Riesgos:

Riesgos	Probabilidades		
	Poca	Media	Grande
Mecánicos			X
Eléctricos		X	
Químicos			
Altura			
Incendios		X	

3-Esfuerzos: Se requiere un esfuerzo físico grande.

4-Ambiente de trabajo:

Factores	Condiciones Ambientales			
	Normales	Regulares	Malas	Extremas
Iluminación	X			
Calor			X	
Humedad			X	
Ruido	X			

Polvo			X	
Ventilación			X	
Suciedad			X	
Olores	X			
Otras				

I- Identificación del cargo:

- 1- **Denominación del cargo:** Chofer "C".
- 2- **Categoría ocupacional:** Obrero.
- 3- **Área:** Trafico
- 4- **Grupo salarial:** V.

II- Contenido del cargo:

- 1- **Descripción genérica:** Conduce camiones de mas de 3 y hasta 7,9 ton de capacidad nominal de peso.

2- Tareas desarrolladas:

➤ Actividades diarias.

- 1- Controla presión de aceite, aire y presión de inflado de los neumáticos.
- 2- Realiza la sujeción de la carga y realiza su chequeo físico.
- 3- Cubre la carga.
- 4- Controla que la carga no sobrepase la capacidad del vehículo.
- 5- Realiza las revisiones a su vehículo.
- 6- Manipula documentos relativos a su cargo.

➤ Frecuentes.

- 1- Sirve de ayudante de mecánico cuando su vehículo esta en taller o de mantenimiento.
- 2- Ayuda en la defectación de su vehículo.

➤ Ocasionales.

1- Sirve de ayudante de mecánico cuando el vehículo esta de reparación general.

2- Participa en el diagnóstico técnico de su vehículo.

3-Documentación: Hojas de rutas, facturas, carta de porte automotor, conduce.

III- Equipamiento de trabajo: Vehículo.

IV-Conocimiento y experiencia:

1- Conocimientos generales: Graduado de nivel medio.

2-Conocimientos específicos: Licencia de conducción

3-Experiencia requerida en el puesto: 2 años o más.

V- Responsabilidad en el cargo:

Elementos a Cargo	Grado de responsabilidad		
	Alto	Medio	Bajo
Maquinaria			
Equipos	X		
Material de oficina		X	
Productos	X		
Materias Primas	X		

VI- Condiciones de trabajo:

1-Posición: Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.

2-Riesgos:

Riesgos	Probabilidades		
	Poca	Media	Grande

Mecánicos			X
Eléctricos			X
Químicos		X	
Altura		X	
Incendios			X

3-Esfuerzos: Se requiere un esfuerzo físico mediano.

4-Ambiente de trabajo:

Factores	Condiciones Ambientales			
	Normales	Regulares	Malas	Extremas
Iluminación	X			
Calor			X	
Humedad	X			
Ruido			X	
Polvo			X	
Ventilación			X	
Suciedad			X	
Olores	X			
Otras				

Identificación del cargo:

- 1- **Denominación del cargo:** Chofer "A".
- 2- **Categoría ocupacional:** Obrero.
- 3- **Área:** Trafico

4- Grupo salarial: VII

II- Contenido del cargo:

1- Descripción genérica: Conduce camiones con adición de remolques que ambos pesen 16 o más ton y rastras de 12 o más ton de capacidad nominal de peso.

2- Tareas desarrolladas:

➤ Actividades diarias.

1- Controla presión de aceite, aire y presión de inflado de los neumáticos.

2- Realiza la sujeción de la carga y realiza su chequeo físico. Cubre la carga.

3- Controla que la carga no sobrepase la capacidad del vehículo. Realiza las revisiones a su vehículo.

4- Manipula documentos relativos a su cargo.

➤ Frecuentes.

1- Sirve de ayudante de mecánico cuando su vehículo esta en taller o de mantenimiento.

2- Ayuda en la defectación de su vehículo.

➤ Ocasionales.

1- Sirve de ayudante de mecánico cuando el vehículo esta de reparación general.

2- Participa en el diagnóstico técnico de su vehículo.

3-Documentación: Hojas de rutas, facturas, carta de porte automotor, conduce.

III- Equipamiento de trabajo: Vehículo.

IV-Conocimiento y experiencia:

1- Conocimientos generales: Graduado de nivel medio.

2-Conocimientos específicos: Licencia de conducción

3-Experiencia requerida en el puesto: 4 años.

V- Responsabilidad en el cargo:

Elementos a Cargo	Grado de responsabilidad		
	Alto	Medio	Bajo
Maquinaria			
Equipos	X		
Material de oficina		X	
Productos	X		
Materias Primas	X		

VI- Condiciones de trabajo:

1-Posición: Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.

2-Riesgos:

Riesgos	Probabilidades		
	Poca	Media	Grande
Mecánicos			X
Eléctricos			X
Químicos		X	
Altura		X	
Incendios			X

3-Esfuerzos: Se requiere un esfuerzo físico medio.

4-Ambiente de trabajo:

Factores	Condiciones Ambientales			
	Normales	Regulares	Malas	Extremas

Iluminación	X			
Calor			X	
Humedad	X			
Ruido			X	
Polvo			X	
Ventilación			X	
Suciedad			X	
Olores	X			
Otras				

I- Identificación del cargo:

1-Denominación del cargo: Engrasador automotor.

2-Categoría ocupacional: Obrero.

3-Área: Taller

4-Grupo salarial: IV

II- Contenido del cargo:

1-Descripción genérica: Lubrica vehículos automotores.

2-Tareas desarrolladas:

➤ Actividades diarias.

1-Realiza el engrase de partes y piezas de los equipos automotores.

2- Limpia filtros de petróleo, aceite y aire.

3- Cambia aceite de motor y engrasa caja de velocidad y diferencial.

4- Friega partes y piezas de los equipos automotores.

➤ Frecuentes.

➤ Ocasionales.

1- Realiza conservación del parque automotor al terminar la zafra..

3- Documentación:

III- Equipamiento de trabajo: Bomba de engrase y máquina fregadora.

IV-Conocimiento y experiencia:

1- **Conocimientos generales:** Graduado de nivel medio.

2- **Conocimientos específicos:**

3- **Experiencia requerida en el puesto:** 30 días.

V- Responsabilidad en el cargo:

Elementos a Cargo	Grado de responsabilidad		
	Alto	Medio	Bajo
Maquinaria	X		
Equipos	X		
Material de oficina		X	
Productos	X		
Materias Primas	X		

VI- Condiciones de trabajo:

1- **Posición:** Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.

2- **Riesgos:**

Riesgos	Probabilidades		
	Poca	Media	Grande
Mecánicos			X
Eléctricos			X

Químicos			X
Altura		X	
Incendios			X

3- Esfuerzos: Se requiere un esfuerzo físico mediano.

4- Ambiente de trabajo:

Factores	Condiciones Ambientales			
	Normales	Regulares	Malas	Extremas
Iluminación	X			
Calor			X	
Humedad			X	
Ruido		X		
Polvo			X	
Ventilación			X	
Suciedad			X	
Olores	X			
Otras				

CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO.

1- Para el diseño de los puestos de trabajo de la categoría obrero se siguió el procedimiento que consta de cuatro fases: Preparatoria, ejecución, implantación y seguimiento, desarrollándose las dos primeras, quedando para una etapa posterior la tarea de realizar las dos ultimas.

2- Para el borrador de la descripción de los cargos de la categoría en cuestión nos apoyamos en la ficha tipo del capítulo anterior, describiendo algunos de sus aspectos apoyados en tablas que resumen la información.

3. CONCLUSIONES



3. CONCLUSIONES

Una vez concluido el estudio en la UEBT Cartagena de la empresa trasnminaz Cienfuegos perteneciente al grupo empresarial de transporte automotor del minaz, emergen una serie de elementos que permiten arribar a las siguientes conclusiones:

1- A través del análisis de la bibliografía moderna, se deja plasmado un material que podrá ser analizado en futuras investigaciones que utilicen como base el análisis y descripción de cargos para la obtención de los perfiles.

2- El diagnostico de la fuerza de trabajo y de los perfiles de cargo de la categoría obrero arrojan las siguientes deficiencias:

- El actual diseño de los cargos de la categoría adolece de un conjunto de deficiencias e insuficiencias informativas que limitan las acciones a tomar en el resto de las actividades del sistema de gestión de recursos humanos.

- El calificador de referencia utilizado como fuente de análisis solo hace énfasis en el contenido de trabajo y los requisitos de información general para el cargo.

- En el aspecto específico del contenido este se describe como un conjunto de tareas cuyo perfil es muy estrecho y su estilo de redacción es ambiguo e incoherente.

3- La ficha tipo utilizada para el borrador de las descripciones de los cargos de la categoría obrero cuenta con todos los parámetros necesarios para su utilización como elemento primario en la integración de las actividades del sistema de gestión de recursos humanos.

4- La descripción de los cargos con las características antes mencionadas sirven de base para las exigencias del perfil con la persona que ocupara el puesto, a fin de lograr un equilibrio entre las características del hombre y los requerimientos del mismo.

4. RECOMENDACIONES



4. RECOMENDACIONES

Del desarrollo del trabajo se derivan las siguientes recomendaciones:

- 1- Establecer la implantación de los perfiles de cargo de la categoría obrero en la UEBT Cartagena por parte de la dirección de la misma, cumpliéndose los pasos establecidos en la etapa de implantación.
- 2- Aplicar consecuentemente las fases de seguimiento o monitoreo, garantizando en la misma la revisiones periódicas, con vista a mantener la actualización de los contenidos de los cargos de la categoría.
- 3- utilizar los perfiles de cargo diseñados como una herramienta para el mejoramiento y perfeccionamiento continuo de la gestión de recursos humano.
- 4- Aplicar y generalizar este trabajo a todas las demás categorías de la entidad.

5. BIBLIOGRAFÍA



5. BIBLIOGRAFÍA

- Albert, K. Estrategia de Recursos Humanos. New York. Ed. Hay Associates 1995.
- Arias G. Administración de Recursos Humanos. México. Edit. Trillas, 1992.
- Autrey, D. Gerencia del Desempeño/ D. Autrey.-- Serie Mc Graw-Hill: México, 1993.
- Barranco, F.J. Planificación estratégica de recursos humanos / F.J, Barranco.--Madrid: Editorial pirámide S.A, 1993.
- Batista J. M. Comportamiento organizacional en la GRH / J, M. Batista.--A.Ros.-- [s.l : s.n], 1996.
- Bustillo, C. La gestión de Recursos Humanos y la motivación del personal. Revista Capital Humano. España; (73), 1994.
- Byars Lioyd, L. Rue, W. L. Gestión de los Recursos Humanos / L. Byars Lioyd y W. L. Rue.-- España: Editorial Mosby, Ediciones División IRWIN, 1996.- -583p.
- Casas Bartol, Joseph. Como reclutar y seleccionar el personal / Joseph Casas Bartol.-- Barcelona: Editorial VECCHI S. A., 1992.-- 174p.
- Claver, E y otros. "Panorama actual y perspectivas del futuro para la función de Recursos Humanos". Revista AEDIPE, pp. 32-42. Madrid. España, septiembre. 1997.
- Claver, E., Alarcón, M. Gestión estratégica de los Recursos Humanos. Alta Dirección. No 171. pp. 35-42. España, 1993.
- Connolly, T y otros. La transformación de los Recursos Humanos. Harvard Deusto business Review, enero- febrero. 1998.
- Cuesta, S.A. Tecnología de los Recursos Humanos / A.S. Cuesta.-- ISPJAE: Ed. Academia. Ciudad Habana. 1997.
- Cumminngs. L.L Recursos Humanos: desempeño y evaluación /L.L. Cumminngs.-- Editorial Trillas: México, 1994.
- Curso de RH para el turismo: Programa de Cooperación Cuba—México / José L. Isidor. . . [et.al] . - - Santiago de Cuba: [s.n] , 1995.
- Curso Integral de Recursos Humanos: Programa de Cooperación México – Cuba/ José L. Isidor Castro [et. Al].-- Ciudad de la Habana: [s.n], 2000.-188p.
- Chiavenato. L. Administración de Recursos Humanos / I. Chiavenato.-- Ediciones McGraw Hill: México, 1995.
- Davis, K., Newstrom, J. Comportamiento Humano en el Trabajo.
Comportamiento organizacional. Ed Mc Graw-Hill. México, 1991.
- Drucker. F.P. La Gerencia de Empresas/ P.F. Drucker.-- Ediciones Sudamerica: Buenos Aires, 1994.

- Duro, Martín A. "El liderazgo intra-organizacional como competencia. Un pialr para la gestión por competencia". Revista Capital Humano. No 122, 1999.
- Decreto Ley Nro 187. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial / Consejo de Estado de la Republica de Cuba. Cuba, 1998.
- Fernández Caveda, A. La Gestión integrada de Recursos Humanos. Ed. Díaz de Santos. S.A. Madrid. España, 1990.
- Fernández Río, M. Análisis y descripción de puestos de trabajo / M. Río Fernández. -- Madrid: Editorial Diaz Santos, 1995.-- 345p.
- Fournies, Ferdinand. Técnicas de Dirección de Personal. Como instruir para aumentar el rendimiento / F. Fournies.- Serie McGraw Hill: México, 1996.
- French, W. L. Administración del Personal: Desarrollo de recursos humanos / L. W. French. - - Editorial Limusa: México, 1993.
- Goldratt, E. M. La Meta. Un proceso de mejora continua / M. E. Goldratt. - - Ediciones Taular: Madrid, 1995.
- Harper & Lynch. Manuales de Recursos Humanos. La gaceta de los negocios, Madrid, 1992.-- 310p.
- Ivancevich, J. Gestión, Calidad y competitividad / J, Ivancevich, P. Lorenzi.- España: [s.n], 1996.
- Ordóñez Ordóñez, M. La nueva gestión de los recursos humanos. Revista AEDIPE. (Madrid), 1995.
- Parra Urdaneta, Mauricio. La evaluación del desempeño y la Gestión de los Recursos Humanos ,2000.
- Werther, W. B. Administración de Personal y Recursos Humanos / B.W. Werther. -- Ediciones Mc Graw Hill: México, 1992
- Lanham E. Valuación de puestos. La Habana: Revolucionaria; 1996.

6. ANEXOS



ANEXOS

ANEXO 1

Formulario de Análisis de Puestos.

1-Identificación.

- Denominación del puesto:
- Área:
- Categoría ocupacional: Obrero
- Grupo salarial:
- Fecha de análisis:

2- A continuación describa de forma clara y precisa las funciones o actos que se ejecutan en el curso normal de su trabajo. Indicando la frecuencia con que la ejecuta.

- Cotidianas o diarias:
- Frecuentes:
- Ocasionales:

3- Requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del puesto.

-Educación.

- Indique el nivel de estudio.
- Primaria:
- Secundaria:
- Bachiller:
- Técnico-Profesional:
- Superior:
- Conocimientos específicos:
- Otras:

-Experiencia:

Indique la experiencia que se requiere para ejecutar el puesto a cabalidad. Señale con una X la casilla correspondiente.

- Ninguna:
- Hasta seis meses:

- De seis meses a un año:
- Mas de un año:
- Cuantos mas?

-Habilidades:

Indique el tipo de habilidad requerida la cantidad y calidad de trabajo exigido para desempeñar el puesto.

Habilidad Requerida	Grado de Habilidad		
	Bajo	Normal	Alto
Habilidad Manual			
Habilidad Visual			
Habilidad Verbal			
Habilidad Auditiva			

4-Esfuerzo Físico.

Determine el grado de esfuerzo físico que debe realizarse en la ejecución de las labores del cargo.

- Se requiere un esfuerzo físico ligero:
- Se requiere un esfuerzo físico mediano:
- Se requiere un esfuerzo físico grande:
- Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente:

¿Cuales son las actividades que exigen mayor esfuerzo físico?:

5-Riesgos del Puesto.

Las funciones del puesto están expuestas a sufrir accidentes en la ejecución de las labores del mismo. SI _____ NO_____. Determine la gravedad de los posibles accidentes y probabilidad de que estos puedan ocurrir.

Riesgos	Probabilidades		
	Poca	Media	Grande
Mecánicos			
Eléctricos			
Químicos			
Altura			
Incendio			

¿Que labores se encuentran sometidas a mayor riesgo?

6- Responsabilidad por el manejo de equipos maquinarias y valores.

.Es función del puesto tener responsabilidad directa de los recursos que le corresponde manejar en el desarrollo del mismo. SI _____ NO _____ .

Elementos a cargo	Grado de responsabilidad		
	Alto	Medio	Bajo
Maquinaria			
Equipos			
Material de oficina			

Responsabilidad por productos y materiales.

Elementos a cargo	Grado de responsabilidad		
	Alto	Medio	Bajo
Materias primas			
Productos			
Material de oficina			

Otros			

7-Iniciativa

.De los tipos de ejecución que se relacionan a continuación señale el que mejor defina el desarrollo del puesto. Marque con una X la columna correspondiente.

Desarrollo del trabajo	Eficiencia		
	Rara vez	Frecuente	Constante
Seguir Instru. Definidas y exactas.			
Tomar pequeñas decisiones			
Tomar decisiones de alguna importancia Para resolver pequeños problemas.			

8-Condiciones ambientales.

Determine las condiciones ambientales en las cuales deben ejecutarse las funciones del puesto, señale los factores que las hacen desagradables y el intervalo de la jornada.

Factores	Condiciones Ambientales											
	Normales			Regulares			Malas			Extremas		
	E	I	C	E	I	C	E	I	C	E	I	C
Iluminación												
Calor												
Humedad												
Ruido												
Polvo												
Ventilación												
Suciedad												

ANEXO 2

ANÁLISIS DE LOS CARGOS SEGÚN LOS CALIFICADORES ACTUALES:

Identificación del cargo: Auxiliar General de cocina.

Aspectos:

1- Contenido:

- . **Funciones:** Realiza la preparación de su puesto de trabajo previo al comienzo de la jornada laboral
- . Ejecuta labores auxiliares en la cocina tales fregar, pulir médiate el empleo de medios manuales según corresponda.
- . Limpia campanas extractoras, fogones, hornos y todo tipo de equipo en el área.
- . Transporta depósitos con residuos orgánicos y los mantiene en correcto estado higiénico.
- . Cumple con los documentos normativos y metodológicos que rigen la actividad.
- . Domina los usos y propiedades de los distintos productos que se emplean en la limpieza.
- . Responde por el óptimo aprovechamiento de los productos así como por el uso correcto de todo tipo de medios de trabajo y mobiliario.

2- Requisitos:

- . **Físicos:** No están declarados.
- . **Mentales:** Graduado de nivel medio.
- . **Conocimientos específicos:** No están declarados.

3- Responsabilidad: No están declaradas.

4- Condiciones de trabajo: No están declaradas.

ANEXO 3

Identificación del cargo: Engrasador automotor

Aspectos:

1- Contenido:

. Funciones:

- . Lubrica vehículos automotores, agrícolas y de la construcción.
- . Des monta y monta partes de los equipos para realizar el engrase.
- . Cambia aceite de motor y provee de grasa la caja de velocidad y diferencial.
- . Limpieza de elementos de filtros de petróleo, aceite y aire.
- . Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.

2- Requisitos:

- . **Físicos:** No están declarados.
- . **Mentales:** Graduado de nivel medio.
- . **Conocimientos específicos:** No están declarados.

3- Responsabilidad: No están declaradas.

4- Condiciones de trabajo: No están declaradas.

ANEXO 4

Identificación del cargo: Ponchero.

Aspectos:

1- Contenido:

. Funciones.

- . Desmonta neumáticos a los equipos.
- . Coge ponches a neumáticos con o si cámaras.
- . Coloca refuerzos interiores.
- . Comprueba en frío y restablece presión de aire de neumáticos de acuerdo alas especificaciones del fabricante, informando las deficiencias detectadas.
- . Fabrica relay.
- . Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

2- Requisitos:

- . **Físicos:** No están declarados.
- . **Mentales:** Graduado de nivel medio.
- . **Conocimientos específicos:** No están declarados.

3- Responsabilidad: No están declaradas.

4- Condiciones de trabajo: No están declaradas.

ANEXO 5

Identificación del cargo: Chofer "C".

Aspectos:

1- Contenido:

. Funciones

- . Conduce camiones de más de 3 y hasta 7.9 toneladas de capacidad nominal de carga.
- . Conduce ómnibus propios de empresas dedicados al transporte de personal.
- . Conduce vehículos asignados a dirigentes de primer nivel, directores de organizaciones empresariales superiores y a directores de empresas o unidades presupuestadas.
- . Garantiza el correcto llenado de la hoja de ruta.
- . Verifica la correcta distribución de la carga sobre la cama del vehículo, su amarre, tape y que no sobrepase la capacidad y dimensiones regladas.
- . Realiza el chequeo físico de la carga que transporta, controlando contra factura.
- . Efectúa reparaciones menores que le permitan continuar viaje o llegar al taller más cercano.
- . Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

2- Requisitos:

- . **Físicos:** No están declarados.
- . **Mentales:** Graduado de nivel medio.
- . **Conocimientos específicos:** No están declarados.

3- Responsabilidad: No están declaradas.

4- Condiciones de trabajo: No están declaradas.

ANEXO 6

Identificación del cargo: Cocinero integral "C".

Aspectos:

1- Contenido:

. Funciones

- . Asa al horno, la plancha y en casuela, guisa, hierva, fríe, saltea, ya sea en cocina de fuego directo o de vapor.
- . Procesa todo tipo de materia prima para la elaboración de platos de la cocina criolla o nacional especializada.
- . Preparación de fondos de cocina y salsa básicas para los platos que lo requieran.
- . Elabora potajes con todo tipo de leguminosas, sopas y caldosas.
- . Controla la materia prima que recibe así como la calidad de la misma, cumpliendo las normas higiénicas y sanitarias.
- . Responde por el óptimo aprovechamiento de los productos, materias primas así como por el uso correcto y limpieza de equipos.
- . Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.

2- Requisitos:

- . **Físicos:** No están declarados.
- . **Mentales:** Graduado de nivel medio superior.
- . **Conocimientos específicos:** No están declarados.

3- Responsabilidad: No están declaradas.

4- Condiciones de trabajo: No están declaradas.

ANEXO 7

Identificación del cargo: Mecánico de taller.

Aspectos:

1- Contenido:

. Funciones

- . Mediante la utilización de planos o muestras, con documentación tecnológica o sin ella y con precisión requerida, realiza la reparación general de todo tipo de equipos, maquinas industriales y maquinas de herramientas con o sin desprendimiento de virutas.
- . Opera todo tipo de maquinas herramientas para elaborar todo tipo de piezas de repuesto.
- . Determinación el tratamiento térmico de las piezas que lo requieran.
- . Prepara y utiliza todo tipo de dispositivo.
- . Efectúa los cálculos matemáticos necesarios a su trabajo.
- . Realiza análisis e informa sobre la reparación de todo tipo de piezas.
- . Participa en puesta en marcha de equipos o reparaciones de envergadura.
- . Participa en las pruebas de nuevos equipos.
- . Custodia y mantiene limpia y ordenada su área de trabajo, incluidos, equipos, instrumentos y herramientas que utiliza;
- . Cumple las normas de protección e higiene del trabajo;
- . Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.

2- Requisitos:

- . **Físicos:** No están declarados.
- . **Mentales:** Graduado de nivel medio superior.
- . **Conocimientos específicos:** No están declarados.

3- Responsabilidad: No están declaradas.

4- Condiciones de trabajo: No están declaradas.

ANEXO 8

Identificación del cargo: Chofer “A”

Aspectos:

1- Contenido:

. Funciones

- . Conduce camiones de 12 ó más toneladas de capacidad nominal de carga, con adición de remolque que la suma de ambos sea de 16 o más toneladas de capacidad nominal de carga; rastras o zorras de más de 12 toneladas de capacidad nominal de carga.
- . Garantiza el correcto llenado de la hoja de ruta.
- . Verifica la correcta distribución de la carga sobre la cama del vehículo, su amarre, tape y que no sobrepase la capacidad del vehículo y las dimensiones reguladas.
- . Realiza el chequeo físico de la carga que transporta, controlando contra factura la cantidad de bultos, peso y tipo de mercancía que transporta.
- . Comprueba en los contenedores el sellaje de sus puertas y los medios necesarios para su sujeción a la cama del vehículo.
- . Efectúa reparaciones menores que le permitan continuar viaje o llegar al taller más cercano.
- . Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.

2- Requisitos:

- . **Físicos:** No están declarados.
- . **Mentales:** Graduado de nivel medio.
- . **Conocimientos específicos:** No están declarados.

3- Responsabilidad: No están declaradas.

4- Condiciones de trabajo: No están declaradas.

ANEXO 9

Identificación del cargo: Mecánico B Automotor

Aspectos:

1- Contenido:

. Funciones

- . Realiza la prueba de funcionamiento de los vehículos, diagnosticando los defectos a reparar, comprobando y verificando los parámetros que los equipos deben alcanzar en los diferentes regímenes de explotación.
- . Repara equipos convencionales tales como Lada, Moskowich, Fiat, Waz, Maz, Zil 130, y otros de igual tecnología, con sistemas de alimentación por carburador y sistema diesel con bombas de regulaciones hidromecánicas.
- . Repara sistema de freno convencionales: de aire o de líquido, sistema de suspensión tracción convencionales: caja de cambios manuales y diferenciales.
- . Repara agregado menores: bombas de freno, de gasolina y otros.
- . Realiza el mantenimiento planificado a los equipos.
- . Realiza mantenimiento y reparación de caja de velocidades y diferenciales.
- . Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.

2- Requisitos:

- . **Físicos:** No están declarados.
- . **Mentales:** Graduado de nivel medio superior.
- . **Conocimientos específicos:** No están declarados.

3- Responsabilidad: No están declaradas.

4- Condiciones de trabajo: No están declaradas.

ANEXO 10

Identificación del cargo: Electricista “A” Automotor

Aspectos:

1- Contenido:

. Funciones

- . Mediante la utilización de equipos de diagnósticos determina los defectos o roturas en los sistemas eléctricos y electrónicos de los vehículos y equipos automotores e interpreta, investiga y analiza los resultados obtenidos.
- . Instala, mantiene y repara los agregados eléctricos.
- . Comprueba todos los sistemas eléctricos y electrónicos de alumbrado en los vehículos y equipos automotores.
- . Repara o realiza instalaciones eléctricas en cualquier tipo de vehículo.
- . Realiza los mantenimientos eléctricos a los vehículos automotores.
- . Realiza instalaciones eléctricas de cualquier complejidad.
- . Realiza estos trabajos en torres selectoras de cambios transitorizados, reguladores de voltaje electrónicos, sistema de luces direccionales con controles electrónicos, sistemas de iluminación interior de lámparas fluorescentes con sistemas transitorizados, en interruptor de corriente de batería electromagnético, sistemas de seguridad y alarma electrónicos, alternadores con sistemas de rectificación, convertidor de corriente electromagnética y otros de igual o superior complejidad técnica.
- . Selecciona el modelo e batería para cada tipo de vehículo de acuerdo a las normas de explotación.

2- Requisitos:

- . **Físicos:** No están declarados.
- . **Mentales:** Graduado de nivel medio superior.
- . **Conocimientos específicos:** No están declarados.

3- Responsabilidad: No están declaradas.

4- Condiciones de trabajo: No están declaradas.

ANEXO 11

Identificación del cargo: Mecánico "A" Automotor

Aspectos:

1- Contenido:

. Funciones

- . Realiza la prueba de funcionamiento de los vehículos, diagnosticando los defectos a reparar, comprobando y verificando los parámetros que los equipos deben alcanzar en los diferentes regímenes de explotación.
- . Repara vehículos con equipos de diagnóstico incorporado, con sistema de freno antibloqueo, con calculadores y microprocesadores de inyección, con sistema multiflexados (carrocería y confort), sistema de aire acondicionado.
- . Utiliza equipos de diagnósticos tipo DIAG 2000 Peugeot; Proxibolexia, Citroen BMN, Displus y otros de igual tecnología y complejidad
- . Repara motores y agregados con sincronización de sistemas de inyección diesel y gasolina, sistemas de frenos, suspensión convencional e inteligente, pistones de dirección hidráulicos y eléctricos.
- . Realiza el mantenimiento planificado a los equipos.
- . Realiza mantenimiento y reparación de caja de velocidades y diferenciales.
- . Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.

2- Requisitos:

- . **Físicos:** No están declarados.
- . **Mentales:** Graduado de nivel medio superior.
- . **Conocimientos específicos:** No están declarados.

3- Responsabilidad: No están declaradas.

4- Condiciones de trabajo: No están declaradas.