

**Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
SEDE UNIVERSITARIA DEL MUNICIPIO DE PALMIRA**



**Elaboración de los Perfiles de Cargo en el Proceso de Carnes
en Conserva de la Empresa Cárnica Cienfuegos.**

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

Por

Autor: Yordanis Junco Herrera.

Tutor: Ing. Emilio Rafael Becerra Acuña.

Cienfuegos, 2009

RESUMEN

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

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

Por tal razón el **Objetivo General** de este trabajo de investigación se define en: *Implementar un procedimiento para diseñar e implantar los Perfiles de Cargo en el Proceso de Carnes en Conserva de la Empresa Cárnica Cienfuegos, utilizando las técnicas y herramientas adecuadas en cada una de sus etapas, tomando como base las experiencias de otras aplicaciones ya realizadas en otras empresas, así como de la literatura consultada.*

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

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

ÍNDICE

	<u>Contenido</u>	<u>Pág.</u>
RESUMEN		
INTRODUCCIÓN		
Capítulo I: Estado Actual de la Gestión de los Recursos Humanos		9
1.1.- La Gestión de Recursos Humanos		9
1.2.- Modelos de Gestión de Recursos Humanos		11
1.2.1.- Los Subsistemas dentro de la función Recursos Humanos		14
1.3.- Análisis y descripción de puestos de trabajo. Conceptos y objetivos.		15
1.4.- Relación del Análisis y Descripción de Puestos y actividades de Recursos Humanos		18
1.5.- El Perfil de Cargo como resultante del Análisis y Descripción de puestos		19
1.6.- Procedimientos para el Diseño de Perfiles de Cargo		21
1.7.- Retos actuales para la Gestión de los Recursos Humanos		22
Capítulo II: Descripción del procedimiento para la elaboración de los Perfiles de Cargo		26
2.1.- Propuesta de herramientas para el Diagnóstico		26
2.1.1.- Indicadores propuestos para la gestión de personas		26
2.1.2.- Diagnóstico basado en el enfoque del Modelo de Evaluación Baldrige		28
2.1.3.- Diagnóstico utilizando encuesta de Clima Organizacional		29
2.1.4.- Diagnóstico de Recursos Humanos utilizando Indicadores de Desempeño		36
2.1.5.- Determinación de la Fiabilidad del cuestionario		38
2.2.- Planeación y preparación		40
2.3.- Recopilación de la información		41
2.4.- Procesamiento y Análisis (consulta a expertos)		43
2.5.- Elaborar y Describir el Perfil de Cargo		43
2.5.1.- Redacción de la primera versión del Perfil de cargo		44
2.5.2.- La elaboración de la Ficha Tipo		45
2.6.- Implantación y Seguimiento		47
2.6.1.- Implantación de los Perfiles		47
2.6.2.- Seguimiento de los resultados		48
Capítulo III: Implementación del procedimiento en la Empresa Cárnica Cienfuegos		50
3.1.- Caracterización general de la Empresa Cárnica de Cienfuegos		50
3.2.- Situación Actual de los Recursos Humanos en la UEB de Producción		54
3.3.- Implementación del Procedimiento para diseñar e implantar los Perfiles de Cargo		55
3.2.1.- Diagnóstico de los Recursos Humanos de la UEB de Producción		55

3.2.2.- Planeación y Preparación	59
3.2.3.- Recopilación de la información	62
3.2.4.- Elaboración y Descripción de los Perfiles de Cargo	63
3.2.5.- Implantación y Seguimiento	63
CONCLUSIONES	64
RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS	
Anexo A: Encuesta utilizada en el Análisis del Clima Organizacional.	
Anexo B: Estructura Organizativa de la Empresa Cárnica de Cienfuegos.	
Anexo C: Estructura de la Plantilla Actual de la UEB Producción de la Empresa.	
Anexo D: Análisis de la Fiabilidad del cuestionario “ Clima Organizacional ”.	
Anexo E: Análisis de la Validez del cuestionario “ Clima Organizacional ”.	
Anexo F: Tablas de Contingencia y prueba Chi cuadrado.	
Anexo G: Resultados Generales de la Encuesta Clima Organizacional .	
Anexo H: Ficha Tipo utilizada y adaptada a las condiciones generales de la Empresa	
Anexo I: Ejemplos de los Perfiles elaborados en el Proceso de Carnes en Conserva (Empacadora)	

INTRODUCCIÓN

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

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

Como una de las actividades claves del flujo de la **GRH** en la literatura se muestra el Análisis y Descripción de Cargos como el proceso donde describe y registra el fin de un puesto de trabajo, sus principales funciones y actividades, las condiciones bajo las que estas se llevan a cabo, y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios. Algunos autores consideran además que esta actividad es el punto de partida de las demás funciones de los recursos humanos.

Actualmente la Empresa Cárnica Cienfuegos es de Subordinación Nacional, perteneciente al Ministerio de la Industrial Alimenticia (**MINAL**), su domicilio social se encuentra en la Carretera Recurso Km. 1 en el Municipio Palmira, fue creada con personalidad jurídica propia mediante la Resolución Número 94 de fecha 19 de julio de 1991, firmada por el Ministro del Ramo. Es la única obra de su tipo construida en la provincia de Cienfuegos después del triunfo revolucionario, con la proyección de cumplir el **Objeto Empresarial**, lo cual constituye su razón de ser:

- Llevar a cabo el sacrificio de ganado mayor y menor en ambas monedas.
- Producir y comercializar de forma mayorista en ambas monedas, carnes y sus derivados de distintos tipos y calidades, carnes frescas, carnes en conservas y grasas.
- Obtener, elaborar y comercializar de forma mayorista y en ambas monedas subproductos comestibles y no comestibles, como cuero, cebo, astas y pezuñas, bilis y pelos.



Dicha Empresa tiene la **MISIÓN** de: *Satisfacer con productos cárnicos y sus derivados marcas **NECAR** y **Sureño** las demandas del cliente, en surtido, calidad y cantidad en Divisas, así como cumplir con el balance cárnico en Moneda Nacional.*

En los inicios de este estudio en dicha Empresa se ha identificado que no existe integración de las diferentes actividades de Recursos Humanos (**Situación Problemática**), lo que se pone de manifiesto a partir de los hechos siguientes:

- ❖ No existen los Perfiles de Cargo en ningún área de la empresa;
- ❖ La mayoría de los trabajadores no conocen las características específicas del cargo que ocupan, así como algunos de los riesgos a los cuales se exponen durante su jornada laboral. Es decir, nunca han tenido un documento donde consultar para conocer de las características de los puestos a ocupar;
- ❖ Existe un desconocimiento del sistema de evaluación del desempeño actual y no tiene una relación objetiva con las actividades que se realizan en la empresa;
- ❖ No existe una estrategia de capacitación y desarrollo del personal relacionada con los procesos y objetivos estratégicos de la empresa, así como basada en las necesidades básicas de cada puesto de trabajo;
- ❖ El departamento de Recursos Humanos no presenta los medios e informaciones necesarios para el establecimiento de un sistema de indicadores objetivos para la medición del desempeño de sus trabajadores.

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

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

Mediante la implementación de un procedimiento que permita diseñar e implantar los Perfiles de Cargos en todas las áreas claves, así como crear las bases para iniciar el desarrollo integral de un sistema de gestión de los recursos humanos de la empresa.

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

Implementar un procedimiento para diseñar e implantar los Perfiles de Cargo en el Proceso de Carnes en Conserva de la Empresa Cárnica Cienfuegos, utilizando las técnicas y herramientas adecuadas en cada una de sus etapas, tomando como base las experiencias de otras aplicaciones ya realizadas en otras empresas, así como de la literatura consultada.

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

1. Analizar las principales características de la **Gestión de Recursos Humanos** y como sus diferentes subsistemas se interrelacionan con el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo.
2. Analizar los procedimientos, existentes en la literatura, utilizados para el diseño y elaboración de los Perfiles de Cargo.
3. Analizar la situación actual de los Recursos Humanos en la Empresa Cárnica de Cienfuegos y en el proceso de Carnes en Conserva como el más representativo en los resultados de la empresa.
4. Implementar el procedimiento seleccionado para diseñar e implantar los Perfiles de Cargos existentes en el proceso de Carnes en Conserva como el más representativo en los resultados de la Empresa Cárnica de Cienfuegos.

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

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

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

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

Se realiza una descripción del procedimiento seleccionado para el análisis y diseño de los Perfiles de Cargo, así como de algunas de las técnicas y herramientas más utilizadas en cada una de sus etapas.

Capítulo 3. Implementación del procedimiento en la Empresa Cárnica Cienfuegos

En el presente capítulo se implementan las etapas del procedimiento, comenzando con una caracterización de la empresa. Se realiza un diagnóstico de la situación actual de la Gestión de sus Recursos Humanos y en la UEB de Producción. Además se obtienen los Perfiles de Cargo diseñados y aprobados para el proceso clave de **Carnes en Conserva** como el más representativo en los resultados de esta área y de la empresa.

Con la implementación del procedimiento se esperan los resultados siguientes:

- ✓ Un diagnóstico del clima organizacional de la empresa y del proceso de Carnes en Conserva, mediante el cual se identificaron las variables con mayores problemas en las diferentes Categorías Ocupacionales existentes.
- ✓ Los nuevos Perfiles de Cargo elaborados y aprobados del proceso objeto de estudio, los cuales se deben convertir en una valiosa herramienta en el proceso de gestión de recursos humanos que quiere implementar la Empresa.

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

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

1.1.- La Gestión de Recursos Humanos

El panorama económico internacional actual, caracterizado por la globalización de los mercados, la utilización de tecnologías de avanzada y una competencia agresiva, ha traído como consecuencia que las empresas e instituciones cifren sus esperanzas competitivas en el potencial humano con que estas cuentan, lo cual ha repercutido, directamente, en un auge sin precedentes en la gestión del personal. La literatura sobre el tema es bastante amplia y abarcadora; varios autores hacen referencia a este término, tratándolo indistintamente, como administración de personal o administración de recursos humanos.

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

La Gestión de Recursos Humanos no es lo que generalmente se conoce en la mayoría de las empresas cubanas bajo la denominación de Dirección de Personal. Esta filosofía de gestión de los recursos humanos se proyecta desde perspectivas más amplias e incorpora ideas relacionadas con el desarrollo de la organización y la calidad de vida en el trabajo. Es decir, en la actualidad se ha pasado de la clásica regulación del trabajo a los objetivos estratégicos y de la administración del personal a la gestión activa de las personas desde un punto de vista operativo, jurídico, normativo y psicosocial. En fin, la **GRH** es mucho más que racionalizar la plantilla, las nóminas y el fondo de tiempo; es la actividad que se realiza en la empresa para:

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



- ✓ Diseñar e implantar las estructuras, sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos, para que los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible.
- ✓ Crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia y motivación trascendentes a su dedicación y trabajo.

Esta concepción de la **GRH** se caracteriza por:

- ✓ Considerar que esta debe integrarse como la gestión del resto de las áreas de la empresa, dentro del marco de sus objetivos estratégicos.
- ✓ Impulsar un estilo de dirección participativo que permita la elevación responsable del papel de cada persona en la organización.
- ✓ Diseñar sus sistemas y procedimientos con orientación al empleado como su cliente final y con el criterio de dotarle de los medios y condiciones de trabajo coherentes con el resultado que se espera de él.

Por otra parte, los principales rasgos de la concepción moderna de la **GRH** señalados por la literatura son:

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

Muchas personas en la actualidad, asumen (o repiten) que la GRH es un instrumento estratégico en las organizaciones, dado que la conducta de las personas constituye, cualquiera que sea la finalidad perseguida, una variable clave del éxito de las estrategias organizativas.



Ahora bien, la importancia y el peso de la contribución personal no es el mismo en todas las organizaciones.

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

1.2.- Modelos de Gestión de Recursos Humanos

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

El modelo propuesto por Chiavenato [1988] considera que la administración de recursos humanos está constituida por subsistemas interdependientes. La interacción existente entre estos subsistemas hace que cualquier modificación ocurrida en uno, provoque influencias sobre los demás las cuales a su vez pueden generar nuevas influencias en otros, y así sucesivamente.

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

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

Otro de los modelos más actuales es el desarrollado por el Centro de Investigación y Documentación sobre Problemas de la Economía, el Empleo y las Calificaciones Profesionales de Donostía-San Sebastián, España [CIDEC, 1994]; este plantea que las políticas y los objetivos de la GRH se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa, para de esta forma, llevar a cabo las diferentes funciones relacionadas con los recursos humanos.

Otros autores contemporáneos plantean modelos de recursos humanos centrados en el puesto de trabajo, como es el caso de Bustillo [1994]. Con este modelo, el autor se propone lograr una

eficiente administración de los recursos humanos y la motivación de las personas, centrándose en el puesto de trabajo.

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

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

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

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

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

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

El análisis de los diferentes modelos de GRH mostrados, sugiere que sus actividades claves hoy en día sean muchas y diversas, entre ellas el inventario de personal, la evaluación del



potencial humano, el análisis y descripción de puestos, la valoración de puestos, la planificación de recursos humanos, la selección del personal, la evaluación del desempeño y la formación, entre otras actividades.

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

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

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



1.2.1.- Los Subsistemas dentro de la función Recursos Humanos

El conjunto de procesos que configuran la Gestión de los Recursos Humanos se clasifican en los grupos siguientes:

1. **Planeación de personal:** Determina las necesidades de personal en la empresa, determina los objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal dentro de la empresa. Consiste en realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.
2. **Empleo** (reclutamiento, selección, contratación e inducción): Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.
3. **Reclutamiento:** Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las plazas vacantes que se presenten, Técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.
4. **Selección:** Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización. Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos, sino conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más fin a sus características.
5. **Contratación:** Formalizar con apego a la Ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.
6. **Inducción:** Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa. Consiste en llevar al individuo al puesto que va a ocupar, presentarlo con su superior y compañeros con el objeto de lograr una adaptación de grupo que evite una baja en el rendimiento, que obtenga una visión de la empresa. Así mismo se le mostraran las instalaciones dentro de la empresa y principalmente de su área de trabajo.
7. **Capacitación y desarrollo:** Tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para



estimular su eficiencia y productividad. Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. Con base a este análisis, se identifican los métodos y necesidades de capacitación para superar las deficiencias.

8. **Administración de sueldos y salarios:** Parte de la Administración, de personal que estudia los principios o técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuado a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades ya las posibilidades de la empresa. Consiste en asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.
9. **Prestaciones y servicio de personal:** Son todas aquellas actividades que realiza la empresa enfocadas a proporcionar al trabajador un beneficio, ya sea en dinero o en especie. Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.
10. **Seguridad e Higiene en el trabajo:** Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud. Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
11. **Relaciones laborales:** Parte de la Administración de Recursos Humanos que se ocupa de negociar con el sindicato los términos del contrato o convenio colectivo de trabajo, interpretar la Ley Laboral en lo que se refiere a las políticas y prácticas de la organización, así como el arreglo de cualquier agravio que surja de tales contratos.

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

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

En correspondencia con estas denominaciones, existen numerosas definiciones que aparecen expresadas de una forma u otra, por los diferentes autores citados anteriormente; no obstante, se aprecia que existe cierto consenso en considerar que el análisis y descripción de puestos de trabajo es un procedimiento que consiste en determinar, mediante riguroso estudio, los elementos o características inherentes a cada puesto. Es decir, en detallar el conjunto de funciones, tareas, o actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos en la

empresa, especificando, además los niveles de formación y experiencias necesarios para poder desempeñarlo con idoneidad, las responsabilidades que se le van a exigir al ocupante y las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo en sí, así como los recursos que normalmente utiliza el mismo.

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

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

El análisis de puestos (*Job analysis*) es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, su contenido y las condiciones o aspectos que lo rodean.

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

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

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

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



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

Ventajas:

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

Inconvenientes:

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

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

Ventajas:

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

Inconvenientes:

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

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

1.4.- Relación del Análisis y Descripción de Puestos y actividades de Recursos Humanos

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

- ✓ **Reclutamiento:** El análisis y descripción de puestos de trabajo suministra información sobre las características que debe poseer el candidato a ocupar el puesto de trabajo y por ende, resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento; o sea, los lugares donde es más probable que se encuentren un número suficiente de personas que se ajustan a los requisitos establecidos.
- ✓ **Selección de personal:** El análisis y descripción de puestos de trabajo brinda datos suficientes para elaborar el Perfil de Cargo, en el que se especifican las características y requisitos que debe cumplir el candidato, para desarrollar adecuadamente las tareas y actividades propias del puesto de trabajo. Esta información guiará la selección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características, aptitudes y la personalidad que se buscan en el candidato.
- ✓ **Formación:** Comparando los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, se podrá determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas, encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos.
- ✓ **Evaluación del desempeño:** Dado que la descripción del puesto de trabajo indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de los que es responsable la persona que lo ocupa, dicha descripción sirve para determinar, hasta que punto la persona está alcanzando un rendimiento acorde con lo exigido por 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 reafirma, una vez más, que sin una información precisa del puesto de trabajo, todas las actividades claves de la GRH, citadas anteriormente, no se desarrollarán con la calidad y eficacia requeridas.

1.5.- El Perfil de Cargo como resultante del Análisis y Descripción de puestos

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

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

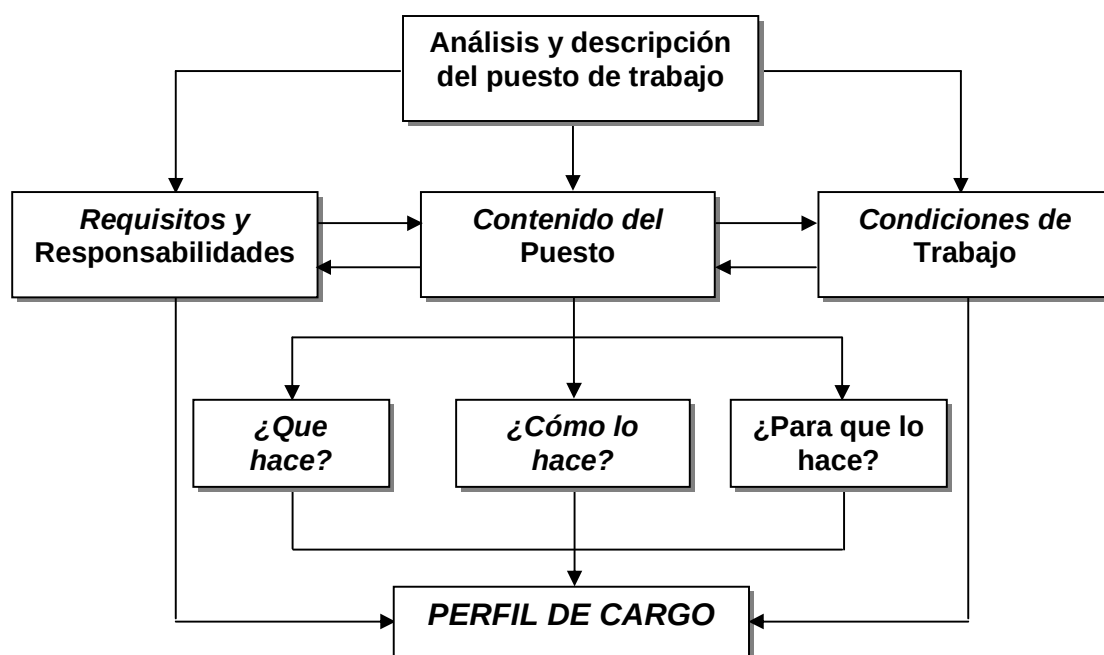


Figura 1.1: Componentes esenciales del Perfil de Cargo derivados del Análisis y Descripción de puestos de trabajo.

Cómo la tendencia actual es hacia puestos de trabajo polivalentes o de multi-habilidades, habrá que garantizar que los Perfiles de Cargos, o perfiles de competencia, se mantengan consecuentes con esa tendencia, de manera que no signifique un encasillamiento o traba legal, sino un marco referencial, flexible y coherente con un perfil amplio, propiciando el

enriquecimiento del desempeño en un puesto de trabajo o del propio trabajo en general, tanto en su vertiente horizontal como en la vertical.

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

Objetivos de la descripción y el análisis de puestos

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

- ✓ Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse, etc., como base para el reclutamiento de personal.
- ✓ Determinar el perfil del ocupante del puesto, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
- ✓ Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.
- ✓ Determinar las escalas salariales, mediante la evaluación y clasificación de puestos, según la posición de los puestos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
- ✓ Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
- ✓ Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
- ✓ Suministrar la información necesaria sobre higiene y seguridad laboral existentes, así como los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos puestos.

Aplicación y Utilización

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

- ✓ Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal;
- ✓ Como una valiosa ayuda para una selección objetiva de personal;
- ✓ Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo;
- ✓ Como base para posteriores estudios de calificación de meritos;
- ✓ Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos;



- ✓ Como parte integrante de manuales de organización;
- ✓ Para orientar y obviar discusiones de contratación, tanto individual como colectiva;
- ✓ Para fines contables y presupuestales;
- ✓ Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial;
- ✓ Para posibles sistemas de incentivos;
- ✓ Para determinar montos de fianzas y seguros;
- ✓ Para efectos de planeación de RH;
- ✓ Para efectos organizacionales;
- ✓ Para efectos de supervisión;
- ✓ Como valioso instrumento en auditorías administrativas;
- ✓ Como técnica inicial de una mejor administración de RH.

Beneficios

1. Para la empresa:

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

2. Para los supervisores:

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

3. Para el trabajador:

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

4. Para el departamento de Recursos Humanos:

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

1.6.- Procedimientos para el Diseño de Perfiles de Cargo

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

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

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

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

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

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

Varela [2000] utiliza un procedimiento representativo de los encontrados en la literatura sobre el tema y ha sido aplicado en diferentes tipos de entidades y sus resultados han sido muy completos.

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

1.7.- Retos actuales para la Gestión de los Recursos Humanos

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

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

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

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

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

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

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

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

Otro ejemplo interesante es el del proceso de selección de personal. La concepción tradicional tendría como evidencia solamente el tiempo desde la demanda hasta la incorporación de la nueva persona, en el marco organizacional de la "*Eficiencia Administrativa*". En la concepción actual, la evidencia sería la evaluación de desempeño (el cual se define como un indicador tardío), y el marco organizacional dejaría de ser la "*Eficiencia Administrativa*" para pasar a ser la interacción con el mercado. En el mayormente conocido ejemplo de la capacitación, el modelo tradicional tendría como evidencia solamente las horas incurridas (curso, hombre, instructor), costos (básicos, secundarios) y recursos en el marco organizacional de la oferta de desarrollo para las personas. En la concepción actual, las evidencias se centrarían en la transferencia de tales conocimientos a la tarea, la polivalencia de los puestos y la gestión por competencias (por ejemplo: las capacidades desarrolladas para la resolución de problemas) en el marco



conceptual de la anticipación tecnológica. Es importante destacar que no se deben descartar las medidas tradicionales, sólo que ahora deben ser leídas en otro contexto, orientándose al Management y al clima organizacional. Las medidas tradicionales deben ser la base del análisis posterior, ya que aportan datos de sumo valor, pero se debe cambiar el marco en el que esta información debe ser analizada. Si la función de Recursos Humanos continúa limitándose a "Suplir" servicios, estará siempre a un lado del corazón del negocio de la empresa. Esa postura terminará ubicando a Recursos Humanos como una mera Área de Staff, un área totalmente "desechable" cuando la empresa no alcanza los resultados esperados. Cuando se necesita bajar costos, nuestras empresas acostumbran comenzar por Recursos Humanos. Comenzar a objetivar y medir el impacto y el costo que las incorrectas o inexistentes prácticas de Recursos Humanos tienen para la organización es, sin lugar a dudas, apostar al crecimiento de nuestras empresas. Todas las empresas acuerdan hoy por hoy que el diferencial competitivo por excelencia lo constituyen las personas. Alinear los objetivos de Recursos Humanos con los del resto de la organización y comenzar a medirlos, redundará en un gran beneficio para todos quienes trabajan en ella.

En su objeto y alcance actual la GRH es nueva, habiendo superado a la clásica Administración o Dirección de personal, cuyo rasgo más relevante fue considerar al factor humano como un gasto o costo. La GRH pasa ahora a considerarlo como el factor fundamental de la actividad empresarial, como activo. En la nueva GRH no se conceptualiza como gasto o costo sino como activo, y más aún, cuando lo posibilitan las condiciones socioeconómicas, como inversión de su capital humano realizado por la persona. En su evolución, esta gestión de personas ha comprendido esencialmente tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo y como inversor de su potencial humano o capital humano.

Ahora, la GRH asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades clave como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de RH y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoria, etc.

Resumiendo algunas consideraciones de la bibliografía sobre las tendencias actuales de la GRH, a la que no pueden renunciar las empresas y países que procuran existir en el Siglo XXI inmerso en el fenómeno de la globalización, pueden resumirse así:

- ✓ Los recursos humanos se constituirán en el recurso competitivo más importante.

- ✓ Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son requeridos por la actual GRH.
- ✓ La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de GRH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- ✓ La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- ✓ El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GRH.
- ✓ El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

La empresa de los años 90 y la que se prevé a finales del el siglo XXI es una *empresa en movimiento*, capaz de anticiparse, adaptarse y transformarse permanentemente. Una organización formada por personas con una filosofía común o debidamente consensuada, que se caracteriza por la eficacia y la satisfacción laboral; por lo que se deduce que el capital humano es tan importante para la organización que no pueden separarse de la función directiva general.



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

Como se mencionaba en el capítulo anterior, mediante el Proceso de Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo se obtienen informaciones acerca de los trabajos, su contenido y las condiciones y aspectos que lo rodean, para obtener el resultado deseado es necesario seguir una serie de fases y etapas, desde su inicio hasta su conclusión.

En este capítulo se describen las etapas del procedimiento utilizado en el desarrollo de las características particulares de esta investigación, explicando además, los métodos y técnicas a aplicar en cada una de sus etapas, como se muestra en la **Figura 2.1**.

2.1.- Propuesta de herramientas para el Diagnóstico

2.1.1.- Indicadores propuestos para la gestión de personas

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

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

- ✓ Sistemas de información.

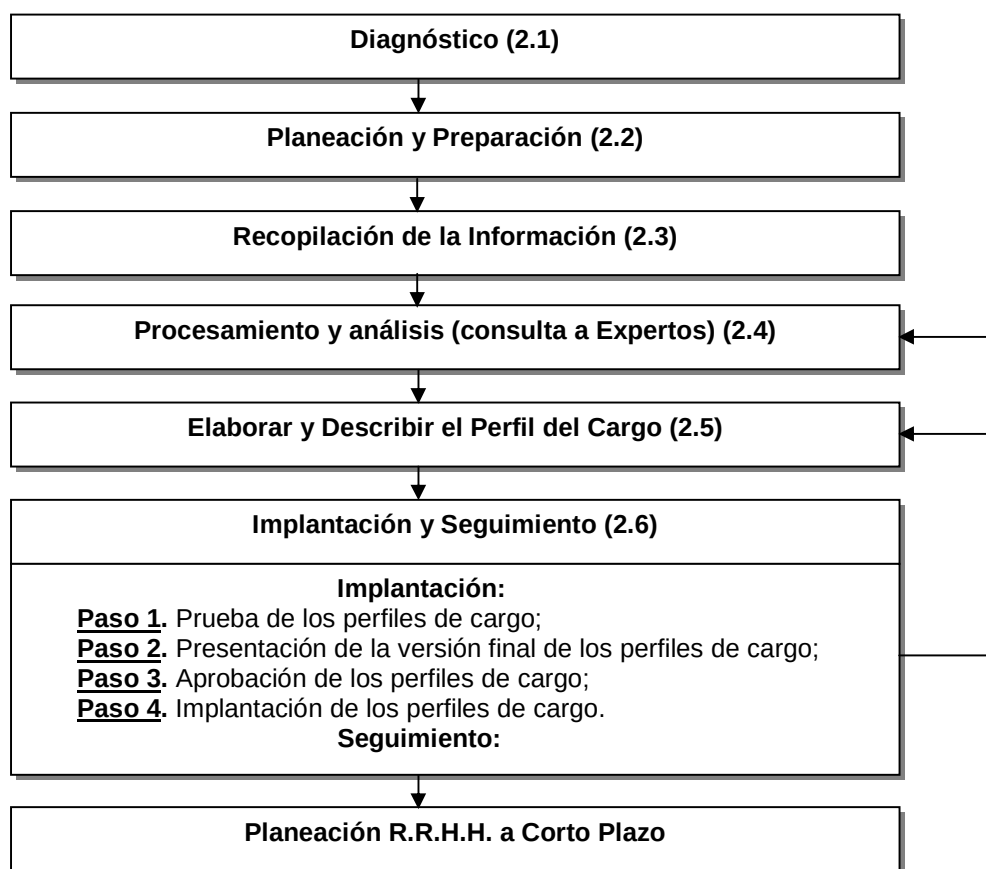


Figura 2.1: Procedimiento para la Elaboración de los Perfiles de Cargo.

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

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

1. Indicadores de Planificación de Recursos Humanos:

- ✓ Plantilla actual con relación a la necesaria para el nuevo ejercicio;
- ✓ Porcentaje de empleados que tienen potenciales sucesores dentro de la organización;
- ✓ Porcentaje de empleados que tienen identificadas nuevas responsabilidades en la organización;
- ✓ Número de promociones realizadas por empleados;
- ✓ Tiempo medio de permanencia en el puesto;
- ✓ Posiciones ofertadas;



- ✓ Nuevas contrataciones externas entre posiciones ofertadas;
- ✓ Tiempo medio de duración de los procesos de selección;
- ✓ Número medio de candidatos evaluados por posición ofertada;
- ✓ Gasto medio de selección externa (por proceso);
- ✓ Número de empleados que permanecen en la empresa transcurridos tres años.

2. Indicadores de Formación y Desarrollo.

- ✓ Gasto medio de formación por empleado;
- ✓ Tiempo medio de formación por empleado;
- ✓ Porcentaje de empleados que participan en programas de formación y desarrollo profesional;
- ✓ Gasto en programas de formación y desarrollo profesional en relación al número de empleados;
- ✓ Porcentaje de empleados que participan en programas de evaluación para el desarrollo profesional;
- ✓ Porcentaje de empleados que participan en programas de evaluación de resultados.

3. Indicadores de Compensaciones y Beneficios.

- ✓ Gasto medio de formación por empleados;
- ✓ Importe de la retribución fija, en relación a la retribución total;
- ✓ Importe de la retribución variable, en relación a la retribución total;
- ✓ Retribución diferida, en relación a la retribución total;
- ✓ Costo de la masa salarial del personal, en relación a la plantilla;
- ✓ Costo salarial real del personal adscrito a convenios colectivos, en relación al coste salarial según los límites establecidos en el mismo;
- ✓ Importe de los programas de reconocimiento, en relación a la plantilla.

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

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

Sistemas de trabajo:

Este punto describe como los diferentes puestos de trabajo y tareas le posibilitan a la organización y los empleados alcanzar un alto desempeño. Describe, además, como la

compensación, los perfiles de cargo, los planes de carrera y demás prácticas relacionadas con la fuerza de trabajo posibilitan que la organización y empleados alcancen un Alto desempeño.

Incluye preguntas para las categorías:

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

Motivación y aprendizaje:

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

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

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

Satisfacción y bienestar de los empleados:

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

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

2.1.3.- Diagnóstico utilizando encuesta de Clima Organizacional

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

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

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

1. **Liderazgo:** Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas, por medio de la habilidad de orientar y convencer con entusiasmo las variables asignadas:
 - ✓ Dirección: Sentido de orientación de las actividades, identificación y establecimiento de objetivos y metas de forma clara y medios para lograrlos.
 - ✓ Estímulo a la excelencia: Promueve y asume responsabilidad en la calidad, preocupación por el desarrollo de las personas.
 - ✓ Estímulo al trabajo en equipo: Se planifica y organiza el trabajo de todos como un solo grupo con objetivos comunes; la gestión organizacional se basa en trabajo en equipo.
 - ✓ Solución de conflictos: Superar los conflictos, con estímulos para generar desarrollo, se conforman metas, motivaciones y necesidades de los involucrados, a partir de una comunicación sincera, respetuosa, defensiva; compromiso de todos con las soluciones pactadas.
2. **Motivación:** Reacciones y actitudes naturales de las personas para subsistir y desarrollarse. Las verdaderas fuentes de motivación en el trabajo son: la necesidad de relaciones interpersonales provechosas y las oportunidades y proyectos para demostrar sus posibilidades. Estas son las motivaciones que realmente contribuyen al desarrollo de la organización:
 - ✓ Realización personal: Contexto que permite al hombre aplicar sus habilidades, auto-realizarse, los trabajadores participan en la decisión sobre sus propios procedimientos y planes de ejecución.
 - ✓ Reconocimiento a la aportación: Se reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por las personas en la ejecución de las tareas asignadas.
 - ✓ Responsabilidad: Es el compromiso con que los trabajadores asumen cociente y voluntariamente sus deberes en respuesta a las demanda de trabajo; no basta con tener identificados los objetivos de la labor que realizan sino que es necesaria la confianza por parte de los superiores.
 - ✓ Adecuación de las condiciones de trabajo: Condiciones físicas y psicosociales en las que se realiza el trabajo, calidad y cantidad de recursos asignados.

3. **Reciprocidad:** Satisfacción de expectativas mutuas: del individuo y de la organización, adecuar los intereses de ambos y que exista coincidencia entre ellos. La persona se siente parte de la organización:
- ✓ Aplicación al trabajo: Identificación plena del individuo con su trabajo y la organización, responden de forma adecuada, con exactitud y esmero y adopta comportamiento que superan los compromisos formales del empleo.
 - ✓ Cuidado del patrimonio institucional: Cuidado de los bienes y recursos asignados, preocupación por la imagen, el prestigio y los valores de la organización.
 - ✓ Retribución: Beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros: sistema justo de remuneración salarial, posibilidad del individuo de hacer carrera en la organización, sistema de capacitación y desarrollo de los recursos humanos.
 - ✓ Equidad: caracteriza las diferencias de las retribuciones entre el trabajador y la dirección del área u organización. Define el nivel de intercambio en las relaciones de trabajo entre trabajadores y organización.
4. **Participación:** Integración de las personas en la organización, aportando cada quien lo que le corresponde; es imprescindible que existan los diseños de puesto, con una clara definición de funciones y actividades a desarrollar.
- ✓ Compromiso con la productividad: El individuo requiere una orientación precisa de lo que se espera de él, en términos de calidad, cantidad y oportunidad; las metas del grupo y la responsabilidad que él tiene. Se trata de intercambiar y discutir sobre los resultados obtenidos y comprometerse con ellos.
 - ✓ Compatibilización de intereses: Integración de todos los intereses en una sola dirección: el cumplimiento de los objetivos de la organización. Debe lograrse entre todas las áreas e individuos la compatibilización de intereses al distribuir los recursos, el poder y el grado de autonomía que requieren unos y otros.
 - ✓ Intercambio de información: Intercambiar de forma organizada información sobre los propósitos comunes y medios para lograrlos, cuidando su calidad.
 - ✓ Participación en el cambio: Actitud comprometida y orientada al cambio de los individuos, como agentes del cambio, participando con aporte de sugerencias, adopción de nuevos hábitos, entre otras.

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

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

1. Adaptación e implementación del cuestionario

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

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

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

1.1. Muestreo

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

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

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

1.2. Selección del Diseño Muestral

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

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

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

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

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

1. Muestreos por apreciación. Básicamente esta es una muestra basada en lo que el investigador considera que es representativo, es decir, una muestra a conveniencia. Un

ejemplo de esto es cuando el investigador desea analizar la satisfacción o insatisfacción de un grupo determinado de visitantes y quiere comparar dos muestras que necesariamente tienen que ser del mismo tamaño. El problema con este tipo de muestreo es que los errores introducidos por este proceso son desconocidos.

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

1.3. Selección del tamaño de la muestra

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

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

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

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

P = proporción muestral o su estimado.

q = 1 - P

E = error absoluto permisible.

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

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

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

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



2. Procesamiento de los resultados

Existen dos métodos que pueden ser utilizados para procesar este instrumento: Método de Dimensiones y Variables y el procesamiento por el **SPSS 11.0** utilizando Estadísticos Descriptivos, Tablas de Frecuencia, Tablas de Contingencia, Pruebas no Paramétricas (*Kruskal Wallis*, *U de Mann Whitney*) y el Análisis de la fiabilidad del cuestionario con la prueba ALPHA de Cronbach.

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

La *Hipótesis* a plantear es:

Ho: La relación se atribuye al azar. Sólo ocurre en la muestra, las variables no están estadísticamente relacionadas en la población. **H1:** La relación de las 2 variables es estadísticamente significativa. Es posible generalizarla a la población.

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

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

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

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

Ho. No hay diferencias significativas. **H1.** Existen diferencias significativas entre los grupos.

Método de Dimensiones y Variables

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

Al analizar esta encuesta clave contra cada una de las encuestas aplicadas; se otorga un punto por cada respuesta positiva y cero puntos por las incorrectas, por lo que cada variable el máximo de punto al que puede llegar es 3, ya que son tres los ítems que las integran. Para desarrollar este método se deben realizar los siguientes pasos:

A. Interpretar la respuesta obtenida, siguiendo la regla siguiente:

Si Respuesta i = Patrón i entonces, Respuesta i = 1 si no, Respuesta i = 0

Donde:

Respuesta i : Respuesta otorgada por un trabajador a la pregunta i

Patrón i : Valor Ideal de respuesta a la pregunta i .

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

C. Para cada variable se calcula el promedio, o sea, se suman los puntos que obtiene cada ítem y se divide entre 3 (número de ítems que constituyen cada variable). El promedio calculado de cada variable debe estar entre 0 – 1.

D. Para cada Dimensión se calcula el promedio, o sea, se suman los puntos que obtiene cada variable y se divide entre 4 (número de variables que integran cada dimensión).

2.1.4.- Diagnóstico de Recursos Humanos utilizando Indicadores de Desempeño

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

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

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

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

A. **Capacitación:**

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

B. **Desarrollo de Recursos Humanos**

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

C. **Estructura Organizacional**

✓	Número de personas con responsabilidad directiva	
✓	Número de personas que se dan de baja	
✓	Edad media de los trabajadores	
✓	Antigüedad media por trabajador	
✓	Coeficiente de encuadramiento =	$\frac{\text{Número de empleados con mando}}{\text{Número de empleados sin mando}}$
✓	Capacidad Ejecutiva =	$\frac{\text{Número de empleados de línea}}{(\text{Número de empleados de línea} + \text{Número de empleados de staff})}$
✓	Índice de disponibilidad geográfica =	$\frac{(\text{Número centros} \times \text{Cant. media pers. por centro})}{\text{Total Plantilla}}$
✓	Permanencia =	$\frac{\text{Número de personas que permanecen en el puesto}}{\text{Total Plantilla}}$

D. **Búsqueda y Selección de Personal**

✓	Relación de selección =	$\frac{\text{Número de plazas vacantes}}{\text{Número de candidatos presentados}}$
✓	Tasa básica de selección =	$\frac{\text{Número de candidatos válidos}}{\text{Número de candidatos}}$



✓ Razón de abandono =	$\frac{\text{Número de personas seleccionadas que egresan}}{\text{Número de personas seleccionadas}}$
✓ Idoneidad de la selección =	$\frac{\text{Número de personas seleccionadas con rendimiento óptimo}}{\text{Número de personas seleccionadas}}$

E. Remuneraciones y beneficios

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

F. Clima organizacional

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

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

2.1.5.- Determinación de la Fiabilidad del cuestionario

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

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

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



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

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

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

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

donde:

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

K: Número de atributos dentro de una dimensión dada

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

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

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

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

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

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

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

rcc': Estimación corregida de la fiabilidad del cuestionario

r12: Correlación entre las dos mitades del mismo cuestionario

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

2.2.- Planeación y preparación

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

A. Compromiso de la dirección

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

B. Creación de Equipos.

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

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

C. Establecer el alcance del estudio

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

2.3.- Recopilación de la información

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

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

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

Ventajas:

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

Desventajas:

- Costo elevado;
 - La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ejecutante, no permite la obtención de datos realmente importantes para el análisis;
 - Si el puesto de trabajo es complejo, la observación puede ser excesivamente larga.
- ✓ **Cuestionario:** El análisis se efectúa solicitando al personal del puesto de trabajo que se analiza que responda un cuestionario o encuesta y puede adoptar dos formas de aplicación:

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

Ventajas:

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

Desventajas:

- La dificultad de ciertos trabajadores de expresarse por escrito, limita el alcance del método.
 - Raramente puede ser utilizado como único método, pues representa un punto de partida, una recolección inicial de datos para el análisis y necesita del esfuerzo de otro método para completarse correctamente.
- ✓ **Entrevista**: La información se recoge mediante el diálogo con los trabajadores; se basa totalmente en el contacto directo y en los mecanismos de la colaboración y de la participación. Se pueden utilizar tres variantes: entrevistas individuales, de observación y de grupo.

Ventajas:

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

Desventajas:

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

- ✓ **Métodos Combinados**: Estos se basan en diferentes combinaciones entre los métodos de Análisis y Descripción de Puestos. Son usuales las combinaciones de los métodos siguientes:

- A. Observación Directa y Aplicación de un Cuestionario.
- B. Observación Directa y Entrevista con Trabajadores.
- C. Aplicación de un Cuestionario y Entrevista con Trabajadores.

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

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

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

2.4.- Procesamiento y Análisis

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

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

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

2.5.- Elaborar y Describir el Perfil de Cargo

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

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

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

2.5.1.- Redacción de la primera versión del Perfil de cargo

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

No obstante, se recomienda observar algunas normas generales, comúnmente aceptadas para redactar los Perfiles de Cargo; estas son las siguientes:

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



- ✓ El puesto deberá ser descrito tal y como existe ahora y no como podría existir bajo otras circunstancias.

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

2.5.2.- La elaboración de la Ficha Tipo

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

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

A continuación se muestra lo que debe incluir por puntos, una Ficha Tipo, para la elaboración de los Perfiles de Cargo:

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

- ✓ **Denominación del cargo:** Se refiere al nombre del cargo.
- ✓ **Área(s) o sección:** Área y Sección a la que pertenece el puesto.
- ✓ **Categoría ocupacional:** Se menciona la categoría a la que pertenece el cargo.
- ✓ **Grupo escala:** Grupo escala, según la Resolución # 9 de 2008 del Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social (MTSS) a que pertenece y de la que se deriva el salario a devengar.
- ✓ **Fecha de elaboración:** Fecha en que se diseñó el cargo mediante el análisis de resultados.
- ✓ **Organigrama del puesto:** Se reflejara el organigrama, llamando la atención, o señalando el puesto objeto de análisis.

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

- ✓ **Misión:** Hace mención de modo general y de forma breve y concisa a las principales funciones del cargo.

- ✓ **Tareas específicas:** Detallará las actividades (diarias, periódicas y eventuales) que se llevan acabo en el puesto para cumplimentar su razón de ser.
- ✓ **Documentación:** Especifica toda la documentación que se recibe en el puesto, a quien la envía y el uso o trámite que se realiza con ella, así como la frecuencia del envío.
- ✓ **Decisiones importantes:** Hace referencia a las decisiones importantes a tomar en el puesto y con quien se consultan.
- ✓ **Equipamiento de trabajo:** Refleja los equipos, herramientas y demás auxiliares del trabajo humano.

III- REQUISITOS PARA EL CARGO: Determina las características que debe poseer el individuo, tanto físico como mental para desempeñar el puesto, como son:

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

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

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

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



- ✓ **Lugar de trabajo:** Especificar el lugar donde se desarrollan las funciones propias del cargo (Interior, exterior, entra y sale y vehículo automotor).
- ✓ **Esfuerzo físico:** Determinar el grado de esfuerzo físico que debe realizarse en la ejecución de las labores del cargo y las posiciones a mantener durante la ejecución de las mismas.
- ✓ **Riesgos:** Señalar si el puesto está expuesto a riesgos, de ser así, expresar cuáles son y el grado de exposición.
- ✓ **Enfermedades profesionales:** Describe el tipo de enfermedades profesionales que ocasiona el puesto.

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

2.6.- Implantación y Seguimiento

2.6.1.- Implantación de los Perfiles

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

Paso 1. Prueba de los Perfiles de Cargo

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

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

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

Paso 2. Presentación de la Versión Final de los Perfiles de Cargo

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

Paso 3. Aprobación de los Perfiles de Cargo

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

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

Paso 4. Implantación de los Perfiles de Cargo

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

Para la implantación de los profesiogramas, se deberán planificar sesiones de capacitación para todo personal, tanto a los directivos como a los trabajadores.

En estas sesiones se deben analizar la importancia del conocimiento de las funciones de cada cargo y puesto de trabajo y su influencia en la calidad del servicio que se presta.

2.6.2.- Seguimiento de los resultados

Posteriormente de la aprobación e implantación de los Profesiogramas elaborados se hace necesario una etapa de seguimiento (monitoreo) de los resultados. Dicha etapa consiste en establecer revisiones periódicas para detectar posibles cambios en los contenidos de los cargos y/o puestos de trabajo, debido a modificaciones, tanto en las estrategias y políticas de recursos humanos trazadas en la organización como en el diseño de los sistemas de trabajo, en lo que se refiere a los métodos y a las condiciones de trabajo, de forma tal que el Manual de Perfil de Cargos se mantenga permanentemente actualizado.

Se recomienda hacer revisiones periódicas para analizar la actualidad y vigencia de los Perfiles de Cargos elaborados y clasificarlos luego de la revisión periódica en aquellos que desaparecen por no ser ya necesarios, que cambian o se modifican, que permanecen iguales y los que emergen como nuevos para la entidad.

D Desaparecen por no ser necesarios

C Cambian o se transforman

E Emergen como nuevos

P Permanecen igual

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

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

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

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



Capítulo III: Implementación del procedimiento en la Empresa Cárnica Cienfuegos

En este capítulo se realiza una caracterización general toda la Empresa Cárnica de Cienfuegos y se implementan los pasos del procedimiento seleccionado para el diseño de los perfiles de cargo de la UEB de Producción y específicamente de los cargos existentes en el proceso de Carnes en Conserva, como el más representativo de está UEB y de la empresa en general.

3.1.- Caracterización general de la Empresa Cárnica de Cienfuegos

La Empresa Cárnica Cienfuegos es de Subordinación Nacional, perteneciente al Ministerio de la Industrial Alimenticia (MINAL), su domicilio social se encuentra en la Carretera Recurso K.m 1 en el Municipio Palmira, fue creada con personalidad jurídica propia mediante la Resolución Número 94 de fecha 19 de julio de 1991, firmada por el Ministro del Ramo. Es la única obra de su tipo construida en la provincia de Cienfuegos después del triunfo revolucionario, con su **Objeto Empresarial** aprobado según la Resolución 521/2002 del 26 de Agosto del Ministerio de Economía y Planificación, el cual consiste en:

- Llevar a cabo el sacrificio de ganado mayor y menor en ambas monedas.
- Producir y comercializar mayorista en ambas monedas, carnes y sus derivados de distintos tipos y calidades, carnes frescas, carnes en conservas y grasas.
- Obtener, elaborar y comercializar de forma mayorista y en ambas monedas subproductos comestibles y no comestibles del ganado vacuno y porcino.

Para su desarrollo prospectivo sus objetivos estratégicos se han trazado sobre la base de elevar sus niveles de eficiencia industrial a través de incrementar el control de los procesos, las ventas y lograr un ahorro tanto en sus portadores energéticos como en los gastos generales, así como, la modernización progresiva de la tecnología del proceso productivo.

La planificación estratégica juega un rol fundamental en la entidad, la cual le ha permitido fijar las coordenadas y saber donde están con relación al entorno, teniendo una visión más amplia de su negocio en todo momento. Definiendo su misión y visión como sigue:

Misión: *Satisfacer con productos cárnicos y sus derivados marcas **NECAR** y **Sureño** las demandas del cliente, en surtido, calidad y cantidad en Divisas, así como cumplir con el balance cárnico en Moneda Nacional.*

Visión: *Los productos cárnicos **NECAR** y **Sureño** liderean el mercado, garantizando la distribución a la población, potencializando la actividad de mercadotecnia; empleando tecnología de avanzada garantizando una alta preparación y motivación de la fuerza de trabajo,*

consolidando el Sistema de Control Material y Financiero acorde con los competidores más exigentes del mercado.

La empresa para cumplir con esta misión esta estructurada en varias Unidades Empresarial de Base (UEB), entre las cuales se destacan las siguientes:

✓UEB de Producción;	✓UEB de Ventas;
✓UEB de Producciones Especiales;	✓UEB de Aseguramiento.

Las cuales además de la dirección de Recursos Humanos, Contable y Finanzas y Tecnológica y de Desarrollo se encuentran subordinadas directamente al Director General. (Ver Anexo B)

A la **UEB de Producción** se subordinan las áreas de Matadero, Tecnológica y Calidad, Control Interno, **Empacadora** y Producciones Especiales, donde se realizan los procesos productivos principales: Línea de Ganado Vacuno (Res), la Línea de Ganado Porcino (Cerdo) y el proceso de **Carnes en Conserva**, quienes están compuestos por los subprocesos de: Sacrificio, Deshuese, Subproductos, **Embutido**, Masas y Producciones Especiales.

En el área de Matadero se ubican los procesos en la **Línea de Res** y la **Línea de Cerdo** con los correspondientes subprocesos de Sacrificio, Deshuese y Subproductos. Mientras en el área de la Empacadora se localizan los procesos de **Carnes en Conservas** (Embutidos y Masas), Elaboración de Croquetas, así como aquellas Producciones Especiales y de Productos Semielaborados.

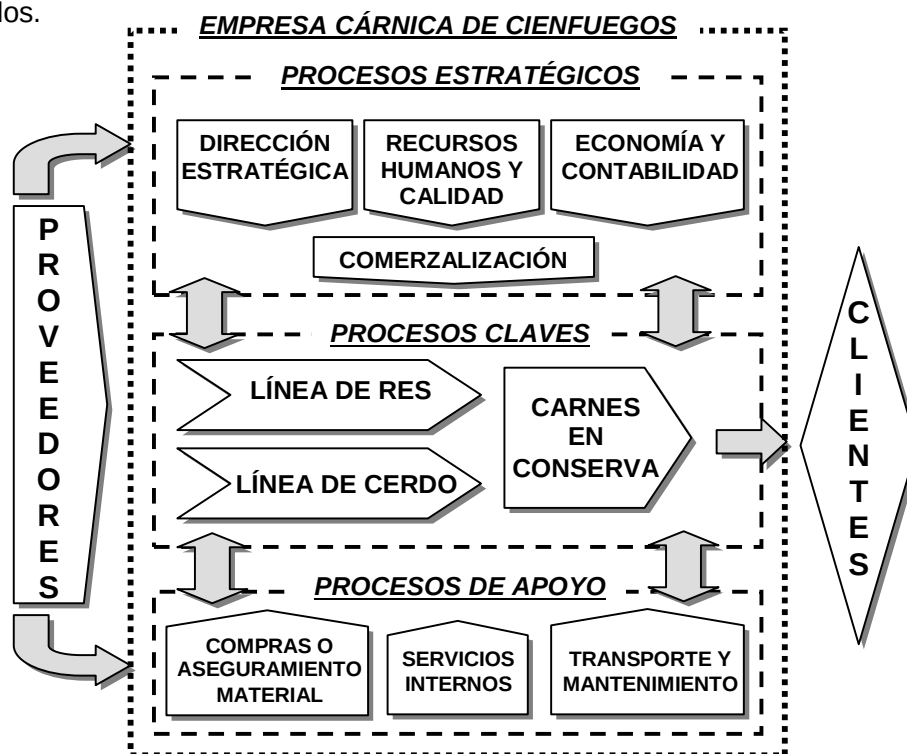


Figura 3.1: Mapa de Procesos de la Empresa Cárnica de Cienfuegos

En la empresa se han identificado y clasificado los procesos por las tres categorías propuestas en la bibliografía: **Estratégicos, Claves** y de **Apoyo**, lo cual dio como resultado la primera versión general del Mapa de Procesos de la empresa, como se muestra en la **figura 3.1**.

La empresa Cárnica de Cienfuegos durante el periodo analizado (**2008**) ha presentado resultados aceptables en sus principales indicadores económicos y financieros, aunque dada la inestabilidad del suministro fundamental no se obtuvieron los ritmos de producciones planificados, como se muestra en la **figura 3.2**.

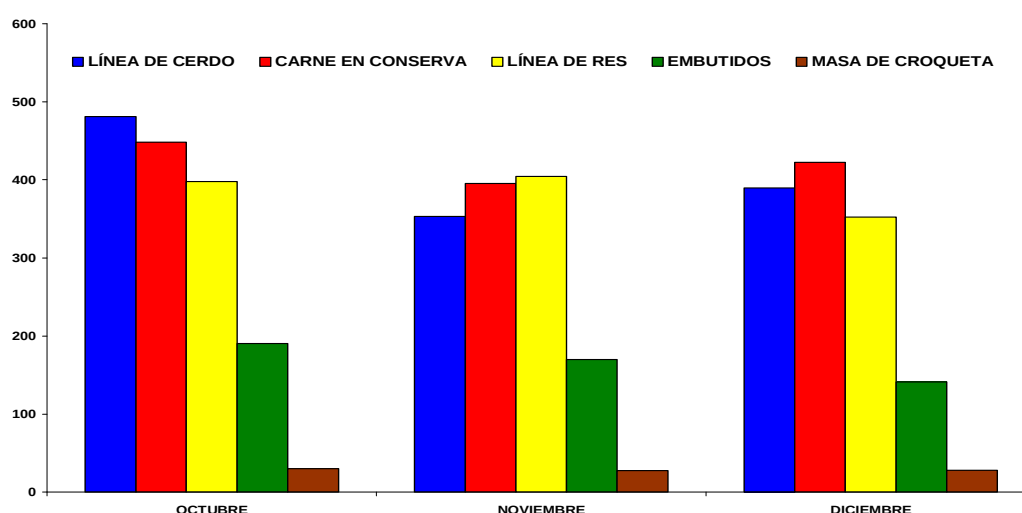


Figura 3.2: Comportamiento de las Producciones en los tres últimos meses del año 2008.

Por las características y la alta demanda insaciable de sus productos, todas sus producciones tienen un resultado monetario representativo, aunque los más significativos en este mismo periodo son: Carnes de Res Deshuesada y en Bandas, Cerdos en Bandas y de las Carnes en Conserva los embutidos, como se muestra en la **figura 3.3**.

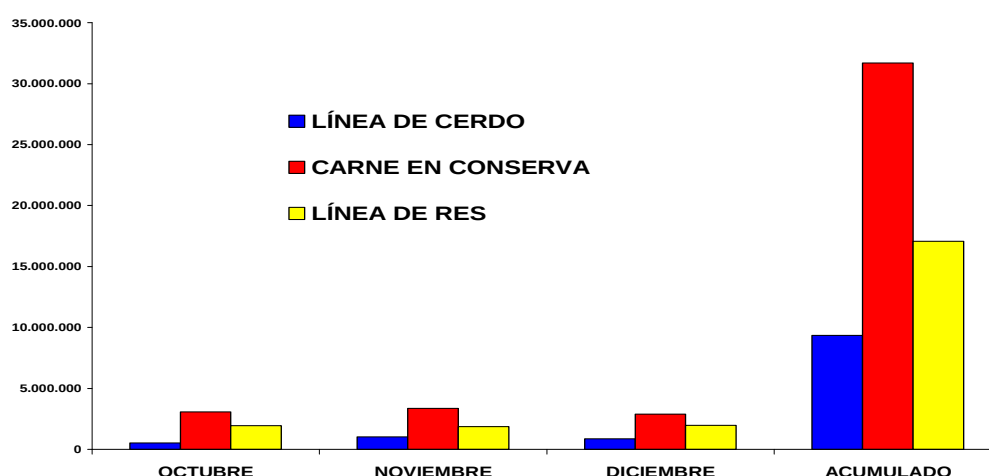


Figura 3.3: Productos de mayor aporte en los resultados de la Empresa.

La plantilla aprobada de la empresa es de **407 puestos de trabajos** de los cuales solo están cubiertos **385 (94,59% cubierta)**, el área que presenta mayor cantidad de trabajadores es la **Unidad Empresarial de Base de Producción** con **198 puestos** de los cuales el **95,45%** están cubiertos, seguida del área de Aseguramiento con **105 puestos** con un **98,10%** cubiertos, como se muestra en la **tabla 3.1. (Ver Anexo C)**

Unidad o Área	Plantilla	Cubierta	% Cubierta	Categoría Ocupacional				
				D	T	O	S	A
Dirección General	26	21	80,77%	3	11	1	11	0
Contabilidad-Finanzas	13	11	84,62%	1	10	1	0	1
Recursos Humanos	7	6	85,71%	1	6	0	0	0
Tecnológica y Desarrollo	7	6	85,71%	1	5	1	0	0
Aseguramiento	105	103	98,10%	5	6	79	12	3
UEB Producción	198	189	95,45%	4	12	167	15	0
UEB Ventas	51	49	96,08%	3	13	18	11	6
	407	385	94,59%	18	63	267	49	10

Tabla 3.1: Estructura de la Plantilla de la Empresa por “Categoría Ocupacional”.

Esta plantilla de trabajadores está estructurada por diferentes categorías ocupacionales donde el **4,4% son Dirigentes**, el **15,5% son Técnicos**, un **65,6% son Obreros**, otro **12%** son trabajadores de **Servicios** y un **2,5% son Administrativos**, como se muestra en la **figura 3.4**. De la misma forma los cargos se concentran fundamentalmente en las Áreas de Producción y Aseguramiento, con unos **45** y **49** cargos, respectivamente. En la **UEB de Producción** se localizan los procesos claves y razón de la empresa además de que representa el **49,09%** de la plantilla cubierta en la empresa, como se muestra en la **tabla 3.2**.

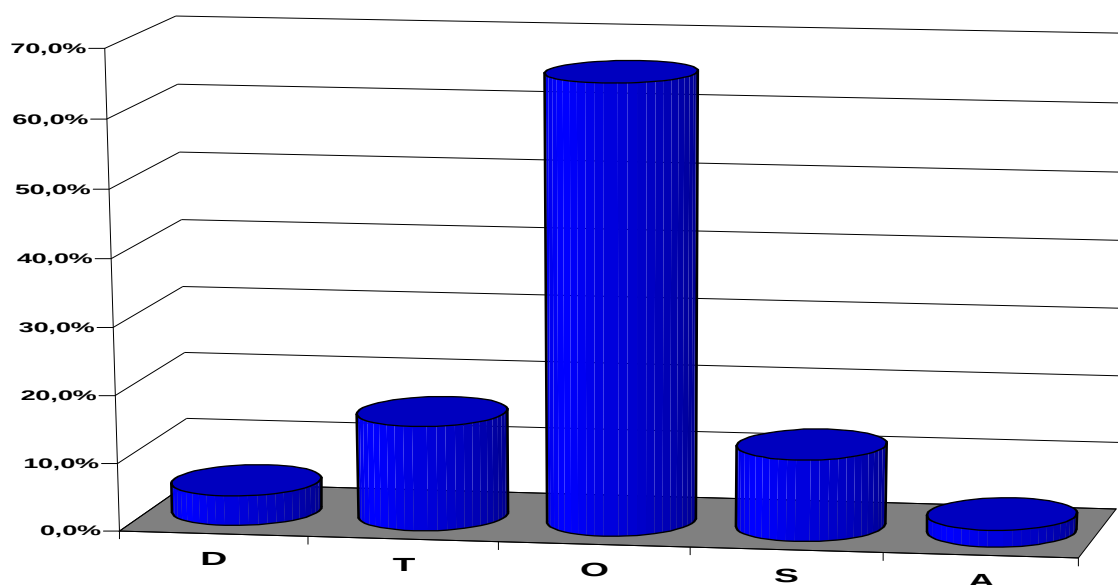


Figura 3.4: Composición de la Fuerza de Trabajo de la Empresa por Categoría Ocupacional.

UNIDAD O ÁREA	PLANTILLA	CUBIERTA	CANTIDAD CARGOS	% PLANTILLA	% CARGOS
Dirección General	26	21	14	5,45%	9,93%
Contabilidad-Finanzas	13	11	8	2,86%	5,67%
Recursos Humanos	7	6	4	1,56%	2,84%
Tecnológica y Desarrollo	7	6	6	1,56%	4,26%
Aseguramiento	105	103	49	26,75%	34,75%
UEB Producción	198	189	45	49,09%	31,91%
UEB Ventas	51	49	15	12,73%	10,64%
	407	385	141	100,00%	100,00%

Tabla 3.2: Estructura de la Plantilla Cargos de la Empresa por Áreas.

Además en esta área se concentran el **62,5%** de los obreros, el **30,6%** de los trabajadores de servicios, el **22,2%** de los dirigentes y un **19%** de los técnicos distribuidos en la plantilla general de la empresa. Con lo cual se complementa una amplia gama de los cargos existentes en la plantilla y que se relacionan directamente con la actividad fundamental de dicha entidad.

3.2.- Situación Actual de los Recursos Humanos en la UEB de Producción

Dado el análisis anterior, se decide realizar un diagnóstico de la situación de los Recursos Humanos en el Área de Producción como la más representativa para la empresa en términos de plantilla cubierta, así como de diversidad y cantidad de cargos.

El Sistema de Gestión de los Recursos Humanos implementado en la **UEB de Producción**, desde el punto de vista de los procesos que en él se realizan está integrado por los aspectos siguientes:

- Reclutamiento y selección del personal.
- Análisis y descripción de los puestos de trabajo.
- Evaluación del desempeño.
- Sistema salarial.
- **Reclutamiento y selección del personal.**

Las fuentes de reclutamiento que se utilizan en esta UEB son tanto internas como externas. Los movimientos internos se realizan entre los trabajadores activos de la organización en general y el reclutamiento de fuentes externa, se realiza a través de los Órganos de Trabajo del municipio de Palmira; y de convocatorias realizadas al efecto con la utilización de propaganda radial mediante la Emisora Radio Ciudad del Mar, con excepción de los dirigentes, para ello se solicitan nombramientos al Departamento de Cuadros de la Empresa y luego de una minuciosa investigación se selecciona al Cuadro y se cumplen los periodos de adiestramiento establecidos para evaluar el comportamiento y los resultados obtenidos.

➤ **Análisis y descripción de los puestos de trabajo.**

El análisis y descripción de los puestos de trabajo se basa únicamente en las funciones descritas en las resoluciones correspondientes y dadas las experiencias acumuladas hasta la fecha de los especialistas de recursos humanos. En la actualidad en la UEB de Producción ni en la Empresa en general se cuentan con los Perfiles de Cargo necesarios, es decir, no existe la información que describa las características fundamentales de cada cargo y que se pueda utilizar para el desarrollo de los demás procesos de gestión de los recursos humanos.

➤ **Evaluación del desempeño.**

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

La no existencia de los Perfiles de Cargo es uno de los problemas más comunes a los que se enfrenta la Organización en la actualidad, pues no le permite aplicar un sistema de Evaluación del Desempeño que incluya los aspectos recogidos en los Perfiles de Cargo definidos en su plantilla.

➤ **Sistema salarial.**

El sistema salarial que se encuentra implantado en la entidad es el que rige la Resolución # 9 de 2008 del Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social (**MTSS**), pero en su gran mayoría los trabajadores han presentado inquietudes al respecto. Aunque se debe resaltar que la empresa por estar en Perfeccionamiento Empresarial el sistema salarial es diferente a otras empresas del sector que no lo han implementado. Además la dirección de la empresa emplea diversos programas de estimulación moral y material para todos sus trabajadores.

3.3.- Implementación del Procedimiento para diseñar e implantar los Perfiles de Cargo

3.2.1.- Diagnóstico de los Recursos Humanos de la UEB de Producción

Para el diagnóstico de los recursos humanos de la UEB de Producción se utilizó el cuestionario de Clima Organizacional, siguiendo para su implementación los pasos descritos en el **epígrafe 2.1 del Capítulo 2** y se aplicaron diferentes pruebas estadísticas que confirman las hipótesis planteadas. (**Ver Anexo A**)

La población está compuesta por la plantilla de trabajadores existentes en la UEB de Producción (**189 trabajadores**), la cual fue definida al comienzo de esta investigación. Las unidades de muestreo y el marco muestral son todos los trabajadores de esta área.

El Diseño Muestral utilizado fue del ciento por ciento de la población definida, lo que representó un **tamaño de muestra** final de **111 unidades de muestreos**, a pesar de que en el procedimiento se describen técnicas estadísticas no serían de gran ayuda en este caso, aunque sí para otras entidades.

La muestra analizada en la encuesta realizada quedó distribuida por **Categoría Ocupacional**, donde la mayoría (el **84,13%**) de la misma esta compuesta por obreros, mientras que el resto la componen los técnicos, de servicios y dirigentes, como se muestra en la **Tabla 3.3**.

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Obreros	159	84,13%	84,13%	84,13%
Técnicos	11	5,82%	5,82%	89,95%
Servicios	15	7,94%	7,94%	97,88%
Dirigentes	4	2,12%	2,12%	100,00%
Total	189	100,00%	100,00%	

Tabla 3.3: Porcentaje de trabajadores entrevistados por “**Categoría Ocupacional**”.

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

Además se realizó un análisis para las referencias cruzadas utilizando la variable de agrupación **Categoría Ocupacional**, donde se muestran los resultados de las preguntas que más evidencian la necesidad de Diseñar los Perfiles de Cargo en la **UEB de Producción**. Se realiza además la prueba **Chi cuadrado** con el Paquete Profesional **SPSS 11.0**, que es la indicada para la escala de medición de las variables presentes en la encuesta. (Ver Anexo F)

Resultados por el método de Dimensiones y Variables.

El análisis de los resultados generales obtenidos se realizó para cada dimensión y cada variable, así como por cada Categoría Ocupacional: (Ver Anexo G)

- **Dimensión Liderazgo:** Esta dimensión fue la mejor evaluada con un **66,72%** de puntuación por los encuestados debido fundamentalmente a la Variable Estimulo a la Excelencia (**78,62%**), en la cual inciden las respuestas dadas a las preguntas **2 y 34** (“Se exige que la calidad sea excelente” y “Los trabajos que hacemos nos ayudan a aprender más”) donde un **86,79 y 87,42%**, respectivamente de los encuestados responden afirmativamente. Dentro de esta dimensión la variable pero evaluada fue Dirección (**56,81%**) influenciada principalmente por la respuesta dada en las pregunta **17** (“A veces tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por donde empezar”) donde un **53,46%** responde afirmativamente, mientras solo un **46,54%** no lo considera verdadero. El resto de las variables de esta

dimensión (Estímulo al trabajo en equipo y Solución conflictos) tuvieron mejor evaluación pero se deben destacar las respuestas dadas a las preguntas **3, 4, 19, 20, 35 y 36**; donde un **34,59%** afirma que da lo mismo trabajar mucho que poco; un **43,40%** no piensa que los problemas se discuten o se resuelven con creatividad; un **24,53%** afirma que cuando un trabajador no sabe hacer algo nadie lo ayuda y que a los problemas nunca se les busca soluciones entre todos y no importa si pueden dañar a alguien o no; así como un **28,30%** afirma que si existe un problema nadie se interesa por resolverlo. Se puede apreciar nuevamente la incidencia de la falta de los Perfiles de Cargo ya que no esta definida claramente la misión de cada cargo, además en muchas ocasiones no se conocen las tareas específicas que se realizan y no se sabe claramente la interacción con otros cargos de la misma área.

- **Dimensión Motivación.** Fue la Dimensión que obtuvo peor puntuación, solo el **50,05%** de los encuestados respondió de forma positiva a las preguntas que integran las variables Realización personal, Reconocimiento de aportes, Responsabilidad y Adecuación de las condiciones de trabajo. De estas variables las evaluadas más bajas fueron Reconocimiento de aportes y Adecuación de las condiciones de trabajo (**45,70%** y **45,49%**) debido fundamentalmente a las respuestas dadas en las preguntas **6, 8, 22, 24, 38 y 40**; donde un **36,48%** manifiesta que en la empresa no se reconoce el buen trabajo; un **54,09%** afirma que se dedica poco tiempo para analizar el trabajo en colectivo; casi el **50%** de los encuestados manifiesta que siempre están pendiente lo que hacen mal los trabajadores; un **38,99%** de los trabajadores de la UEB dice que no existe interés por mejorarles sus condiciones de trabajo, así como un **77,36%** afirma que se estimula muy poco a los trabajadores y un **70,44%** que no tienen los recursos necesarios para realizar sus labores correspondientes. En resumen no se reconocen los resultados de los trabajadores y existe mucha exigencia pero muy poco interés por solucionarles los problemas de las áreas y garantizar los recursos necesarios. La variable Responsabilidad y Realización personal por su parte recibieron una mejor evaluación (**50,52** y **58,49%**, respectivamente) pero de la misma forma existen algunos aspectos a considerar dentro de la motivación que manifiestan los trabajadores de esta área de la empresa, entre los cuales se encuentran: un **45,28%** manifiesta que los trabajadores no son los que deciden como realizar mejor su trabajo; un **55,35%** afirma que para hacer algo hay que estar preguntando a los responsables del área; así como un **51,57%** destacan que no pueden trabajar libremente y que perciben demasiado control, aunque el **47,80%** dicen que sus jefes nunca hacen nada con las ideas que sus subordinados les dan. En estas respuestas dadas se advierte la falta de Perfiles de Cargo,



ya que no cuentan la información necesaria en la organización del trabajo y ni a la tecnología existente.

- **Dimensión Reciprocidad:** Está dimensión alcanzó el **65,15%** de criterios más favorables, lo que la sitúa en el segundo lugar entre las cuatro Dimensiones y dentro de esta las Variables Aplicación al trabajo (**70,44%**) y Retribución (**76,31%**) obtuvieron la mayor puntuación a causa, fundamentalmente, de las respuestas dadas a la pregunta “La gente se esfuerza por cumplir con su trabajo” (**88,05%**) y “Estoy muy contento por trabajar aquí” (**83,02%**), aunque esta situación no es generalizada para todos los trabajadores del área, pues aun queda un porcentaje de estos que afirmativamente de forma contraria. Además de que un **59,12%** manifiesta que algunos trabajadores no se esfuerzan por hacer bien su trabajo. En esta dimensión la Variable Equidad con un **53,25%** de respuestas positivas fue la peor evaluada, influida negativamente por la pregunta **44**, donde un **31,45%** de los trabajadores manifiesta que con frecuencia se realizan sanciones injustas, en la pregunta **28**, donde el **61,01%** opina que existe preferencia con algunos trabajadores, jefes y áreas y en la pregunta **12** donde un **47,80%** afirma como verdadero que no se reconocen los trabajadores cuando realizan bien las cosas. Estos aspectos se pueden convertir en una amenaza para el logro de un adecuado Clima Laboral en la Organización. Finalmente en esta dimensión es necesario analizar la evaluación obtenida por la variable Cuidado con el patrimonio institucional (**60,59%**), aunque no fue la de menor valor, entre sus criterios de medida se deben destacar la pregunta **10** donde el **81,76%** manifiesta que defiende su área de trabajo para que sea la mejor pero no con la misma intensidad (**64,15%**) cuidan de la instalación y algunos llegan hablar mal de ella y de sus directivos; los cuales se puede afirmar que inciden negativamente en la consecución de un Clima Laboral positivo en la empresa en general.
- **Dimensión Participación:** Resultó ser una Dimensión evaluada como intermedia (ni mal ni bien) por los encuestados con un **57,55%** de respuestas positivas. Las respuestas más favorables fueron para las Variables Compatibilidad de intereses (**59,33%**) y involucración en el cambio (**58,07%**) son muestra del sentido de pertenencia existente en el colectivo y que es considerado uno de los principales valores compartidos de la Organización. Aunque no debe dejarse de analizar las percepciones obtenidas de los trabajadores en sus criterios de medidas individuales, y tal es el caso del **40,25%** que manifiesta lo que importa es que cada área cumpla con lo suyo y no que cumplan todos, un **42,77%** no piensa que las áreas de la UEB trabajan en colaboración, ya que el **39%** percibe que no son muy buenas las relaciones entre áreas, un **35,85%** no sienten el apoyo de sus jefes cuando tienen una idea de mejora y un **44,65%** dice que no se realizan muchas innovaciones en esta área de la



empresa, a pesar de que un gran porcentaje de ellos si les gusta mejorar su forma de trabajo. En el caso de las Variables Intercambio de Información (**55,35%**) y Compromiso con la productividad (**57,44%**) son las más baja evaluadas por los trabajadores ocasionada principalmente porque el **54,72%** dice que cada área trabaja por su lado, un **35,22%** manifiesta que No existe ayuda entre los responsables de cada área y sus trabajadores, el **37,74%** no trabaja en equipo y si se le adiciona que el 40,25% dice que las personas del área no son muy francas entre sí, así como el 58,49% que en muchas ocasiones existen problemas de chismes y malas informaciones, o que no se les trasmite la información a todos en general, lo que refleja la inadecuada interacción entre las diferentes Áreas del accionar para el logro de la Misión de la entidad.

Concluyendo este análisis según los resultados de la encuesta la evaluación media del clima laboral en la UEB de Producción en estos momentos es de un **59,87%**, es decir se percibe un **CLIMA LABORAL NEGATIVO** influenciado principalmente por una baja **MOTIVACIÓN** de la fuerza de trabajo, así como por baja **PARTICIPACIÓN** de los trabajadores en las decisiones claves de la empresa, aunque en el **LIDERAZGO** y la **RECIPROCIDAD** de la dirección de la empresa tampoco se encuentra en los niveles aceptables para un área de tanta importancia en el objeto empresarial de la entidad. Además a partir de la evaluación de sus Dimensiones y Variables se concluye que la inexistencia de los Perfiles de Cargo del área de Producción es una de las principales causas de que no se realice una eficiente y efectiva Gestión de los Recursos Humanos en la Empresa.

3.2.2.- Planeación y Preparación

Esta etapa del procedimiento tiene el objetivo de coordinar con la dirección de la empresa en general o área, la creación o preparación de los posibles equipos de trabajo o apoyo a la investigación con sus características específicas y relacionadas con la actividad a desempeñar, así como se define el alcance de la investigación en cuanto a las áreas o procesos involucrados.

- Compromiso de la dirección y creación de equipos.

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

La Dirección de la Empresa asumió el compromiso de informar a todos los trabajadores sobre el estudio a realizar y se fue designada la jefa de Recursos Humanos como responsable de



facilitar toda la información previa necesaria, así como, de conformar los equipos de trabajo por cada área que darían solución a los problemas existentes, al frente de cada uno de estos equipos se colocó un trabajador responsable de cada área y que tuviera mayor conocimiento acerca de los puestos de trabajo existentes a su alrededor.

- Educación y entrenamiento.

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

- Alcance del estudio.

El alcance del estudio fue definido hacia todos los Puestos de Trabajo de la **UEB de Producción** donde se ejecutan los procesos claves de la empresa y donde existen la mayor cantidad de Puestos de Trabajo (**189**), así como una mayor cantidad y diversidad de cargos (**45**) en la plantilla general de la empresa. (**Ver Anexo C**)

Dada la gran cantidad de subprocesos y su diversidad tomaría un tiempo considerable para su análisis, por tal razón se ha decidido seleccionar de los **Procesos Claves** el más representativo en los resultados de la empresa. Para ello se toma el desempeño de la empresa en el año 2008 donde tuvo una producción física de **11.675,8 Toneladas**, de la cual el **50,33%** fue solo de **Carnes en Conservas** muy seguido de la **Carne de Cerdo en Banda** con un **30,59%**, como se muestra en la **figura 3.5**.

En el proceso de **Elaboración de Carnes en Conserva** se elabora una gran variedad de productos según las normas establecidas para procedimientos (**NC 358: 2004 y NEIAL 2756-01**), los cuales se agrupan de la manera siguiente:

1. Los **Embutidos** son elaborados a partir de materias primas cárnicas, pescado o mariscos, mezclados con ingredientes alimentarios, que pueden ser sometidos o no, a un proceso de; macerado, curado, masaje, emulsificado y embutido en tripas o moldes. Pueden ser o no cocidos, fermentados, ahumados, horneados, secados, atemperados; refrigerados o congelados.
2. Los **productos alimenticios conformados** son elaborados a partir de materias primas cárnicas, pescado o mariscos, mezclados con ingredientes alimentarios cocidos o no, conformados en diferentes formas de presentación, que pueden o no ser rebozados, empanados y prefritos; refrigerados o congelados.



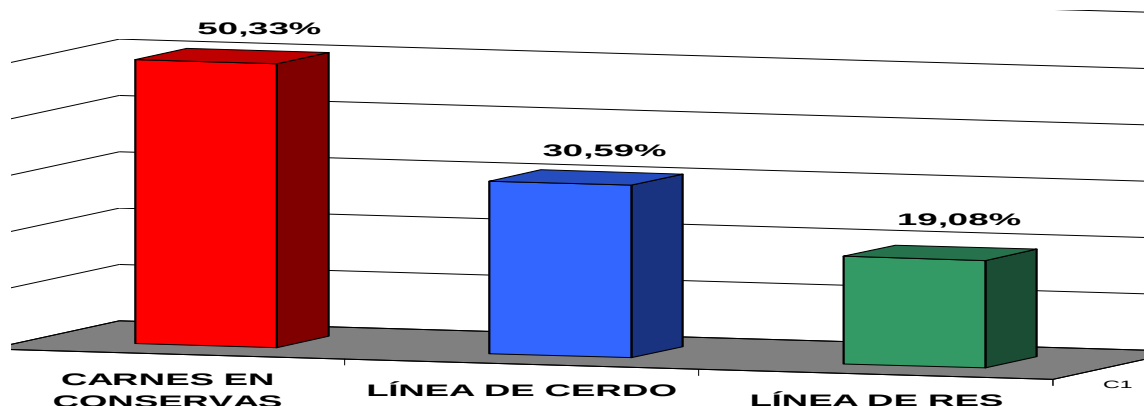


Figura 3.5: Ponderación de los Procesos Claves de la Empresa

En el proceso de Carnes en Conservas los productos que más se elaboran en esta empresa: los embutidos, las carnes saladas, las Masas y otras carnes en conserva. De todos estos productos los más representativos son: los **Embutidos** con un **42,9%** y muy cerca están **otras carnes en conserva** con **41,2%**, como se muestra en la **figura 3.6**.

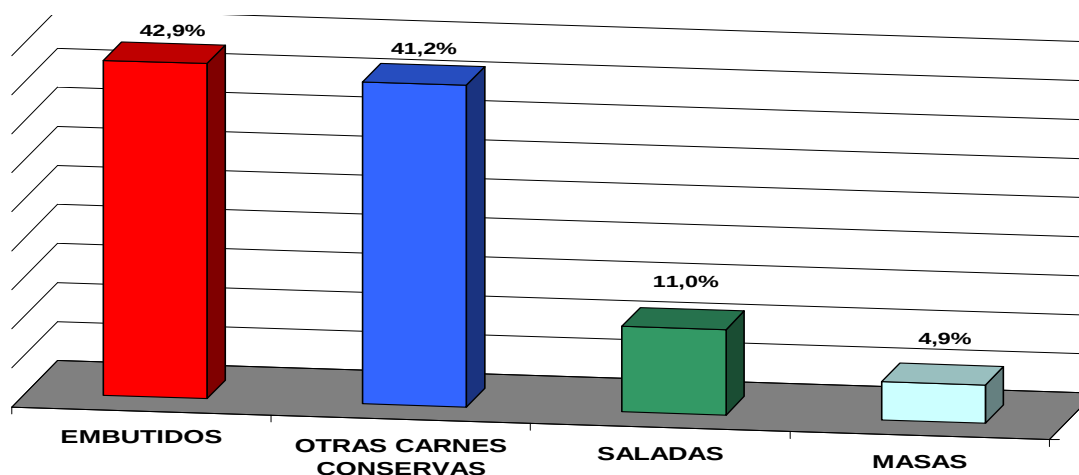


Figura 3.6: Productos elaborados en el proceso de Carnes en Conservas.

En estos dos grupos de productos más representativos del proceso de carnes en conserva se incluyen los productos siguientes:

Embutidos	Otras Carnes en Conservas
Mortadella Novel	Picadillo Extendido
Mortadella Escolar	Picadillo MDM y Sub Prod
Butifarra Escolar	Picadillo II
Fiambre Escolar	Picadillo 450
Embutido Tipo Frankfurt	Hamburguesa Cerdo
Salame Escolar	Hamburguesa Res
Mortadella Atabey	Masa de Albondigas
Jamonada Escolar	Masa de Hamburguesa



Jamon Cocido	Masa de Chorizo
Jamón Visking 4Kg	Hamb. Cerdo 90gr (12u x caja)
Jamón Cocido 4 Kg	Albóndigas 60gr Gastronomía
Mortadella Cocida 4 Kg	Empanado Cerdo 155gr
Jamonada Cocida 4Kg	Empanado Cerdo 155gr (4u x band.)
Butifarra 80 gr (6u x bolsas)	Potajin
Morcilla 80 gr (45 u x bolsas)	Hamburguesa de res
Chorizo Ristra 80gr (4XB)	
Chorizo Ristra 80gr (45u x bol)	
Chorizo Vela (5u x bolsas)	
Morcilla 80 gr (4 u x bolsas)	

En estos procesos laboran **68 trabajadores** los cuales se agrupan en **19 cargos** diferentes localizados en las áreas Empacadora, Brigada de Masas y Embutidos, Brigada de Elaboración de Croquetas, Producciones Especiales, Brigada de Elaboración y Empaque y en la Brigada de productos semielaborados. En esta área el mayor porcentaje es de obreros, aunque también hay trabajadores de servicios y dirigentes, pero no existen técnicos, como se muestra en la **figura 3.7**.

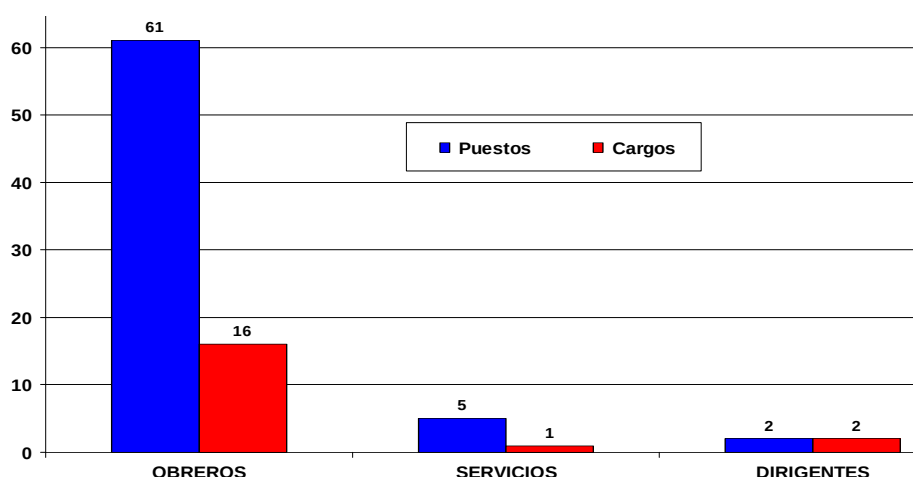


Figura 3.7: Composición de la Plantilla en el Proceso de Carnes en Conserva (Empacadora).

3.2.3.- Recopilación de la información

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

A partir de lo planteado con respecto a cada uno de los métodos de análisis y descripción de puestos y teniendo en cuenta las particularidades de la instalación, en el marco de esta investigación se propone adoptar un método mixto para la elaboración de los Perfiles de Cargo,



ya que la combinación de varios de ellos brinda la posibilidad de atenuar los inconvenientes que se presentan al aplicar cada método de forma independiente según se señaló en el **capítulo 2**.

3.2.4.- Elaboración y Descripción de los Perfiles de Cargo

Durante esta etapa se definió la estructura definitiva del profesiograma, para ello se analizaron críticamente los incluidos en la literatura consultada y tras analizar las definiciones dadas se concluyó con la elaboración de una **FICHA TIPO** adaptada a las condiciones generales de los Puestos de Trabajo existentes en la Empresa, UEB y Proceso seleccionado. (**Ver Anexos H**)

3.2.5.- Implantación y Seguimiento

Inicialmente se presentó a la dirección de recursos humanos la primera versión de los Perfiles de Cargo y se decidió ponerlos a prueba por un periodo de tres meses (Julio, Agosto y septiembre del 2009), periodo en el cual se detectaron que existían Puestos de Trabajo donde era necesario añadirse algunos aspectos relacionados con las condiciones de trabajo y algunos requisitos de formación, así como funciones dada las características similares de los procesos que ocurren en el área seleccionada y la necesidad de contar con trabajadores multi-oficios.

En atención a estas dificultades se hicieron los cambios necesarios, previa consulta a los expertos y se presentó versión final de los Perfiles de Cargo. (**Ver Anexo I**).

En total fueron elaborados los **19 Perfiles de cargos** en los cuales se agrupan los **68 trabajadores** del área y de los cuales se tomo una muestra de cada categoría ocupacional (**un Dirigente, 5 Obreros** que representen todas las áreas y **uno de Servicio**), los cuales se muestran a continuación:

1- Dirigente • Jefe de Empacadora;	1- Servicio • Dependiente de Almacén. 5
5- Obreros • Operario Auxiliar de Elaboración de productos de la Industria Alimenticia; 5 • Hornero de Productos de la Industria Alimenticia; 5 • Operario "B" de Elaboración de productos de la Industria Alimenticia; 19 • Ayudante (Estibador); 4 • Operario "A" de Elaboración de productos de la Industria Alimenticia; 2	

Estos perfiles fueron aprobados en su versión inicial y puestos a prueba para una primera corrección y revisión para su mejora. (**Ver Anexo I**)

CONCLUSIONES

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

- Del análisis bibliográfico de los diferentes modelos de GRH estudiados se obtuvo que una de las actividades claves hoy en día es el **Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo**, por ser el punto de partida para la mayoría de las soluciones de los problemas ocupacionales.
- Sin una información exacta del Puesto de Trabajo, en forma de Perfil de Cargo, o Profesiograma las actividades claves de la GRH, tendrán una validez cuestionable. Es imposible que se puedan diseñar programas eficientes de formación, buenas políticas de recursos humanos o programas de selección con garantías, sin que se haya cubierto, como paso básico preliminar, el **Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo**.
- El procedimiento seleccionado, para llevar a cabo el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo, brinda una amplia gama de métodos y técnicas apropiadas para ser ejecutadas en las diferentes etapas en las que ha sido estructurado y se adapta a las condiciones y características de la Empresa y el proceso objeto de estudio.
- Durante la etapa del Diagnostico de la situación de los Recursos Humanos se detecto que la inexistencia de los Perfiles de Cargo existentes es la principal causa de que no se realice una Eficiente y Efectiva Gestión de los Recursos Humanos en la Empresa Cárnica de Cienfuegos.
- Se diseñaron e implantaron los perfiles de cargo del Área de **Carnes en Conserva (o Empacadora)**, como la más representativa en los resultados de la empresa en general y donde se identificaron **68 puestos de trabajos** agrupados en **19 cargos diferentes**.
- La aplicación de los nuevos Perfiles de Cargo le proporcionan a los trabajadores y al equipo de GRH un mayor desarrollo de sus funciones, del nivel de subordinación y requisitos de los cargos lo que influye de manera positiva en el desempeño de los colectivos en la Empresa.

RECOMENDACIONES

De las conclusiones arribadas se proponen las recomendaciones siguientes:

- El procedimiento implementado puede ser utilizado en otras áreas de la Empresa Cárnica de Cienfuegos, pero debe tenerse en cuenta las características de los Puestos de Trabajo a describir, para adaptar la **Ficha Tipo** a emplear en el mismo.
- Se propone dar seguimiento periódicamente, por parte de la dirección de recursos humanos, a los Perfiles de Cargo diseñados; para mantenerlos actualizados respecto a las necesidades cambiantes de la Empresa y de sus procesos.
- Profundizar en el análisis de las Dimensiones y Variables del Clima Laboral de la UEB de Producción e identificar las causas y las medidas con las evaluadas con baja puntuación. Si es posible generalizar hacia toda las demás áreas de la empresa para identificar y analizar la percepción de los trabajadores en general.



BIBLIOGRAFÍA

- Alemán Fernández; Argemis. Procedimiento para la mejora del Control en la Linea de Cerdos en la Empresa Cárnica de Cienfuegos/ Argemis Alemán Fernández; Ing. Emilio Rafael Becerra Acuña, Tutor.- - Trabajo de Diploma. UCF (cf.) 2009. - -106h.
- Arias G. Administración de Recursos Humanos/ G Arias. -- México: Edit. Trillos, 1992. – 186p.
- Byars Lioyd, L. Gestión de Recursos Humanos / L. Byars Lioyd, W. L. Rue.--España: Editorial Mosby, Ediciones División IRWIN, 1996.- -583p.
- Casanova Reyes; Aneyrelis. Un acercamiento al estudio de la Capacidad de Aprendizaje: Análisis de un caso de estudio en Servicios Especializados de Protección S.A (SEPSA) Gerencia Territorial Cienfuegos../ Aneyrelis Casanova Reyes; Odlanier Medina Silverio; M.Sc. Ing. Marlet Pérez de Armas, Tutor.- - Trabajo de Diploma. UCF (cf.) 2006. - -74h.
- Claver, E. "Panorama actual y perspectivas del futuro para la función de Recursos Humanos". Revista AEDIPE. (Madrid). (22) 32 - 42, Septiembre. 1997.
- Chiavenato.L .Administración de Recursos Humanos / I.Chiavenato. —México: Ediciones McGraw Hill, 1995. 392p.
- Cuesta, Armando (2005) "Tecnología de la gestión de los recursos humanos". Ed. Academia. Ciudad de La Habana. p. 17.
- Fernández Río, M. Análisis y descripción de puestos de trabajo / M. Río Fernández .--Madrid: Editorial Días Santos, 1995.--345p.
- López Pérez, Amauris L. Diseño y elaboración de los Perfiles de Cargo del restaurante El Polinesio. / Amauris Leonel López Pérez., Noel Varela Izquierdo, tutor, - Trabajo de Diploma; UCF (CF), 2002. - - 65 h.
- Palmero Berberena; Yuniór. Procedimiento para la organización de la fuerza de trabajo en el proceso de producción de almidón de maíz en la Empresa Glucosa Cienfuegos./ Yuniór Palmero Berberena; Ing. Roberto Santana Vizcaino, Tutor.- - Trabajo de Diploma. UCF (cf.) 2007. - -107h.
- Parra Urdaneta, Mauricio. La evaluación del desempeño y la gestión de los Recursos Humanos. Tomado De: www.rrhhmagazine.com/articulo/rrhh13.htm, 2000
- Reyes P. A. Administración de personal, relaciones humanas, previsión y planeación de personal/ P.A. Reyes. - - México: Ediciones Limusa, 1994.-- 228p.
- Werther, W. B. Administración de Personal y Recursos Humanos/ B. W. Werther. - - México Ediciones Mc Graw Hill, 1992. -- 246p.



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

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

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

Leyenda: Verdadero = 1 Falso = 0

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

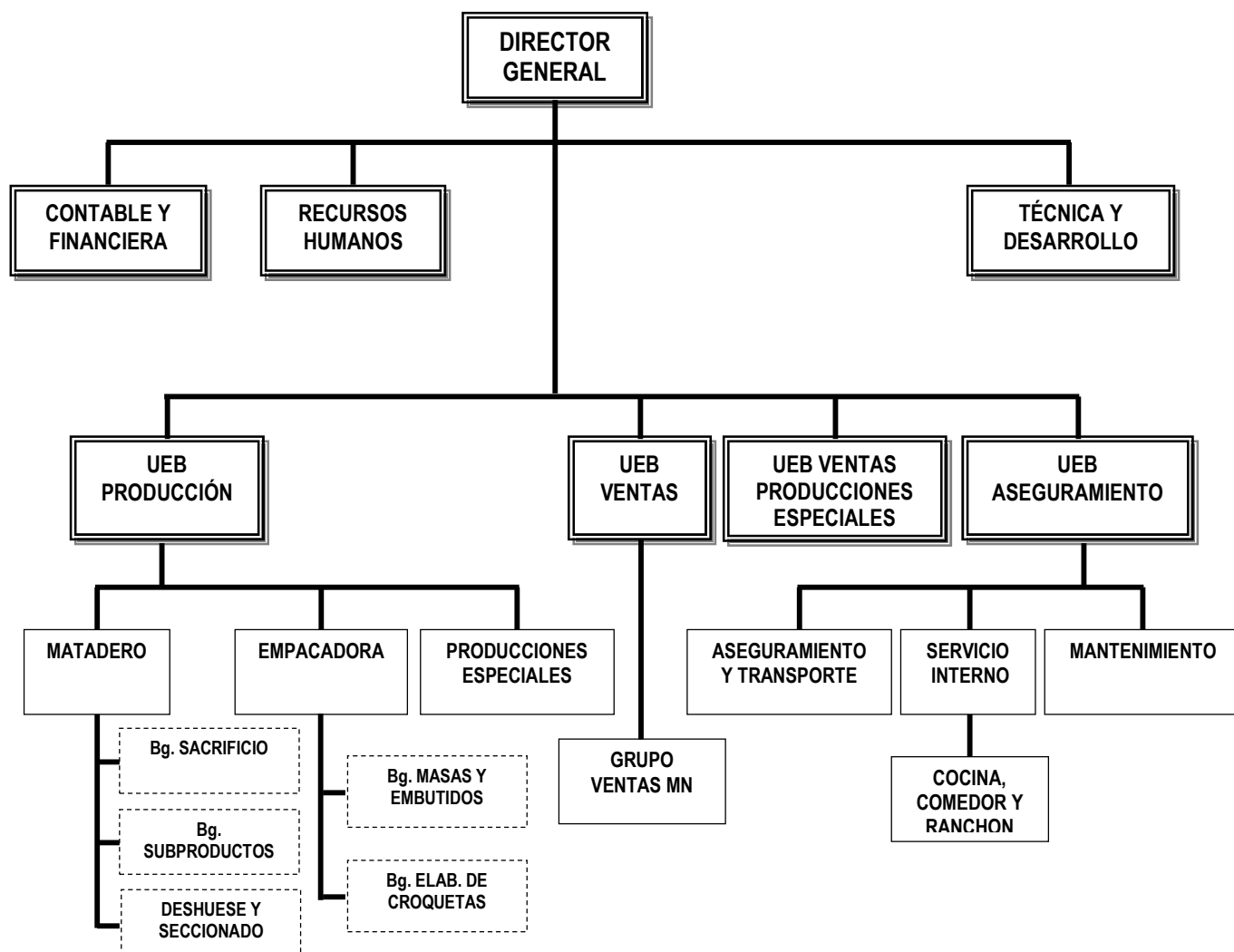
Anexo A: Encuesta utilizada en el Análisis del Clima Organizacional. *Continuación...*

Leyenda: Verdadero = 1 Falso = 0

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

		¿Cómo usted evalúa en su organización?	Marque con un X su
1)	El liderazgo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Categoría Ocupacional:
			Obrero ☐
2)	La motivación	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
3)	La participación	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Técnico ☐
			Servicio ☐
4)	La reciprocidad	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Dirigente ☐

Anexo B: Estructura Organizativa de la Empresa Cárnica de Cienfuegos.



Anexo C: Estructura de la Plantilla Actual de la UEB Producción de la Empresa.

ORGANISMO: MINAL EMPRESA CARNICA CIENFUEGOS
UNIDAD: UEB DE PRODUCCION

CARGOS 45 **PUESTOS 189**

GRUPO	DENOMINACIÓN DEL CARGO	C.O	ESCALA	PUESTOS
XVII	Director de UEB de Producción	D	475,00	1
IV	Chofer "D"	O	250,00	0
				1

GRUPO DE TECNOLOGIA Y CONTROL DE LA CALIDAD

XII	Técnico "B" en Procesos Tecnológicos para la Prod. de la Ind. Alim. (Esp.Principal).	T	385,00	1
X	Especialista "C" en Gestión de la Calidad.	T	325,00	1
IX	Técnico "B" en Procesos Tecnológicos para la Producción de la Industria Alimenticia	T	315,00	4
				6

GRUPO DE CONTROL INTERNO

XI	Contador "C" Especialista Principal	T	365,00	1
IX	Analista "B" de Producción.	T	315,00	1
VIII	Contador "D"	T	285,00	1
VIII	Técnico en Ciencias Informáticas.	T	285,00	1
				4

BRIGADA DE COMPRA Y ESTABULACION DE GANADO

X	Técnico "A" en Evaluación y compra de Insumos Agropecuarios.	T	325,00	2
VII	Operario Auxiliar de Elaboración de productos de la Ind. Aliment. (J. Brig.)	O	275,00	1
V	Dependiente de Almacén	S	255,00	1
III	Operario Auxiliar de Elaboración de productos de la Industria Alimenticia	O	240,00	5
				9

MATADERO

XIII	Jefe de Matadero	D	400,00	1
V	Dependiente de Almacén	S	255,00	3
III	Operario Auxiliar de Elaboración de productos de la Ind. Alim. (Limp.)	O	240,00	5
				9

BRIGADA DE SACRIFICIO

IX	Operario de Sacrificio de Ganado (Jefe Brigada)	O	315,00	1
VI	Operario de Sacrificio de Ganado.	O	260,00	30
V	Dependiente de Almacén	S	255,00	2
				33

BRIGADA DE SUBPRODUCTOS Y FONDOS EXPORTABLES

VII	Operario Auxiliar de Elaboración de Productos de la Ind. Alim. (J. Brig.)	O	275,00	1
IV	Operario Auxiliar de Elaboración de Productos de la Industria Alimenticia	O	250,00	18
V	Dependiente de Almacén	S	255,00	2
				21

BRIGADA DE DESHUESE Y SECCIONADO

IX	Deshuesador (Jefe de Brigada).	O	315,00	1
VI	Deshuesador	O	260,00	32
V	Dependiente de Almacén	S	255,00	2
IV	Operario Auxiliar de Elaboración de Productos de la Industria Alimenticia	O	250,00	3
				38



Anexo C: Estructura de la Plantilla Actual de la UEB Producción de la Empresa.

Continuación...

GRUPO	DENOMINACIÓN DEL CARGO	C.O	ESCALA	PUESTOS
EMPACADORA				
XIII	Jefe de Empacadora	D	400,00	1
V	Dependiente de Almacén	S	255,00	5
III	Operario Auxiliar de Elaboración de productos de la Industria Alimenticia	O	240,00	5
				11
BRIGADA DE EMBUTIDOS Y MASAS				
IX	Operario "B" de Elaboración de productos de la Ind. Alimenticia (Jefe Bri).	O	315,00	1
VI	Hornero de Productos de la Industria Alimenticia	O	260,00	5
IV	Operario "B" de Elaboración de productos de la Industria Alimenticia.	O	250,00	19
III	Operario Auxiliar de Elaboración de productos de la Industria Alimenticia	O	240,00	5
				30
BRIGADA DE ELABORACIÓN DE CROQUETAS				
VII	Operario "B" de Elaboración de productos de la Ind. Alimenticia (Jefe Bri).	O	275,00	1
IV	Operario "B" de Elaboración de productos de la Industria Alimenticia.	O	250,00	1
III	Operario Auxiliar de Elaboración de productos de la Ind. Alimenticia.	O	240,00	1
				3
PRODUCCIONES ESPECIALES				
XIII	Jefe de Producciones Especiales.	D	400,00	1
II	Ayudante (Estibador)	O	235,00	4
				5
BRIGADA DE ELABORACION Y EMPAQUE				
IX	Operario "A" de Elaboración de productos de la Ind. Alim. (Jefe Brigada)	O	315,00	1
VI	Operario "A" de Elaboración de productos de la Industria Alimenticia	O	260,00	2
III	Operario Auxiliar de Elaboración de productos de la Industria Alimenticia	O	240,00	10
				13
BRIGADA DE PRODUCTOS SEMIELABORADOS				
IX	Operario "A" de Elaboración de productos de la Ind. Alim. (Jefe Brigada)	O	315,00	1
VI	Operario "A" de Elaboración de productos de la Industria Alimenticia	O	260,00	2
III	Operario Auxiliar de Elaboración de productos de la Ind. Alimenticia.	O	240,00	2
IV	Operario "B" de Elaboración de productos de la Industria Alimenticia.	O	250,00	1
				6

Anexo D: Análisis de la Fiabilidad del cuestionario “Clima Organizacional”.

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

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

N of Cases = 111,0

Analysis of Variance

Source of Variation Prob.	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F
Between People	58,3643	158	,3694	
Within People	1799,9167	7473	,2409	
Between Measures	212,1048	47	4,5129	21,1061
,0000				
Residual	1587,8118	7426	,2138	
Nonadditivity	9,6635	1	9,6635	45,4657
,0000				
Balance	1578,1483	7425	,2125	
Total	1858,2809	7631	,2435	
Grand Mean	,5807			

Tukey estimate of power to which observations
must be raised to achieve additivity = 2,4174

Hotelling's T-Squared = 714,5552 F = 10,7770 Prob. =
,0000
Degrees of Freedom: Numerator = 47 Denominator =
112

Reliability Coefficients 48 items

Alpha = ,8219 Standardized item alpha = ,0981

Anexo E: Análisis de la Validez del cuestionario “**Clima Organizacional**” mediante el **Coeficiente de Correlación de Pearson**, utilizando el paquete de programas **SPSS 11.0**.

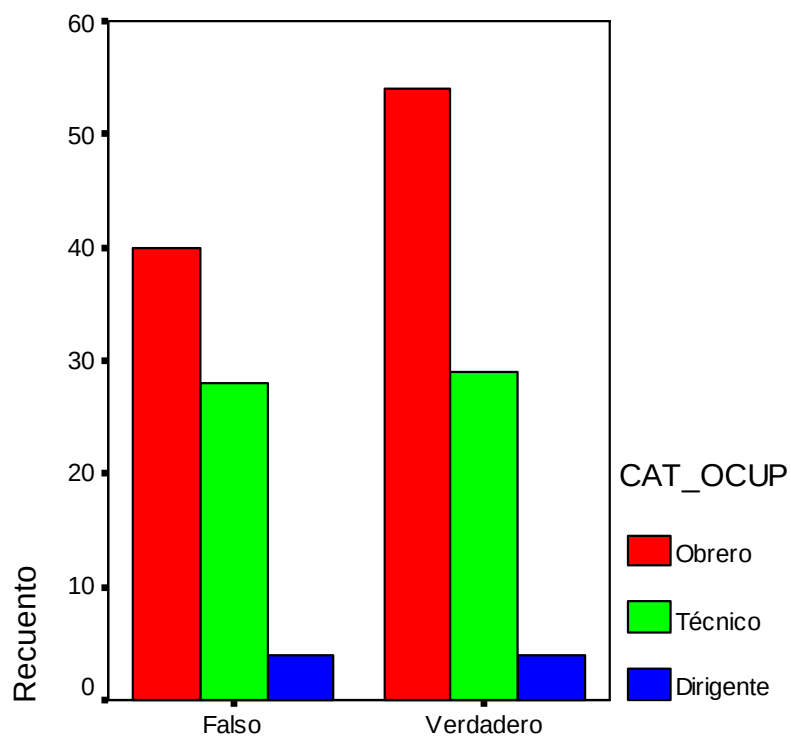
CORRELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES Y LAS MEDIDAS GENERALES DE CADA DIMENSIÓN

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

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

Anexo F: Tablas de Contingencia y prueba Chi cuadrado. Variable de agrupación “Categoría Ocupacional”.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,694	2	,707
Razón de verosimilitud	,693	2	,707
Asociación lineal por lineal	,626	1	,429
N de casos válidos	111		
a. 2 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,62.			

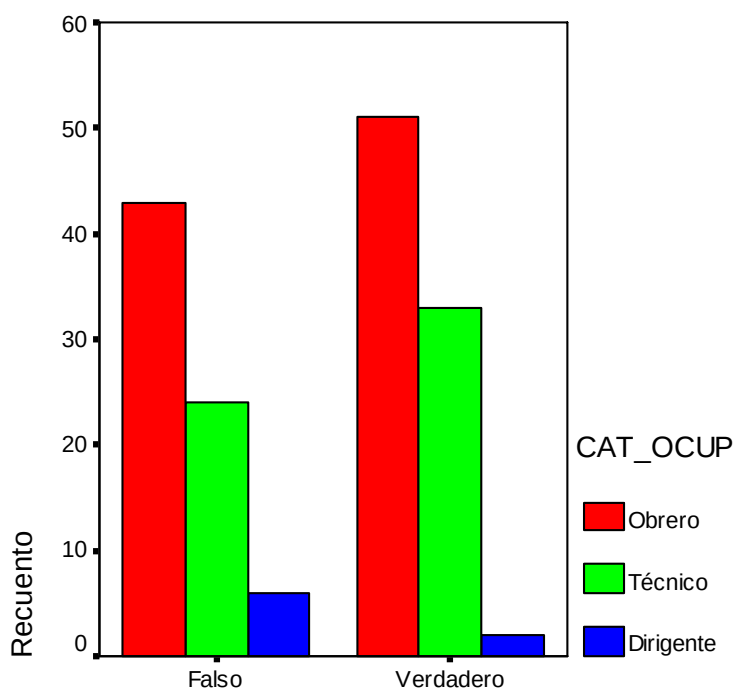


P7

Pregunta 7: El Trabajador decide como realizar mejor su trabajo

Anexo F: Tablas de Contingencia y prueba Chi cuadrado. Variable de agrupación “**Categoría Ocupacional**”. Continuación...

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,059	2	,217
Razón de verosimilitud	3,138	2	,208
Asociación lineal por lineal	,445	1	,505
N de casos válidos	111		
a. 2 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,67.			

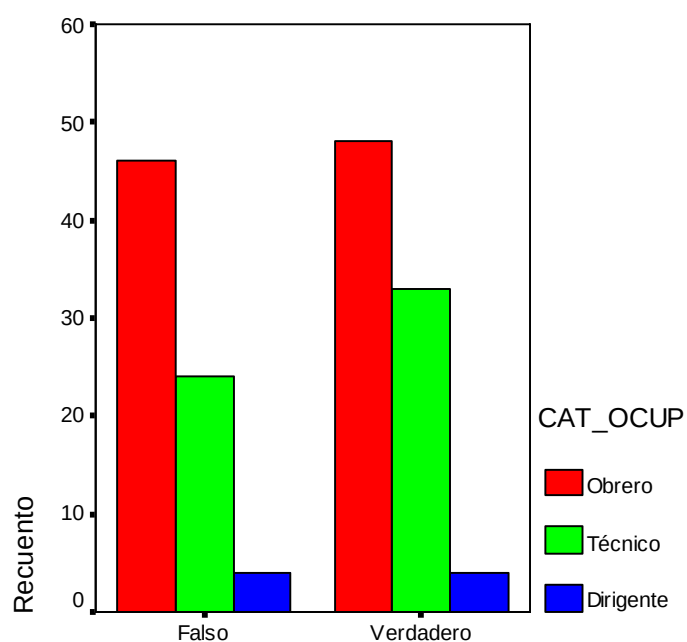


P8

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

Anexo F: Tablas de Contingencia y prueba Chi cuadrado. Variable de agrupación “Categoría Ocupacional”. Continuación...

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,126(a)	2	,939
Razón de verosimilitud	,123	2	,940
Asociación lineal por lineal	,060	1	,806
N de casos válidos	111		
a 4 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,76.			

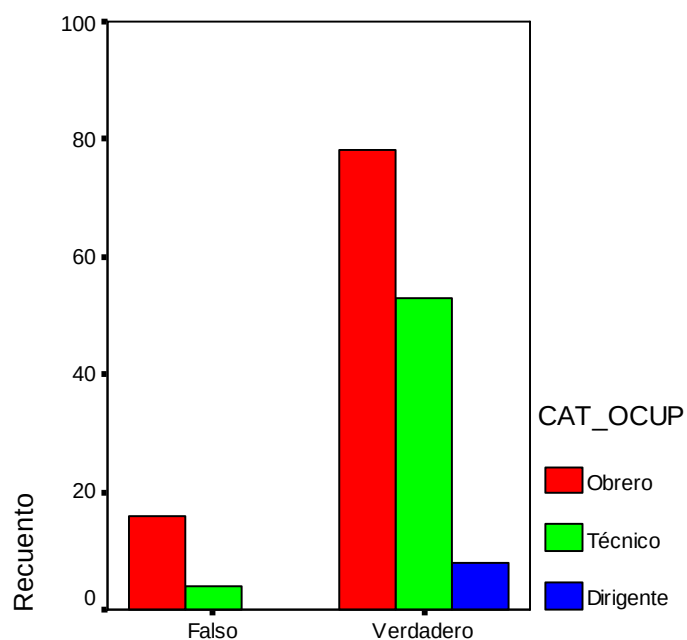


P17

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

Anexo F: Tablas de Contingencia y prueba Chi cuadrado. Variable de agrupación “**Categoría Ocupacional**”. Continuación...

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,813(a)	2	,245
Razón de verosimilitud	3,604	2	,165
Asociación lineal por lineal	2,677	1	,102
N de casos válidos	111		
a 3 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,62.			



P33

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

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

DIMENSIONES Y VARIABLES ANALIZADAS		ÍTEMS	VALOR	SUBTOTAL
LIDERAZGO				
✓	Dirección	1 - 17 - 23	56,81%	66,72%
✓	Estímulo a la excelencia	2 - 18 - 34	78,62%	
✓	Estímulo al trabajo en equipo	3 - 19 - 35	63,52%	
✓	Solución conflictos	4 - 20 - 36	67,92%	
MOTIVACIÓN				
✓	Realización personal	5 - 21 - 37	58,49%	50,05%
✓	Reconocimiento de aportes	6 - 22 - 38	45,70%	
✓	Responsabilidad	7 - 23 - 40	50,52%	
✓	Adecuación de las condiciones de trabajo	8 - 24 - 40	45,49%	
RECIPROCIDAD				
✓	Aplicación al trabajo	9 - 25 - 41	70,44%	65,15%
✓	Cuidado con el patrimonio institucional	10 - 26 - 42	60,59%	
✓	Retribución	11 - 27 - 43	76,31%	
✓	Equidad	12 – 28 - 44	53,25%	
PARTICIPACIÓN				
✓	Compromiso con la productividad	13 - 29 - 45	57,44%	57,55%
✓	Compatibilidad de intereses	14 - 30 - 46	59,33%	
✓	Intercambio de información	15 - 31 - 47	55,35%	
✓	Involucración en el cambio	16 - 32 - 48	58,07%	

EVALUACIÓN MEDIA DEL CLIMA GENERAL DE LA EMPRESA 59,87%

Tamaño de la Muestra (n)

n = tamaño de la muestra	111
N = tamaño de la población	189
P = proporción muestral o su estimado.	0,5
q = 1 - P	0,5
E = error absoluto permisible.	0,05
Z = valor de z para un nivel de significación 95%	1,64

Anexo H: Ficha Tipo utilizada y adaptada a las condiciones generales de la Empresa Cárnica de Cienfuegos

PERFIL DE CARGO

I.- IDENTIFICACION DEL CARGO:

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

II.- MISIÓN DEL CARGO:

III.- FUNCIONES DEL CARGO:

IV.- TAREAS PRINCIPALES DEL CARGO:

V.- REQUISITOS DE FORMACION:

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

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

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

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

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

VII.- DOCUMENTOS QUE MANEJA:

a) INFORMACIÓN RECIBIDA EN EL PUESTO:

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

b) INFORMACIÓN EMITIDA:

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

VIII.- CONDICIONES DE TRABAJO:

1. AMBIENTE DE TRABAJO:

ASPECTO	NIVEL			
	PÉSIMO	DEFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
Iluminación				
Organización				
Ventilación				

2. OTROS ELEMENTOS DEL AMBIENTE DE TRABAJO:

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

Aceites			
Vapor			

IX.- RIESGOS LABORALES:

a) RIESGOS LABORALES:

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

b) ENFERMEDADES PROFESIONALES:

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

c) FACTORES FÍSICOS:

- ESFUERZO FÍSICO:
- POSICIONES ADOPTADAS:

X.- CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD:

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

Anexo I: Ejemplos de los Perfiles elaborados en el Proceso de Carnes en Conserva.

A)- IDENTIFICACION DEL CARGO:

- **DENOMINACION:** Jefe de Empacadora.
- **CATEGORIA OCUPACIONAL:** Administrativo
- **GRUPO SALARIAL:** XIII
- **SUBORDINADO A:** Jefe UEB Producción.
- **QUE CARGOS TIENE SUBORDINADO:** Todos los del área de empacadora.
- **REPORTA A ALGUN OTRO PUESTO:** Jefe UEB Producción.
- **CON QUE PUESTOS DE TRABAJO SE RELACIONA EL SUYO:** Con todos los del área.
- **QUIENES DEPENDEN DE SU TRABAJO:** Todos los demás puestos.
- **COMUNICACIÓN EXTERNA:** Con todos las demás puestos del área.

B)- MISION:

Planificar, organizar y controlar el funcionamiento y desempeño de las brigadas del proceso de Carnes en Conserva.

C)- FUNCIONES:

1. Dirigir y controlar el funcionamiento de los jefes de brigadas subordinados: Jefe de brigada de embutidos, jefe de brigada de croquetas, jefe de línea de hamburguesas.
2. Planificar las producciones del área y la correcta utilización de los equipos.
3. Garantizar la coordinación y conservación de los recursos materiales de su área y de las producciones según los niveles de calidad normados.
4. Coordinar las actividades de mantenimiento de las líneas y de los equipos que impiden la producción o que ofrecen peligro a sus operarios.
5. Supervisar las entregas de productos que se realizan al jefe de distribución.
6. Informar de los problemas existentes en el área y en las brigadas que dirige.
7. Controlar el registro de asistencia diaria de todos los trabajadores de su área.
8. Chequear la permanencia de los jefes de brigada y del resto de los trabajadores de su área.
9. Controlar la higiene del área prestando atención a la limpieza seca con el objetivo de que no salgan productos que puedan afectar la planta de residuales.
10. Garantizar la materia prima necesaria (cárnica y no cárnica), para la producción de la semana.
11. Garantizar el uso racional de los recursos energéticos de su área.



12. Controlar el consumo de las diferentes materias primas que se utilizan, según las normas establecidas.
13. Coordinar con los jefes de brigadas los planes de producción por procesos según la programación oficial.
14. Cumplir con la política de cuadro determinando quien es sus sustituto y su reserva así como garantizando su preparación.

D)- TAREAS PRINCIPALES:

- ✓ Transferencias del proceso de producción (Diario).
- ✓ Elaboración de los modelos de ajuste, del sistema de inocuidad y reportes de asistencia (Diario).
- ✓ Evaluación del desempeño del personal (Mensual).

E) - REQUISITOS DE FORMACION:

- ✓ **BASICA:** 9no Grado.
- ✓ **ESPECIALIZADA:** Curso de habilitación del MINAL.
- ✓ **CARACTERISTICAS FISICAS:** Sin limitación motora.
- ✓ **EXPERIENCIA:** SI : X Indispensable: X

F)- RESPONSABILIDAD

ELEMENTOS DEL CARGO	GRADO DE RESPONSABILIDAD	
	PARCIAL	TOTAL
Maquinaria y equipos		x
Materias primas		x
Mercancías		x
Informaciones confidenciales		x
Por el trabajo de otros		x

G)- DOCUMENTOS QUE MANEJA:

Transferencias y documentos de registro de la actividad diaria de supervisión y control del área. Informes de resultados periódicos para la dirección, evaluaciones de los trabajadores, normas de elaboración e higiene de los productos que se obtienen en el proceso.

H)- AMBIENTE LABORAL Y CONDICIONES DE TRABAJO:

a. AMBIENTE DE TRABAJO:

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

b. OTROS ELEMENTOS DEL AMBIENTE DE TRABAJO:

CONDICIÓN	ESPORÁDICO	INTERMITENTE	CONSTANTE
Olores		X	
Humedad			X
Ruido			X
Calor			X
Cambios bruscos de temperatura			X
Grasas			X
Aceites	X		
Vapor			X

I)- RIESGOS DEL PUESTO:

9. RIESGOS LABORALES:

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

10. ENFERMEDADES PROFESIONALES:

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

11. FACTORES FÍSICOS:

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

J)- CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD:

Debe tener buena comunicación y respetuoso con sus compañeros, un carácter servicial, educado y un alto nivel de responsabilidad.

Anexo I: Ejemplos de los Perfiles elaborados en la Empresa Cárnica de Cienfuegos.
Continuación...

A)- IDENTIFICACION DEL CARGO:

- **DENOMINACION:** Dependiente de Almacén (Empacadora)
- **CATEGORIA OCUPACIONAL:** Servicio.
- **GRUPO SALARIAL:** V.
- **SUBORDINADO A:** Jefe de Empacadora
- **QUE CARGOS TIENE SUBORDINADO:** ninguno.
- **REPORTA A ALGUN OTRO PUESTO:** Jefe de Empacadora
- **CON QUE PUESTOS DE TRABAJO SE RELACIONA EL SUYO:** Los procesos de Carnes en Conserva.
- **QUE PUESTOS DE TRABAJO DEPENDE EL SUYO:** Los procesos de Carnes en Conserva.

B)- MISION:

Realizar la recepción, el control y entrega de los productos que se entregan al proceso de carnes en conserva, fundamentalmente Materias primas cárnicas y no cárnicas.

C)- FUNCIONES:

1. Controlar las entregas de las materias primas cárnicas y no cárnicas para el proceso de carnes en conserva (Pesaje).
2. Recepcionar los productos que se reciben en su área de almacenaje.
3. Garantizar el control y conservación de los productos que se encuentren almacenados en su área.
4. Garantizar el control, organización y orden dentro de su área de almacenaje.

D)- REQUISITOS DE FORMACION:

- ✓ **BASICA:** Grado 9no.
- ✓ **ESPECIALIZADA:** Curso de habilitación del MINAL.
- ✓ **CARACTERISTICAS FISICAS:** Sin limitación motora.
- ✓ **EXPERIENCIA:** SI : X Indispensable: X

✓ **OTRAS CARACTERÍSTICAS CONGNITIVAS Y AFECTIVAS**

CARACTERÍSTICAS	DESEABLE	ESPECIAL
• Habilidad manual	X	
• Habilidad visual		X
• Habilidad verbal		X
• Habilidad viso-motriz		X
• Habilidad auditiva		X
ATENCION		
• Concentrada		X
• Distribuida		X
• Amplio Volumen		X
MEMORIA		
• A corto plazo		X
• A largo plazo	X	
• Control Emocional		X

E)- RESPONSABILIDAD

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

F)- DOCUMENTOS QUE MANEJA:

Transferencias de neveras, documentos de recepción, control y entrega. Tarjetas de estiba e inventarios de productos.

G)- AMBIENTE LABORAL Y CONDICIONES DE TRABAJO:

a. **AMBIENTE DE TRABAJO:**

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

b. **OTROS ELEMENTOS DEL AMBIENTE DE TRABAJO:**

CONDICIÓN	ESPORÁDICO	INTERMITENTE	CONSTANTE
Olores		X	
Humedad			X
Ruido			X
Calor			X
Cambios bruscos de temperatura		X	
Aceites	X		
Vapor			X

H)- RIESGOS DEL PUESTO:

a. RIESGOS LABORALES:

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

b. ENFERMEDADES PROFESIONALES:

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

c. FACTORES FÍSICOS:

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

I)- CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD:

Buena comunicación con sus compañeros, organizada y de un alto grado de responsabilidad por su trabajo.

Anexo I: Ejemplos de los Perfiles elaborados en la Empresa Cárnica de Cienfuegos.
Continuación...

A)- IDENTIFICACION DEL CARGO:

- **DENOMINACION:** Operario Auxiliar de elaboración de productos en la Industria Alimenticia.
- **CATEGORIA OCUPACIONAL:** Obrero.
- **GRUPO SALARIAL:** III.
- **SUBORDINADO A:** Jefe de Brigada.
- **REPORTA A ALGUN OTRO PUESTO:** Jefe Brigada.
- **CON QUE PUESTOS DE TRABAJO SE RELACIONA EL SUYO:** Todos del proceso de carnes en conserva.
- **QUIENES DEPENDEN DE SU TRABAJO:** Otras Áreas de empaque.
- **QUE PUESTOS DE TRABAJO DEPENDE EL SUYO:** Otras Áreas de empaque.

B)- MISION:

Elaboración de los diferentes tipos de Carnes en Conserva dentro del cual se encuentra el proceso de elaboración de Embutidos, masas y productos semielaborados, según las normas establecidas para procedimientos (**NC 358: 2004 y NEIAL 2756-01**) e higiene del proceso (**NEIAL 2756-13**) para garantizar un alto nivel de satisfacción de la demanda existente.

C)- FUNCIONES:

1. Organizar y mantener la higiene en su puesto o área de trabajo asignado.
2. Solicita al jefe de brigada los medios necesarios para el desempeño de su actividad.
3. Cumplir con los reglamentos disciplinarios establecidos.
4. Cuidar y controlar todos los medios que dispone.
5. Mantener un uso correcto de los medios de protección individuales y cumplir con las normas establecidas para que no ocurran de accidentes.
6. Dominar y aplicar las reglas específicas de cada puesto de trabajo.
7. Realizar la limpieza de todos los medios para embasar productos (cajas, carros, etc y los entrega en perfecto estado higiénico a los jefes de brigada: Subproducto, deshuese, empacadora hamburguesas, etc. El día antes)
8. Realizar el traslado de los desperdicios al vertedero municipal.
9. Garantizar el control de los envases que recibe diariamente para su limpieza y lo que entregan a las brigadas.



10. Dominar y realizar las operaciones del proceso de carnes en conserva.
11. Cumplir con las orientaciones recibidas por el jefe de brigada según los planes establecidos para la jornada.

D) - REQUISITOS DE FORMACION:

- ✓ **BASICA:** Grado 9no.
- ✓ **ESPECIALIZADA:** Curso de habilitación del MINAL.
- ✓ **CARACTERISTICAS FISICAS:** Sin limitación motora.
- ✓ **EXPERIENCIA:** SI : X Indispensable: X
- ✓ **OTRAS CARACTERISTICAS CONGNITIVAS Y AFECTIVAS**

<u>CARACTERÍSTICAS</u>	NO NECESARIA	DESEABLE	ESPECIAL
• Habilidad manual			X
• Habilidad visual		X	
• Habilidad verbal		X	
• Habilidad viso-motriz			X
• Habilidad auditiva		X	
<u>ATENCION</u>			
• Concentrada			X
• Distribuida		X	
• Amplio Volumen		X	
<u>MEMORIA</u>			
• A corto plazo		X	
• A largo plazo			X
• Control Emocional			X

E)- RESPONSABILIDAD

ELEMENTOS DEL CARGO	GRADO DE RESPONSABILIDAD	
	PARCIAL	TOTAL
Maquinaria y equipos		X
Equipos de oficina	X	
Materias primas		X

F)- DOCUMENTOS QUE MANEJA: Normas de consumo e higiene del área.

G)-AMBIENTE LABORAL Y CONDICIONES DE TRABAJO:a. AMBIENTE DE TRABAJO:

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

b. OTROS ELEMENTOS DEL AMBIENTE DE TRABAJO:

CONDICIÓN	ESPORÁDICO	INTERMITENTE	CONSTANTE
Olores		X	
Humedad			X
Ruido			X
Calor			X
Vapor			X

H)- RIESGOS DEL PUESTO:a. RIESGOS LABORALES:

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

b. ENFERMEDADES PROFESIONALES:

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

c. FACTORES FÍSICOS:

- **ESFUERZO FÍSICO:** Casi siempre.
- **POSICIONES ADOPTADAS:** Mucho tiempo de pie.

I)- CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD:

Una buena relación entre compañeros, carácter agradable, servicial y disciplinado en su trabajo.

Anexo I: Ejemplos de los Perfiles elaborados en la Empresa Cárnica de Cienfuegos.
Continuación...

A)- IDENTIFICACION DEL CARGO:

- **DENOMINACION:** Hornero de Productos de la Industria Alimenticia.
- **CATEGORIA OCUPACIONAL:** Obrero.
- **GRUPO SALARIAL:** VI.
- **SUBORDINADO A:** Jefe de Empacadora.
- **REPORTA A ALGUN OTRO PUESTO:** Jefe de Empacadora y Jefe Brigada.
- **QUIENES DEPENDEN DE SU TRABAJO:** Áreas de Entrega y Distribución.

B)- MISION:

En esta puesto se realizar la cocción de las carnes en conserva (embutidos, jamones chorizos, etc) para la consiguiente destrucción de los microorganismos presentes, según el equipamiento utilizado y las normas establecidas para cada producto.

C)- FUNCIONES:

1. Pesar y garantizar la calidad requerida en los productos que se reciben para ser introducidos a los hornos.
2. Aplicar y controlan el tratamiento térmico a los productos acorde a las instrucciones y normas utilizadas.
3. Cumplir con las condiciones de seguridad usando correctamente los equipos de protección personal, pantalón, polo chit, gorro de tela, botas de goma y delantal de PVC, no fumar, no ingerir bebidas alcohólicas, ni comer. Además no circular entre los carros hornos, ni por los cestos del escalde mientras estén izados.
4. Cumplir con los plazos de tiempo de cocido de los productos (los embutidos a una temperatura entre 85 y 90 ° C durante dos horas hasta que el producto alcance una temperatura interior de 72°C, excepto los de sangre e hígado que es a 75 ° C).
5. Colocar en un recipiente con agua (sólo adecuado para embutidos en tripas impermeables y la temperatura del agua debe ser entre 80 y 85 °C) durante aproximadamente de dos a tres horas acorde al diámetro de la tripa hasta que el producto alcance los 72°C excepto los de sangre e hígado que es a 75 ° C en su interior.
6. Emplear el tipo de horno según el tipo de producto. Para cuando se usa horno con carbón vegetal se inicia con una fase de secado con la chimenea abierta por espacio de 1 hora a una temperatura de 70 °C, continua con el ahumado suministrando el humo por espacio

de 6 horas elevando la temperatura hasta a 80 °C, finaliza la cocción con la temperatura del horno entre 85 y 90 ° C hasta que en el interior del embutido alcance los 72 °C excepto los de sangre e hígado que es a 75 °C, dura alrededor de 8 a 9 horas.

7. Garantizar la higiene de los medios y equipos empleados en el puesto, así como de los productos que se obtienen de sus operaciones.
8. Controlar los productos que se obtienen con afectaciones en sus niveles de calidad y consumo.

D) - REQUISITOS DE FORMACION:

- ✓ **BASICA:** Grado 9no.
- ✓ **ESPECIALIZADA:** Curso de habilitación del MINAL.
- ✓ **CARACTERISTICAS FISICAS:** Sin limitación motora.
- ✓ **EXPERIENCIA:** SI : X Indispensable: X
- ✓ **OTRAS CARACTERISTICAS CONGNITIVAS Y AFECTIVAS**

<u>CARACTERÍSTICAS</u>	NO NECESARIA	DESEABLE	ESPECIAL
• Habilidad manual		X	
• Habilidad visual			X
• Habilidad verbal		X	
• Habilidad viso-motriz			X
• Habilidad auditiva		X	
<u>ATENCION</u>			
• Concentrada			X
• Distribuida			X
<u>MEMORIA</u>			
• A corto plazo			X
• A largo plazo		X	

E)- RESPONSABILIDAD

ELEMENTOS DEL CARGO	GRADO DE RESPONSABILIDAD	
	PARCIAL	TOTAL
Maquinaria y equipos		X
Materias primas		X
Productos elaborados		X

F)- DOCUMENTOS QUE MANEJA: Normas e instrucciones de cocina u operación de equipos

G)- AMBIENTE LABORAL Y CONDICIONES DE TRABAJO:

a. AMBIENTE DE TRABAJO:

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

b. OTROS ELEMENTOS DEL AMBIENTE DE TRABAJO:

CONDICIÓN	ESPORÁDICO	INTERMITENTE	CONSTANTE
Olores		X	
Calor			X
Vapor			X

H)- RIESGOS DEL PUESTO:

a. RIESGOS LABORALES:

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

b. ENFERMEDADES PROFESIONALES:

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

c. FACTORES FÍSICOS:

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

I)- CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD:

Una buena relación con sus compañeros, carácter agradable, servicial y de un alto grado de responsabilidad con su trabajo.

Anexo I: Ejemplos de los Perfiles elaborados en la Empresa Cárnica de Cienfuegos.
Continuación...

A)- IDENTIFICACION DEL CARGO:

- **DENOMINACION:** Operario "B" de Elaboración de productos de la Industria Alimenticia.
- **CATEGORIA OCUPACIONAL:** Obrero.
- **GRUPO SALARIAL:** IV.
- **SUBORDINADO A:** Jefe de Brigada de Embutidos y Masas.
- **REPORTA A ALGUN OTRO PUESTO:** Jefe de Empacadora y Jefe Brigada.
- **CON QUE PUESTOS DE TRABAJO SE RELACIONA EL SUYO:** Toda la Empacadora.
- **QUIENES DEPENDEN DE SU TRABAJO:** Áreas de Embutidos y Masas.
- **QUE PUESTOS DE TRABAJO DEPENDE EL SUYO:** Hornero y Operario Auxiliar.

B)- MISION:

Garantizar la preparación y elaboración de los embutidos y masas planificadas para la jornada cumpliendo las normas establecidas y utilizando los medios y equipos correspondientes.

C)- FUNCIONES:

1. Organizar y mantener la higiene en su puesto o área de trabajo asignado.
2. Solicita al jefe de brigada los medios necesarios para el desempeño de su actividad.
3. Cumplir con los reglamentos disciplinarios establecidos.
4. Cuidar y controlar todos los medios que dispone.
5. Mantener un uso correcto de los medios de protección individuales y cumplir con las normas establecidas para que no ocurran de accidentes.
6. Dominar y aplicar las reglas específicas de cada puesto de trabajo.
7. Realizar la limpieza de todos los medios para embasar productos (cajas, carros, etc y los entrega en perfecto estado higiénico a los jefes de brigada: Subproducto, deshuese, empacadora hamburguesas, etc. El día antes)
8. Realizar el traslado de los desperdicios al vertedero municipal.
9. Garantizar el control de los envases que recibe diariamente para su limpieza y lo que entregan a las brigadas.
10. Dominar y realizar las operaciones del proceso de carnes en conserva.
11. Cumplir con las orientaciones recibidas por el jefe de brigada según los planes establecidos para la jornada.

D) - REQUISITOS DE FORMACION:

- ✓ **BASICA:** Grado 9no.
- ✓ **ESPECIALIZADA:** Curso de habilitación del MINAL.
- ✓ **CARACTERISTICAS FISICAS:** Sin limitaciones motoras.
- ✓ **EXPERIENCIA:** SI : X Indispensable: X
- ✓ **OTRAS CARACTERISTICAS CONGNITIVAS Y AFECTIVAS**

<u>CARACTERÍSTICAS</u>	NO NECESARIA	DESEABLE	ESPECIAL
• Habilidad manual		X	
• Habilidad visual			X
• Habilidad viso-motriz			X
<u>ATENCION</u>			
• Concentrada			X
• Distribuida			X
<u>MEMORIA</u>			
• A corto plazo			X
• A largo plazo		X	

E)- RESPONSABILIDAD

ELEMENTOS DEL CARGO	GRADO DE RESPONSABILIDAD	
	PARCIAL	TOTAL
Maquinaria y equipos		X
Materias primas		X

F)- DOCUMENTOS QUE MANEJA: Ninguno

G)- AMBIENTE LABORAL Y CONDICIONES DE TRABAJO:

a. AMBIENTE DE TRABAJO:

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

b. OTROS ELEMENTOS DEL AMBIENTE DE TRABAJO:

CONDICIÓN	ESPORÁDICO	INTERMITENTE	CONSTANTE
Olores		X	
Humedad			X
Ruido			X
Calor			X
Aceites	X		
Vapor			X

H)- RIESGOS DEL PUESTO:

a. RIESGOS LABORALES:

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

b. ENFERMEDADES PROFESIONALES:

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

c. FACTORES FÍSICOS:

- **ESFUERZO FÍSICO:** Casi siempre.
- **POSICIONES ADOPTADAS:** Mucho tiempo de pie o en posiciones incómodas.

I)- CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD:

Una buena relación entre sus compañeros, cumplidor y de un alto grado de responsabilidad con su trabajo.

Anexo I: Ejemplos de los Perfiles elaborados en la Empresa Cárnica de Cienfuegos.
Continuación...

A)- IDENTIFICACION DEL CARGO:

- **DENOMINACION:** Ayudante (Estibador).
- **CATEGORIA OCUPACIONAL:** Obrero.
- **GRUPO SALARIAL:** II.
- **SUBORDINADO A:** Jefe de Producciones Especiales.
- **REPORTA A ALGUN OTRO PUESTO:** Jefe de Empacadora y Jefe Brigada.
- **CON QUE PUESTOS DE TRABAJO SE RELACIONA EL SUYO:** Producciones Especiales.
- **QUIENES DEPENDEN DE SU TRABAJO:** Otras Áreas de empaque.
- **QUE PUESTOS DE TRABAJO DEPENDE EL SUYO:** Áreas de entrega y producción.

B)- MISION:

Garantizar el movimiento y traslado de los productos y materias primas hacia las áreas correspondientes para realizar los planes de producción planificados.

C)- FUNCIONES:

1. Garantizar el movimiento de productos y materias primas entre las áreas de empaque y producción.
2. Realizar las operaciones de carga y descarga en la entrega y distribución de productos.
3. Mantener la higiene y limpieza del área de producciones especiales.
4. Realizar el traslado de los desperdicios al vertedero municipal.
5. Mantener el control de los envases que utiliza diariamente para su limpieza y los que entregan a las brigadas de producción.

D) - REQUISITOS DE FORMACION:

- ✓ **BASICA:** Grado 9no o menos.
- ✓ **ESPECIALIZADA:** Curso de habilitación del MINAL.
- ✓ **CARACTERISTICAS FISICAS:** Sin limitaciones motoras o de realizar esfuerzos físicos.
- ✓ **EXPERIENCIA:** SI: X Indispensable: X

✓ **OTRAS CARACTERISTICAS CONGNITIVAS Y AFECTIVAS**

CARACTERÍSTICAS	NO NECESARIA	DESEABLE	ESPECIAL
• Habilidad manual			X
• Habilidad visual		X	
• Habilidad viso-motriz			X
<u>ATENCIÓN</u>			
• Concentrada		X	
<u>MEMORIA</u>			
• A corto plazo		X	
• Control Emocional		X	

E)- RESPONSABILIDAD

ELEMENTOS DEL CARGO	GRADO DE RESPONSABILIDAD	
	PARCIAL	TOTAL
Maquinaria y equipos	X	
Materias primas	X	
Por el trabajo de otros	X	

F)- DOCUMENTOS QUE MANEJA: Ninguno

G)- AMBIENTE LABORAL Y CONDICIONES DE TRABAJO:

a. AMBIENTE DE TRABAJO:

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

b. OTROS ELEMENTOS DEL AMBIENTE DE TRABAJO:

CONDICIÓN	ESPORÁDICO	INTERMITENTE	CONSTANTE
Olores		X	
Humedad		X	
Ruido		X	
Calor		X	
Vapor		X	

H)- RIESGOS DEL PUESTO:

a. RIESGOS LABORALES:

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

b. ENFERMEDADES PROFESIONALES:

ENFERMEDAD	ELEVADA 76 A 100%	CONSIDERABLE 51 A 75%	ESCASA 26 AL 50%	REMOTA MENOS 25%
Sistema Óseo-Muscular		X		
Sistema nervioso		X		

c. FACTORES FÍSICOS:

a. **ESFUERZO FÍSICO:** Siempre.

b. **POSICIONES ADOPTADAS:** Mucho tiempo haciendo esfuerzo físico.

I)- CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD:

Una buena relación entre sus compañeros, cumplidor y de un alto grado de responsabilidad con su trabajo.

Anexo I: Ejemplos de los Perfiles elaborados en la Empresa Cárnica de Cienfuegos.
Continuación...

A)- IDENTIFICACION DEL CARGO:

- **DENOMINACION:** Operario "A" de Elaboración de productos de la Industria Alimenticia.
- **CATEGORIA OCUPACIONAL:** Obrero.
- **GRUPO SALARIAL:** VI.
- **SUBORDINADO A:** Jefe de Brigada de su área.
- **REPORTA A ALGUN OTRO PUESTO:** Jefe de Empacadora.
- **CON QUE PUESTOS DE TRABAJO SE RELACIONA EL SUYO:** del proceso de carnes en conserva.
- **QUIENES DEPENDEN DE SU TRABAJO:** Otras Áreas de empaque.
- **QUE PUESTOS DE TRABAJO DEPENDE EL SUYO:** Otras Áreas de empaque.

B)- MISION:

Realizar las operaciones que garanticen la elaboración de los productos que se obtienen en el proceso de carnes en conserva.

C)- FUNCIONES:

1. Recepcionar, controlar y despachar toda la materia prima a utilizar en el proceso acorde a los parámetros establecidos.
2. Moler toda la materia prima cárnica a utilizar en el proceso acorde a los parámetros establecidos por el tipo de embutido que se elabora.
3. Mezclar las materias primas cárnicas con las no cárnicas para su posterior maceración, para ello utiliza un equipo especializado denominado mezclador o revolvedora.
4. Embutir la masa resultante en tripas (envolturas) naturales o artificiales, permeables o impermeables amarradas y/o clipadas para colocarlas en los carros para su cocción.
5. Colaborar en la operación de Horneado de los productos preparados.
6. **Enfriar** el producto para evitar que este se arrugue en la superficie y las pérdidas por evaporación, así como no mantener la temperatura en valores adecuados para el desarrollo microbiano.



7. Colocar la etiqueta que identifique al producto e incluya toda la información establecida para su consumo, así como empacarlo en los envases adecuados para su manipulación durante su distribución hasta el cliente.
8. Controlar el peso de los productos que son elaborados y garantizar su conservación en las condiciones adecuadas hasta el momento de su expedición.
9. Garantizar el estado higiénico del local, chequear la temperatura de la cámara, el estado de conservación y la correcta identificación de los productos para su control en la expedición.
10. Durante el tiempo de enfriamiento se debe garantizar el estado de orden y limpieza de la nevera y el correcto ordenamiento y rotación de los productos. Además se deben controlar el estado técnico de los instrumentos y cumplir con las normas de seguridad alimenticia para estos tipos de productos antes de su expedición.

D) - REQUISITOS DE FORMACION:

- ✓ **BASICA:** Grado 9no.
- ✓ **ESPECIALIZADA:** Curso de habitación del MINAL.
- ✓ **CARACTERISTICAS FISICAS:** Sin limitación motora.
- ✓ **EXPERIENCIA:** SI : X Indispensable: X
- ✓ **OTRAS CARACTERISTICAS CONGNITIVAS Y AFECTIVAS**

<u>CARACTERÍSTICAS</u>	NO NECESARIA	DESEABLE	ESPECIAL
• Habilidad manual		X	
• Habilidad visual			X
• Habilidad viso-motriz			X
<u>ATENCION</u>			
• Concentrada			X
• Distribuida			X
<u>MEMORIA</u>			
• A corto plazo			X
• Control Emocional			X

E)- RESPONSABILIDAD

ELEMENTOS DEL CARGO	GRADO DE RESPONSABILIDAD	
	PARCIAL	TOTAL
Maquinaria y equipos		X
Materias primas		X
Por el trabajo de otros		X

F)- DOCUMENTOS QUE MANEJA: Normas y documentos tecnológicos**G)- AMBIENTE LABORAL Y CONDICIONES DE TRABAJO:**c. AMBIENTE DE TRABAJO:

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

d. OTROS ELEMENTOS DEL AMBIENTE DE TRABAJO:

CONDICIÓN	ESPORÁDICO	INTERMITENTE	CONSTANTE
Olores		X	
Humedad			X
Ruido			X
Calor			X
Vapor			X

H)- RIESGOS DEL PUESTO:d. RIESGOS LABORALES:

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

e. ENFERMEDADES PROFESIONALES:

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

f. FACTORES FÍSICOS:

- **ESFUERZO FÍSICO:** En algunas ocasiones.
- **POSICIONES ADOPTADAS:** Casi siempre de pie.

I)- CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD:

Una buena relación entre sus compañeros, un carácter agradable, servicial y de un alto grado de responsabilidad con su trabajo.