

**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 los Procesos
de Mantenimiento de la Empresa Cárnica Cienfuegos.**

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

Por

Autor: Tomas Fernández Vizcaíno.

Tutor: Ing. Emilio Rafael Becerra Acuña

Ing. Dayami Cruz Quesada

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.

Esta investigación se realizó en la Empresa Cárnica de Cienfuegos donde se analizó el Clima Laboral y la actividad de Recursos Humanos identificándose 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 no existen los Perfiles de Cargo para cumplir con los requisitos indispensables para las características actuales de la empresa.

Por ello se ha planificado el **Objetivo General** siguiente: *Implementar un procedimiento para diseñar e implantar los Perfiles de Cargo en los procesos de Mantenimiento de la UEB de Aseguramiento de la Empresa Cárnica de Cienfuegos, tomando como base las experiencias de otras aplicaciones de la literatura consultada y las ya realizadas en otras áreas de la misma empresa.*

Como resultados más relevantes de la investigación se realiza un diagnóstico de la situación de los Recursos Humanos y se detecta la no existencia de los Perfiles de Cargo, como causa principal de que no se realice una correcta Gestión de los Recursos Humanos en la Empresa Cárnica de Cienfuegos. Por tal motivo se elaboraron todos los Perfiles de Cargo necesarios en la UEB de Aseguramiento y específicamente los procesos de Mantenimiento, mediante la implementación de un procedimiento especializado, el cual contiene las herramientas adecuadas, los análisis necesarios y además ha sido implementado en otras áreas de la dicha empresa.



ÍNDICE

	<u>Contenido</u>	<u>Pág.</u>
RESUMEN		
INTRODUCCIÓN		
Capítulo I: Estado Actual de la Gestión de los Recursos Humanos		8
1.- Introducción		8
1.1.- La Gestión de Recursos Humanos		8
1.2.- Modelos de Gestión de Recursos Humanos		10
1.2.1.- Los Subsistemas dentro de la función Recursos Humanos		12
1.3.- Análisis y descripción de puestos de trabajo. Conceptos y objetivos.		13
1.3.1.- El Análisis y Descripción de Puestos y las actividades de Recursos Humanos		16
1.3.2.- El Perfil de Cargo como resultante del Análisis y Descripción de puestos		17
1.3.3.- Objetivos, principios y aplicaciones de la descripción de puestos		18
1.4.- La gestión por competencias		25
1.5.- Retos actuales para la Gestión de los Recursos Humanos		26
Capítulo II: Descripción del procedimiento para la elaboración de los Perfiles de Cargo		28
2.1.- Clasificación de los procedimientos para el Diseño de Perfiles de Cargo		28
2.1.- Propuesta de herramientas para el Diagnóstico		29
2.1.1.- Indicadores propuestos para la gestión de personas		29
2.1.2.- Diagnóstico basado en el enfoque del Modelo de Evaluación Baldrige		31
2.1.3.- Diagnóstico utilizando encuesta de Clima Organizacional		32
2.1.4.- Diagnóstico de Recursos Humanos utilizando Indicadores de Desempeño		39
2.1.5.- Determinación de la Fiabilidad del cuestionario		41
2.2.- Planeación y preparación		43
2.3.- Recopilación de la información		43
2.4.- Procesamiento y Análisis (consulta a expertos)		46
2.5.- Elaborar y Describir el Perfil de Cargo		46
2.5.1.- Redacción de la primera versión del Perfil de cargo		46
2.5.2.- La elaboración de la Ficha Tipo		47
2.6.- Implantación y Seguimiento		50
2.6.1.- Seguimiento de los resultados		51
Capítulo III: Elaboración de los Perfiles de Cargo en el Proceso de Mantenimiento de la Empresa Cárnica Cienfuegos		52
3.1.- Caracterización general de la Empresa Cárnica de Cienfuegos		52
3.2.- Situación Actual de los Recursos Humanos en la Empresa Cárnica de Cienfuegos		56
3.3.- Implementación del Procedimiento para diseñar e implantar los Perfiles de Cargo		58
3.3.1.- Diagnóstico de los Recursos Humanos de la UEB de Aseguramiento		58
3.3.2.- Planeación y Preparación		62
3.3.3.- Recopilación de la información		66
3.3.4.- Elaboración y Descripción de los Perfiles de Cargo de Mantenimiento		66
3.3.5.- Implantación y Seguimiento		66
CONCLUSIONES		68
RECOMENDACIONES		69
BIBLIOGRAFÍA		70
ANEXOS		



INTRODUCCIÓN

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.

En la revisión bibliográfica realizada 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.

La Empresa Cárnica Cienfuegos, única en su tipo en el territorio, tiene la **misión** de: *Elaborar y comercializar productos cárnicos y sus derivados, que satisfagan las demandas del balance cárnico y el mercado en divisas con eficiencia y eficacia en su gestión, garantizando la plena satisfacción de sus clientes.*

La situación problemática identificada en la empresa se basa en la falta de integración de las diferentes actividades de Recursos Humanos (**Situación Problemática**), provocada fundamentalmente en que la mayoría de sus 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, o lo que es lo mismo no están diseñados los Perfiles de Cargo en ningún área de la empresa

Teniendo en cuenta la problemática relacionada se define el siguiente **Problema Científico**: *En los procesos de la UEB de Aseguramiento y específicamente en el proceso de Mantenimiento 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 cualquier 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 los procesos de Mantenimiento de la UEB de Aseguramiento de la Empresa Cárnica de Cienfuegos, 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 los procesos de Mantenimiento de la UEB de Aseguramiento de la Empresa Cárnica de Cienfuegos, tomando como base las experiencias de otras aplicaciones de la literatura consultada y las ya realizadas en otras áreas.*

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 los procesos de Mantenimiento ubicados en su generalidad en la UEB de Aseguramiento.
4. Implementar el procedimiento seleccionado para diseñar e implantar los Perfiles de Cargos existentes en los procesos de *Mantenimiento*, ubicados en su generalidad en la UEB de Aseguramiento 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. Elaboración de los Perfiles de Cargo en el Proceso de Mantenimiento de la Empresa Cárnica Cienfuegos

En este 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 en la UEB de Aseguramiento. Además se obtienen los Perfiles de Cargo diseñados y aprobados para los procesos de *Mantenimiento*, como el proceso de apoyo más relevante de la empresa.

Con la implementación del procedimiento se esperan los resultados siguientes:

- ✓ Análisis del clima organizacional de la UEB de Aseguramiento, en el cual se identificaron las dimensiones y variables con mayores problemas para la Empresa.
- ✓ Se diseñan los Perfiles de Cargo para los procesos de Mantenimiento ubicados en la UEB de Aseguramiento como una de las problemáticas detectadas en el diagnóstico, de los cuales se presentan a la Empresa para convertirlos en una valiosa herramienta en el proceso de gestión de recursos humanos que se implementa.

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

1.- Introducción

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.

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.

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

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 debe integrarse como la gestión del resto de las áreas de la empresa, dentro del marco de sus objetivos estratégicos, e impulsar un estilo de dirección participativo que permita la elevación responsable del papel de cada persona en la organización y contribuir en el diseño de sus sistemas y procedimientos con una orientación al trabajador como su cliente interno principal y con el criterio de dotarle de los medios y condiciones de trabajo coherentes con el resultado que se espera de él.

Dentro de los principales rasgos de la concepción moderna de la **GRH** que se señalan por la literatura se encuentran:

- ✓ 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.

Muchos autores en la actualidad, proponen 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.

La aplicación práctica de los sistemas de administración de recursos humanos se realiza sobre la concepción de diferentes modelos.

1.2.- Modelos de Gestión de Recursos Humanos

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.

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:



Este modelo incluye también un mapa de GRH que es una extensión metodológica del mismo, en aras de su mejor comprensión y funcionalidad. En éste 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.

1.2.1. Los Subsistemas dentro de la función Recursos Humanos

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

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

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

1.3.1.- El análisis y descripción de Puestos y las 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.

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

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

El Perfil de Cargo resultante de la actividad clave de análisis y descripción de puestos de trabajo y cuyos componentes esenciales se muestran en la **Figura 1**, marca una pauta metodológica fundamental y es un elemento esencial de conexión técnico-organizativa en la GRH.

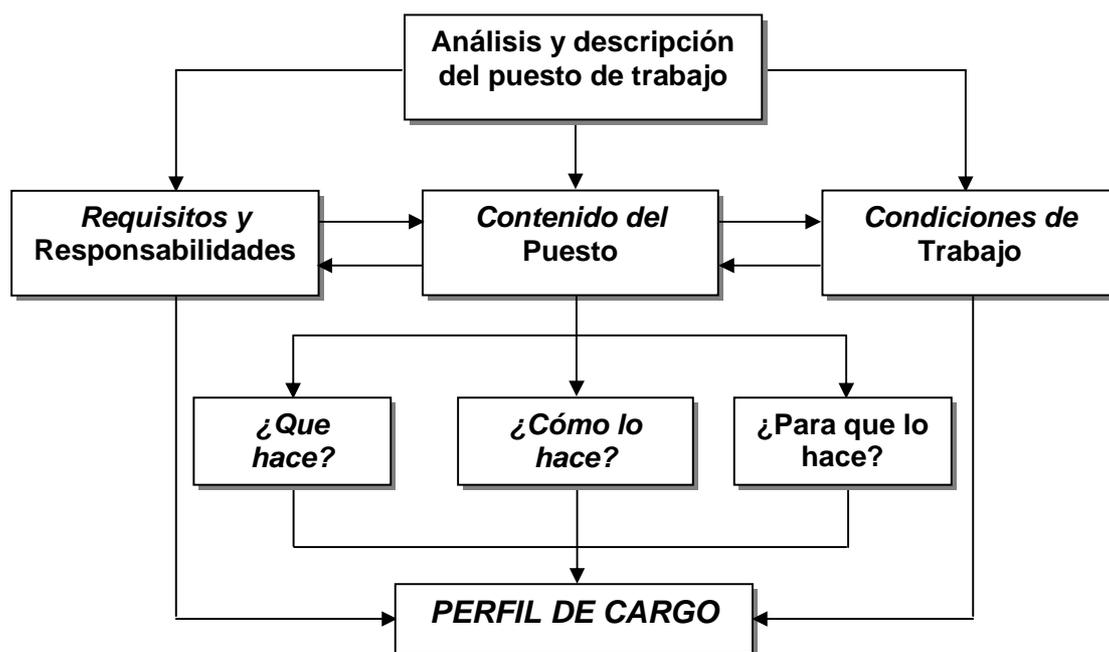


Figura 1: Componentes esenciales del Perfil de Cargo derivados del Análisis y Descripción de puestos de trabajo.

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.

1.3.3.- Objetivos, principios y aplicación del análisis de la descripción de puestos

El Análisis de puestos de trabajo es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido, las condiciones de trabajo y demás aspectos del contexto en que se lleva a cabo la actividad de trabajo.

La Descripción de puestos de trabajo es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis quedando reflejado de este modo el contenido del puesto y sus condiciones, así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo y otros requerimientos.

Las Especificaciones de puestos hacen referencia a los requisitos y calificaciones personales exigidas para un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto. Mediante esta información es posible elaborar el perfil profesiográfico, lo que abordaremos posteriormente.

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

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

Por demás, el análisis y diseño de puestos de trabajo puede ser considerado como una de las herramientas básicas para el establecimiento de una política de Recursos Humanos coherente

y con los cambios organizativos necesarios en la búsqueda de la eficiencia económica y la eficacia en la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros.

Casi todas las actividades desarrolladas en el área de los Recursos Humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona el análisis, la descripción y el diseño de puestos de trabajo. Las posibilidades que su utilización brinda hacen que se constituya en punto de partida para la solución de numerosos problemas.

Entre sus posibles usos más destacados se encuentran los siguientes:

- **RECLUTAMIENTO**: proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato/a a ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajusten a los requisitos exigidos.
- **SELECCIÓN DE PERSONAL**: proporciona datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico o profesiograma en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Esta información guiará la elección de la batería de pruebas que se utilizará para medir las características, aptitudes y personalidad que buscamos. También servirá de guía para la entrevista/s de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen: dinámicas de grupo, etc.
- **FORMACIÓN**: comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos. De esta forma, una vez detectada la necesidad podremos diseñar e implementar los planes de formaciones más adecuados, no solo del personal que ingresa, sino también del que tenemos actualmente trabajando.
- **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**: dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a los exigidos por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos.

- **VALORACIÓN DE PUESTOS:** la existencia del diseño resulta Imprescindible para la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización.
- **REMUNERACIÓN:** como acabamos de ver, sirve de base para la realización de las valoraciones de puestos y, éstas a su vez, para el establecimiento del sistema de salarios y de estimulación por los resultados más adecuado.
- **SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO:** conociendo el carácter penoso y peligroso de determinadas tareas y condiciones de trabajo detectadas y definidas en la correspondiente descripción, podemos actuar con el fin de minimizar las mismas y elaborar los planes de medidas dirigidos a materializar su implementación.
- **FORMACIÓN DESARROLLO Y PROMOCIÓN:** para el diseño de los oportunos planes de carrera con el establecimiento de las posibles rutas promocionales que los individuos de una organización pueden seguir, se hace necesario el disponer de un mapa de puestos de trabajo claramente descritos y definidos que nos indiquen las tareas y responsabilidades del puesto que ocupa una determinada persona y su remuneración así como aquellos puestos que podría llegar a desempeñar en un futuro.
- **AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y/O RACIONALIZACIÓN:** el diseño de puestos de trabajo puede procurar la racionalidad en el uso del personal al buscar una organización más eficaz y productiva.

OTRAS FINALIDADES:

- Determinación de los deberes, responsabilidades y jerarquías de autoridad.
- Mejorar la comunicación entre el personal de la organización.
- Eliminación de las duplicidades en las tareas, así como de puestos vacíos de contenido.
- Adecuación de los contenidos y requisitos de los puestos a la estructura organizacional seleccionada permite cumplir la estrategia y misión de la Entidad.
- La determinación de los deberes y responsabilidades actúa como guía para el propio empleado, y puede convertirse en un factor motivante.
- El establecimiento de forma clara de las funciones y responsabilidades permite una más adecuada acogida o recibimiento para una persona recién incorporada a la organización.

Los principios fundamentales para el diseño y análisis de puestos descritos en la bibliografía son:



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

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

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

2. Cualquiera que sea el puesto, siempre debe diseñarse de tal manera que tenga en cuenta: la relación entre especialización y satisfacción.
3. Los puestos diseñados deben caracterizarse por la cooperación e integración de funciones evitando la división excesiva, la fragmentación y agrupación ya que ello conspira con el logro de estructuras más planas.
4. Es fundamental atender los contenidos de trabajo y la especialización con un enfoque nuevo y más amplio, basado en el enriquecimiento o ampliación de los contenidos. Una alta motivación, un desempeño de alta calidad, una alta responsabilidad por los resultados, que son efectos y consecuencias de una alta satisfacción, se logran diseñando dimensiones nuevas a las conocidas de los puestos y asignando roles nuevos a los trabajadores, tanto directos como indirectos.

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

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

- Retroalimentación (cantidad de información que reciben las personas y que le señala qué tan efectivos son los esfuerzos en la obtención de resultados)

El cambio organizativo tiene que basarse en una modificación en los principios que rigen actualmente los contenidos de trabajo de manera que el diseño de los puestos debe permitir una gestión más eficiente, por ejemplo: el logro de la calidad total, un equipo de trabajo más cohesionado, etc.

Es por esto que, además de los principios anteriores, algunos autores considerarán los aspectos siguientes al (re)diseñar los puestos de trabajo:

- a) Aumentar el papel del obrero como regulador de la situación de trabajo, como responsable de resolver dificultades

Las especificaciones rígidas y detalladas, junto a la formación estrecha, dificulta la necesaria adaptación a condiciones cambiantes. Para que el trabajador pueda disponer de un repertorio amplio de respuestas ante situaciones específicas, es necesario darle una formación general, más completa, gradual y continua (llegado el caso para cubrir una ausencia, asumir reparaciones menores, controlar la calidad, conocer que hacer ante un cambio en las especificaciones del producto, variaciones en la materia prima, etc.)

- b) Lograr un mayor nivel de responsabilidad en el individuo, aumentando su papel y aporte en el colectivo.

Se hace necesario lograr un mayor compromiso del individuo con sus funciones, lo cual implica introducir en los puestos de trabajo características que lo fomenten tales como: la planificación, el autocontrol, la autorregulación y la participación en el mejoramiento de los procesos (su calidad, racionalidad, condiciones, etc.). De esta manera las capacidades de innovación, creatividad, etc. podrán ser aprovechadas más integralmente.

- c) La estructuración de los puestos de trabajo (su contenido) deben ser un medio, no solo para mejorar la eficiencia sino también la motivación del trabajador y el desempeño laboral de alta calidad.

Está demostrado que cada individuo tiene ciertas necesidades esenciales, entre ellas la necesidad de autorrealización, que viene a ser el deseo de la persona de poder mostrar sus propias habilidades.

Se hace evidente que buscando responsabilidad, creatividad, autocontrol, integración del individuo en el colectivo, mayor delegación de autoridad y la oportunidad de realizar un trabajo

más exigente y estimulante se incide favorablemente en el incremento de la motivación del trabajador por la labor que realiza.

d) El contenido concreto de la actividad laboral constituye el punto medular de los factores que actúan sobre la satisfacción en el trabajo.

El trabajo variado e interesante, independiente y con responsabilidad es el factor esencial para lograr satisfacción en el trabajo, conjuntamente con el medio ambiente que lo rodea: relaciones interpersonales, método y estilos de dirección, grado de formación y nivel de calificación de la fuerza de trabajo, etc. con los cuales se complementa.

e) Conjugar los factores de índole económico-productivo con los de carácter humano-social.

Al objetivo de incrementar la productividad a través de una mayor racionalidad y eficiencia, se une la necesidad cada vez más imperiosa de conjugarlo con las exigencias profesionales y personales de los individuos, donde se desarrollen el espíritu colectivo, y se vea al trabajador como ser humano y no como un apéndice de la máquina o una simple suma de habilidades, llegando no sólo a enriquecer su trabajo sino también su propia vida.

Como se puede observar las ideas relativas al mejoramiento de los contenidos de trabajo deben perseguir objetivos tanto económicos como sociales. Entre los económicos se encuentran el aumento de la producción o de la productividad del trabajo, mejorar la calidad y el aprovechamiento de materias primas y materiales, mejor utilización de los equipos, reducción del ausentismo y de la fluctuación, mayor flexibilidad operacional y disminución de los costos de supervisión.

Se debe señalar que estas mismas consideraciones pueden ser llevadas a la esfera administrativa o de dirección de los procesos, puesto que el trabajo burocrático se realiza actualmente bajo similares principios de división, tales como: excesiva departamentalización y especialización, grandes estructuras verticales en el nivel de responsabilidad, etc.

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.

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 méritos;
- ✓ 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.

Dentro de los Beneficios más relevantes del análisis y la descripción de puestos, se pueden mencionar los siguientes:

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.

1.4.- La Gestión por Competencias

En la actualidad un tema muy debatido y puesto en análisis es la gestión por competencias, denominado por muchos como una nueva clave para enfocar la gestión del personal y viene determinada por la obligación de optimizar los recursos disponibles en la organización y por la necesidad de obtener unos beneficios cuantificables.

La gestión por competencia puede calificarse como uno de los últimos eslabones de esta cadena evolutiva, que coloca al factor humano en la primera posición dentro del activo de las empresas.

La gestión del desempeño por competencias, como también se le llama, se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inmanentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo. (Cuesta Santos, 200)

Tal concepción persigue el incremento de la productividad del trabajo o aumento del buen desempeño laboral, poseyendo especial relación con actividades claves de GRH como formación, evaluación del potencial humano, selección de personal y compensación laboral.

La gestión de competencias nace en el campo de la Psicología Organizacional, inmersa en teorías motivacionales buscando explicar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirla

en la necesaria interdisciplinariedad de la GRH. Y no podrá eludirse la complejidad de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional, donde la psicología humana y su epistemología ocupan un importante lugar. La gestión de competencias surge con el sesgo del paradigma positivista y con la impronta del pragmatismo, tomando auge en la práctica empresarial avanzada y de éxito a partir de la década de 1990 (Cuesta Santos, 2000).

Aún no hay consenso acerca de la concepción de gestión de competencias, ni sobre la propia acepción de competencias. En eso influyen su condición de intangible, la interdisciplinariedad demandada por su enfoque, y lo reciente de su incorporación al campo de la gestión empresarial. Por nuestra parte no es pretendido tal consenso, en todo caso sí es buscada la unidad o comunidad en la diversidad, y resultaría ya satisfactorio para este autor si la asunción de al menos un conjunto de esas consideraciones teórico metodológicas por parte de los estudiosos, fuera certificada por la práctica como criterio de verdad en la especificidad empresarial u organizacional tratada.

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

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.

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

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

Existe hoy, claramente, un capital intangible, que es necesario medir, como por ejemplo el capital intelectual que aportan las personas a la empresa. 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.

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 claves 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 anteriormente, 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.

2.1.- Clasificación de los 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.

Junco (2009) 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. Además ya este procedimiento ha sido aplicado en la UEB de Producción de la Empresa objeto de estudio.

A diferencia del mencionado anteriormente este procedimiento proporciona herramientas que explican la forma de ejecutar cada una de sus etapas, con que herramientas y técnicas deben o pueden utilizarse en cada caso, como se muestra en la **Figura 2**

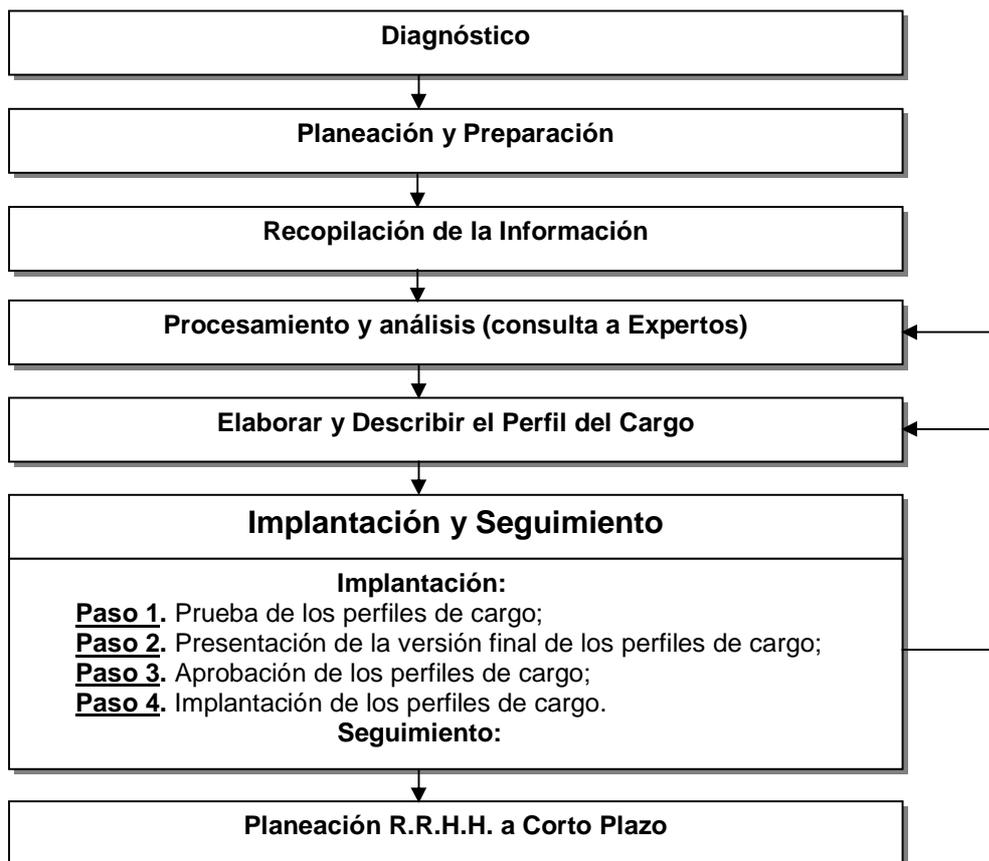


Figura 2: Procedimiento utilizado para la Elaboración de los Perfiles de Cargo.

2.2.- Propuesta de herramientas para el Diagnóstico

2.2.1.- 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.

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.

2.2.2.- 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.

2.2.3.- 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.

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

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

1.1. Muestreo

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

1. **Definición de la población.** La naturaleza de la población escogida depende de los tópicos a investigar y para su estudio pueden ser o no segmentados de acuerdo a los intereses de la entidad.
2. **Selección de las unidades de muestreo.** Las unidades de muestro son las unidades individuales de análisis. En este caso están compuestas por todos los trabajadores de una organización o solo los que se encuentren en una determinada área, departamento. Pudieran analizarse solamente los de una categoría ocupacional en específico.
3. **Selección del marco muestral.** Es la lista de unidades muestrales utilizadas en la muestra actual. En la práctica el marco muestral se ve a veces limitado por problemas financieros y de tiempo.

1.2. Selección del Diseño Muestral

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

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

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

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

Adicionalmente se han utilizado diseños 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 respondente se selecciona sobre la base de características conocidas y se le pide que identifique a otro respondente con las mismas características.

1.3. Selección del tamaño de la muestra

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

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

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

Donde:

N = tamaño de la población
q = 1 - P
n = tamaño de la muestra
P = proporción muestral o su estimado.
E = error absoluto permisible.
Z = valor de z para un nivel de significación deseado.

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

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

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

2. Procesamiento de los resultados

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

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

La *Hipótesis* a plantear es:

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

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

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

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

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

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

Método de Dimensiones y Variables

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

2.2.4.- 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	
✓	Coefficiente 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.

2.2.5.- Determinación de la Fiabilidad del cuestionario

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

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

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

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

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

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

donde:

X_{ii} y **X_{ij}**: 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

r12: Correlación entre las dos mitades

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

2.3.- 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.

2.4.- 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.

2.5.- Procesamiento y Análisis de la Información

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.

2.6.- 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.

2.6.1.- 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”.

2.6.2.- 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 a cabo 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.

2.7.- Implantación de los Perfiles de Cargo

El inicio de esta etapa del procedimiento es marcado por 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.

2.7.1.- 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.

Capítulo III: Elaboración de los Perfiles de Cargo en el Proceso de Mantenimiento de 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 Aseguramiento** y específicamente de los cargos existentes en los procesos de **Mantenimiento**, como el más representativo de dicha UEB.

3.1.- Caracterización general de la Empresa Cárnica de Cienfuegos

La Empresa Cárnica Cienfuegos, es de subordinación nacional, perteneciente al Ministerio de la Industria Alimenticia, su domicilio social se encuentra en la carretera Recurso Km. 1 en el Municipio de Palmira, Provincia de Cienfuegos, Cuba. Fue creada con personalidad jurídica propia mediante la Resolución número 94 del 19 de Julio de 1991, firmada por el Ministro del ramo.

Constituye su razón de ser el **objeto empresarial** definido como:

- Llevar a cabo el sacrificio de ganado mayor y menor, producir y comercializar de forma mayorista y en ambas monedas, carnes y sus derivados de distintos tipos y calidad, 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, sebo, astas, pezuñas, pelos.

El objeto fue modificado por resolución No.418/2006 de fecha 28 de julio del 2006, ampliándose el mismo, el cual abarca la gama de operaciones mercantiles que realiza la entidad, no existiendo desviaciones en estas.

MISION	<i>Elaborar y comercializar productos cárnicos y sus derivados, que satisfagan las demandas del balance cárnico y el mercado en divisas con eficiencia y eficacia en su gestión, garantizando la plena satisfacción de sus clientes.</i>
---------------	--

VISION	<i>Somos líderes en el mercado de productos cárnicos y derivados, orientados al cliente y en la constante búsqueda de la excelencia, apreciada en el nivel eficiencia y eficacia alcanzado, para superar las expectativas de nuestros clientes.</i>
---------------	---

La empresa para cumplir con esta misión se encuentra 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.

Además la empresa cuenta con una la dirección de Recursos Humanos, Contable y Finanzas y Tecnológica y de Desarrollo que se encuentran subordinadas directamente al Director General. **(Ver Anexo B)**

A la UEB de Producción se subordinan las áreas de Matadero y Empaque, donde se realizan los procesos productivos principales: Sacrificio, Deshuese y Empaque, organizados a su vez en tres líneas de producción diferentes: *Línea de Res*, *Línea de Cerdo* y *Carnes en Conservas*.

En el área de Matadero se ubican las Líneas de Res y de Cerdo con los correspondientes procesos de Sacrificio, Deshuese y Subproductos. Mientras en el área de Empaque se localizan los procesos de Carnes en Conservas (Masas y Embutidos) y el de Elaboración de Croquetas.

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.

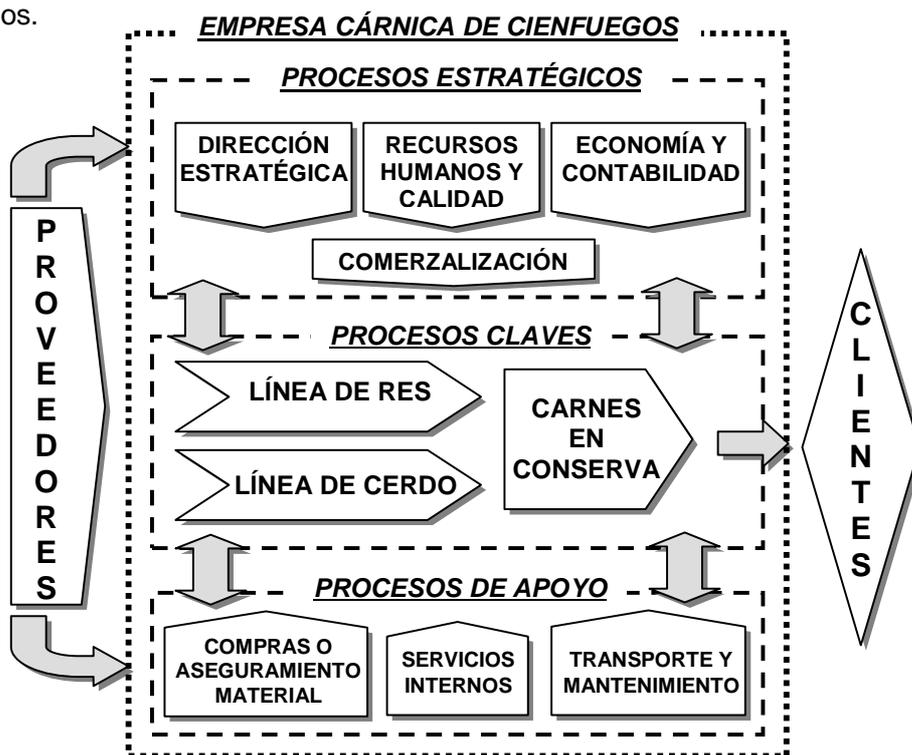


Figura 3: Mapa de Procesos de la Empresa Cárnica de Cienfuegos

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**.

Dentro de los Procesos de apoyo más relevantes se representan los que ocurren en la UEB de Aseguramiento: Transporte, Servicios Internos, Mantenimiento y Aseguramiento Material. Mientras que los procesos de aseguramiento material le garantizan las materias primas a la producción, los procesos de transporte realizan la distribución de las producciones hasta los clientes de la empresa y los procesos de servicios internos garantizan la atención de las necesidades alimenticias de los trabajadores y su motivación general.

La empresa Cárnica de Cienfuegos durante el periodo analizado (2009) 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 4**.

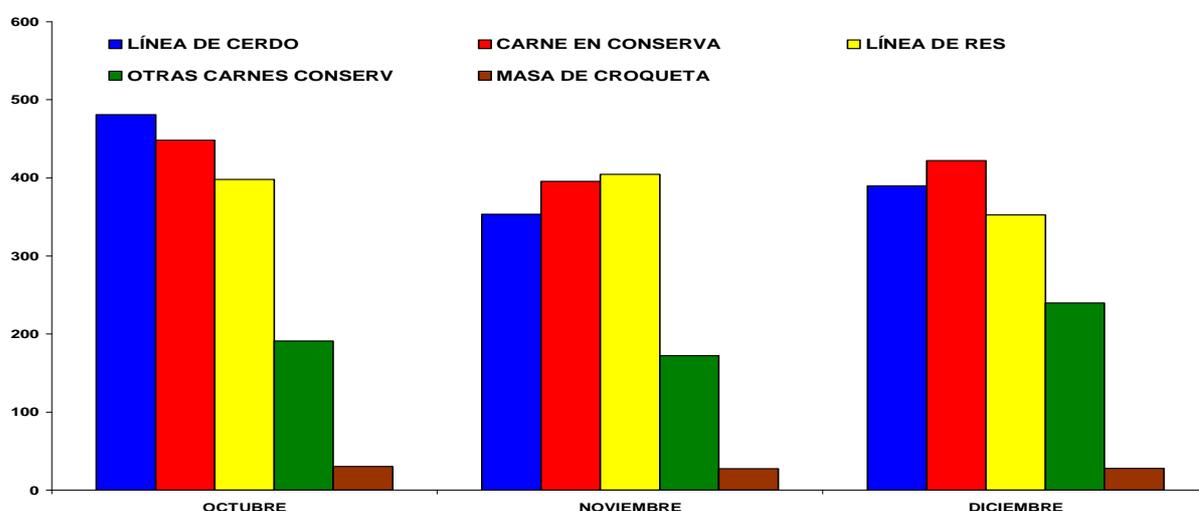


Figura 4: Comportamiento de las Producciones en los tres últimos meses del año 2009.

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.

La plantilla total de la empresa es de **407 puestos de trabajos** de los cuales solo están cubiertos el **94,59%** por **385 trabajadores**, 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)

Esta plantilla de trabajadores está estructurada por diferentes categorías ocupacionales donde **4,4%** son Dirigentes, **15,5%** son Técnicos, **65,6%** de Obreros, **12%** de Servicios y **2,5%** Administrativos, como se muestra en la **figura 5**.

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 por áreas de la Empresa Cárnica de Cienfuegos.

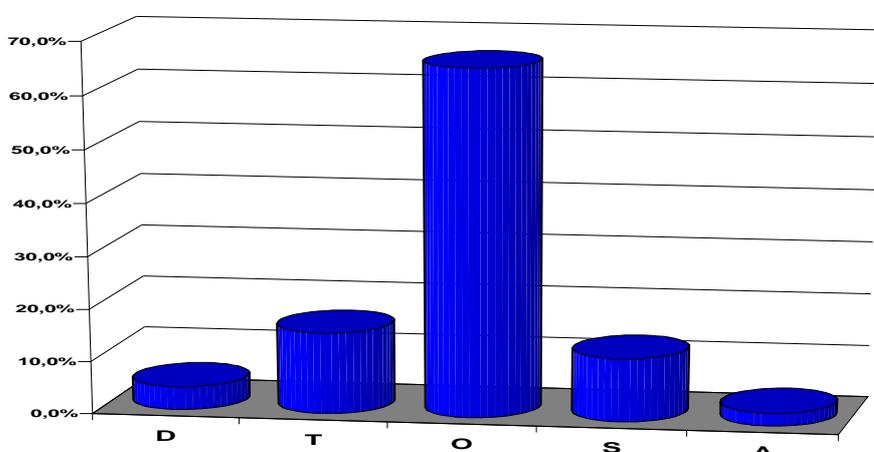


Figura 5: Composición de la Fuerza de Trabajo de la Empresa por **Categoría Ocupacional**.

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 Aseguramiento** se localizan los procesos que dan soporte a los procesos claves de la empresa y además es el área de mayor incidencia en la plantilla cargos en la empresa, pues a pesar de contener solo **103 trabajadores** se encuentran ubicados en **57 cargos**, como se muestra en la **tabla 3.2**:

UNIDAD O ÁREA	PLANTILLA	CUBIERTA	CANTIDAD CARGOS	% PLANTILLA	% CARGOS
Dirección General	26	21	14	6,39%	5,45%
Contabilidad-Finanzas	13	11	8	3,19%	2,86%
Recursos Humanos	7	6	4	1,72%	1,56%
Tecnológica y Desarrollo	7	6	6	1,72%	1,56%
UEB Aseguramiento	105	103	57	25,80%	26,75%
UEB Producción	198	189	45	48,65%	49,09%
UEB Ventas	51	49	15	12,53%	12,73%
	407	385	149	100,00%	100,00%

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

Durante el desarrollo de la caracterización fue consultada la **Matriz DAFO** del año existente en la empresa, en la cual se pudieron observar sus debilidades y fortalezas más relevantes que se muestran en el esquema siguiente:

Debilidades:	Amenazas:
1.No hay una mentalidad proactiva que facilite el conocimiento del entorno para anticiparse a los cambios de estos.	1.Detrimento del financiamiento externo y Política de importación.
2.No se identifican los factores claves de éxito.	2.Cuenta única bancaria que obstaculiza las transacciones de la empresa.
3.No se trabaja con enfoque al cliente.	3.Inestabilidad del suministro de materias primas por parte de los proveedores.
4.No existen métodos establecidos para obtener e integrar datos e información de todas las fuentes.	4.No existe un sistema de calidad que responda al desarrollo organizacional.
5.No existen métodos establecidos para gestionar y organizar el trabajo y los empleos que promuevan la cooperación/innovación.	5.Mercado competitivo.
Fortalezas:	Oportunidades:
1.Se aplica un enfoque de gestión por procesos que responde incrementar el desempeño organizacional.	1.Mantenimiento de la empresa en el proceso de perfeccionamiento.
2.Se cuenta con sistema de evaluación del desempeño.	2.Demanda creciente e insatisfecha de productos cárnicos.
3.Se proporciona la educación y el entrenamiento para los empleados en las diferentes áreas.	3.Desarrollo de ferias, exposiciones, eventos nacionales e internacionales.
4.Los objetivos y metas están determinados en función del logro de las regulaciones y requerimientos legales.	4.Crecimiento del poder adquisitivo de la población.
5.Se cuenta con los procesos fundamentales de la organización definidos.	5.Desarrollo de inversiones extranjeras en la provincia.

Es necesario resaltar en esta Matriz las **Debilidades** 4 y 5 que se han identificado donde se define que en la empresa “*No existen métodos establecidos para obtener e integrar datos e información de todas las fuentes*” y por si fuera poco “*No existen métodos establecidos para gestionar y organizar el trabajo y los empleos que promuevan la cooperación/innovación*”, pues hacia está dirección donde debe organizar, dirigir y fortalecer todos sus esfuerzos de mejora.

3.2.- Situación Actual de los Recursos Humanos en la Empresa Cárnica de Cienfuegos

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

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

En la actualidad se han iniciado las acciones para la implementación de un Sistema de Gestión Integral del Capital Humano, a través del procedimiento de las normas 3000, pero se encuentra en la etapa de diagnóstico.

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

La UEB de Aseguramiento es la segunda en importancia para los resultados de la empresa por el valor de sus procesos y el nivel de incidencia en los procesos claves. En esta UEB se concentra el **34,75%** de los cargos de la empresa, de ellos un **75,5%** son obreros, un **11,6%** de servicios, un **7,6%** son dirigentes y administrativos y un **5,7%** son técnicos o especialistas. 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.

Además ya los Perfiles de la UEB de Producción han sido diseñados e implantados en investigaciones anteriores, por esta razón esta investigación ha tomado en estos momentos como objeto de estudio a la UEB de Aseguramiento.

3.3.1.- Diagnóstico de los Recursos Humanos de la UEB de Aseguramiento

En la UEB de Aseguramiento se encuentran los mismos problemas que fueron identificados a nivel de empresa pero se desea profundizar en algunos aspectos, para lo cual se aplicó 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 Aseguramiento (**103 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.

La muestra analizada en la encuesta realizada quedó distribuida por **Categoría Ocupacional**, donde la mayoría (el **75,24%**) de la misma está compuesta por obreros, mientras que el resto la componen los técnicos, de servicios y dirigentes, como se muestra en la tabla siguiente:

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Obreros	79	75,24%	75,24%
Técnicos	6	5,71%	80,95%
Servicios	10	11,43%	92,38%
Dirigentes	8	7,62%	100,00%
Total	103	100,0%	

El diseño muestral utilizado fue del ciento por ciento de la población definida, lo que representó un **tamaño de muestra** final de **75 unidades de muestreo**, a pesar de que en el procedimiento se describen técnicas estadísticas no serían de gran ayuda en este caso, aunque sí para otros tipos de empresas u organizaciones.

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 15.0**. (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 Aseguramiento**. Se realiza además la prueba **Chi cuadrado** con el Paquete Profesional **SPSS 15.0**, que es la indicada para la escala de medición de las variables presentes en la encuesta, donde se puede apreciar que los obreros tienen la mayoría de votos en las respuestas dadas.

De los resultados obtenidos, las diferencias más significativas fueron obtenidas en los ítems 1, 8, 9, 11, 13, 17, 23, 28,31, 35, 37,38, 40 y 42, los cuales están relacionados con aquellas dimensiones peor evaluadas por los trabajadores. (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)

De las cuatro dimensiones mediante las cuales se evalúan el Clima Organizacional en el cuestionario la dimensión mejor evaluada fue la **Reciprocidad** con un **67,40%**, seguida por la **Motivación** general de los Trabajadores con un **61,53%**. Ya por debajo de los 60 puntos se evalúan el **Liderazgo** (**56,50%**) en la empresa y hasta por debajo del **50%** la **Participación** de los Trabajadores (**48,32%**), como se muestra en la **figura 6**.

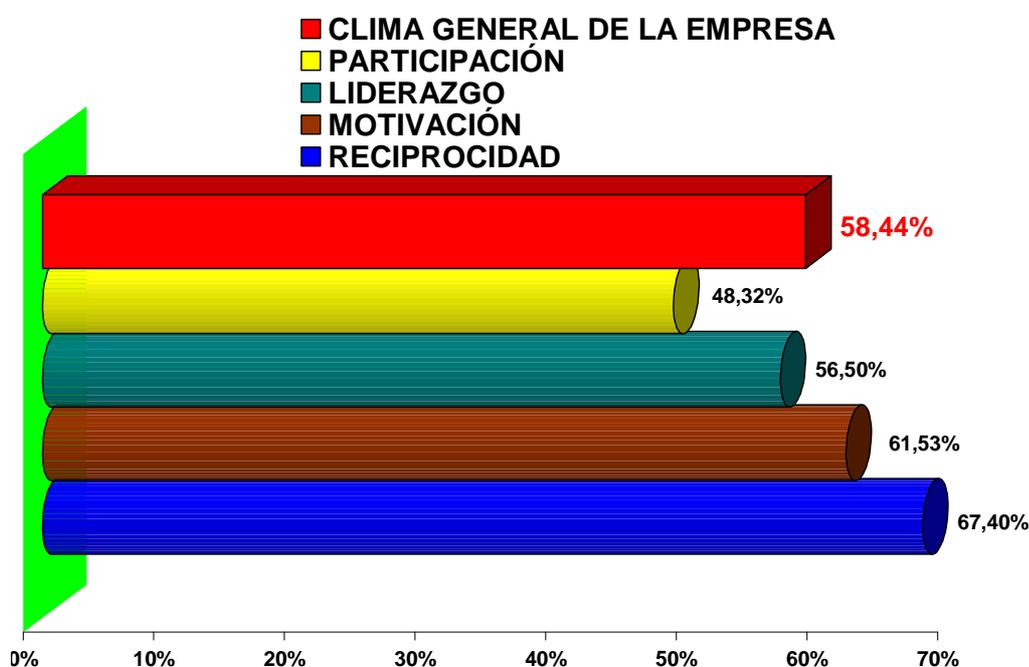


Figura 6: Evaluación realizada por cada dimensión evaluada del Clima Organizacional.

Si se analiza cada dimensión en particular se pueden observar las evaluaciones individuales de cada variable e ítems que componen el cuestionario:

- **Dimensión Reciprocidad:** En esta dimensión las Variables mejores evaluadas fueron Aplicación al trabajo (76,52%) y Retribución (76,31%) obtuvieron la mayor puntuación a causa, fundamentalmente, de las respuestas dadas a la pregunta 25 “*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 46,75% de respuestas positivas fue la peor evaluada, influida negativamente por un 31,45% de los trabajadores manifiesta que con frecuencia se realizan sanciones injustas, así como que el 61,01% opina que existe preferencia con algunos trabajadores, jefes y áreas y 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 (70,02%), aunque no fue la de menor valor, entre sus criterios de medida se deben destacar que el 81,76% manifiesta que defiende su área de trabajo para que sea la mejor pero no con la misma intensidad, mientras que un 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 Liderazgo:** Esta dimensión fue la segunda peor evaluada con un 56,50%, motivado fundamentalmente por la variable de Estímulo al trabajo en equipo 36,48% de evaluación, en la cual influyen los razonamientos de las preguntas 3, 19 y 35, donde un 34,59% afirma que da lo mismo trabajar mucho que poco, un 24,53% afirma que cuando un trabajador no sabe hacer algo nadie lo ayuda y si se tiene en cuenta que más del 50% de los trabajadores no les gusta que le llamen la atención en público. Además dentro de esta dimensión las otras variables mal evaluadas fueron Dirección (57,44%) 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 y Solución conflictos (53,46%) la cual fue influenciada por las preguntas 4, 20 y 36, de las cuales un 43,40% manifiesta que los problemas no se discuten o se resuelven con creatividad, mientras que un 24,53% dice que a los problemas nunca se les busca soluciones entre todos y no importa si pueden dañar a alguien o no, así como, que un

28,30% afirma que si existe un problema nadie se interesa por resolverlo. Se puede percibir 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. Aunque no todas sus variables pues los trabajadores evalúan de **(78,62%)** el Estimulo a la Excelencia, 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.

- **Dimensión Motivación.** Fue la Dimensión que obtuvo segunda mejor puntuación, donde el **61,53%** 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 (**52,62% y 61,84%**) 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 **45,91%** afirma que se dedica poco tiempo para analizar el trabajo en colectivo; el **50,94%** 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 hay muy pocos estímulos 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 fueron las mejor evaluadas (**63,31 y 68,34%**, 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 evidencia 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 Participación:** Resultó ser la Dimensión peor evaluada por los encuestados con un **48,32%** de respuestas positivas. Todas sus variables fueron evaluadas por debajo del 60%, aunque las mejores fueron para las Variables Compatibilidad de intereses (**52,83%**) y Compromiso con la productividad (**50,73%**), donde cabe resalta que 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%** dice que no se trabaja en equipo y si se le adiciona que el **40,25%** dice que sus compañeros de 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. Las variables más resaltantes en esta dimensión fueron la involucración en el cambio (**45,07%**) y el Intercambio de Información (**44,65%**) y dentro de estas 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, así como un **42,77%** no piensa que las áreas de la UEB trabajan en colaboración con las demás áreas de la empresa, y el **54,72%** percibe que cada área trabaja por su lado y por lo tanto las relaciones entre áreas no son buenas.

Resumiendo este análisis según los resultados de la encuesta la evaluación media del clima laboral en la UEB de Aseguramiento en estos momentos es de un **58,44%**, por debajo de la evaluación general de la Empresa con **59,87%**, es decir se percibe un **CLIMA LABORAL NEGATIVO** más importante en la UEB de Aseguramiento, el cual esta influenciado principalmente por una baja **PARTICIPACIÓN** de la fuerza de trabajo, así como por baja **LIDERAZGO** de sus dirigentes en las decisiones claves de la empresa, aunque se encuentran más motivados que la media de la empresa y una mayor reciprocidad con el resto de las áreas. Además a partir de la evaluación de sus Dimensiones y Variables se concluye que la inexistencia de los Perfiles de Cargo del área de Aseguramiento es una de las principales causas de que no se realice una eficiente y eficaz Gestión de los Recursos Humanos en la Empresa y específicamente en dicha área.

Por tal motivo se procede a la planeación y preparación de los perfiles de cargos a diseñar para la **UEB de Aseguramiento** y específicamente en el **proceso de Mantenimiento** de la Empresa Cárnica de Cienfuegos.

3.3.2.- 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 continuarse con el diseño e implantación de los Perfiles de Cargo, ahora, de la UEB de Aseguramiento para continuar con el enriquecimiento del trabajo, así como la recopilación de la información relacionada con cada puesto y área de trabajo.

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 iniciado por la UEB de Producción (en investigaciones anteriores) y ahora se extensivo hacia todos los Puestos de Trabajo de la **UEB de Aseguramiento** donde se ejecutan los procesos de soporte de los procesos claves de la empresa y donde se encuentran el proceso de mayor relación entre trabajadores y cargos **37 y 24**, respectivamente en la plantilla general de la empresa. **(Ver Anexo C)**

En esta UEB los procesos más relevantes son: Mantenimiento, Transporte y Servicios Internos, los cuales aportan casi el 100% de los cargos y puestos de esta área, como se muestra en la **figura 7**.

En esta investigación específicamente el análisis en esta UEB se dirige fundamentalmente hacia el proceso de **Mantenimiento**, en el cual contiene **24 cargos** y en ellos se agrupan alrededor de **37 trabajadores**, como se muestra en la **figura 7**.

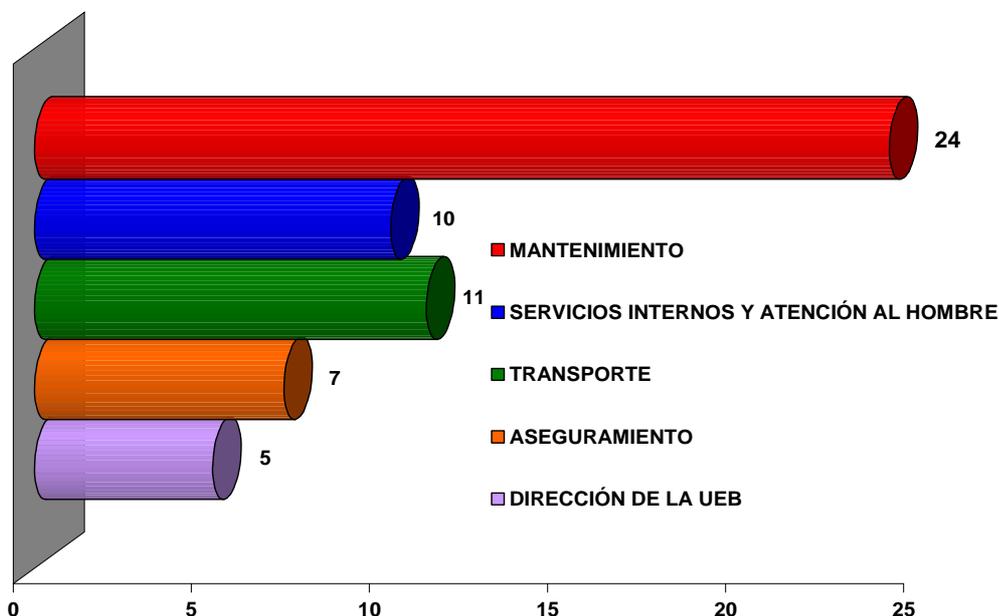


Figura 7: Comportamiento de la Plantilla de Cargos por procesos de la UEB de Aseguramiento.

En este proceso se representa una gran diversidad de cargos con características muy diversas y de gran complejidad, además que sus funciones se relacionan en gran medida con los procesos claves de la empresa. En ellos se agrupan la brigada de mantenimiento, una brigada mecánicos de mantenimiento, una brigada de electricistas y una brigada energética. En estas brigadas el mayor porcentaje es de obreros, aunque también hay técnicos, dirigentes y administrativos, pero no existen trabajadores de servicios, como se muestra en la **figura 8**.

Descripción General del Proceso de Mantenimiento

El **proceso de Mantenimiento** que se desarrolla en la Empresa Cárnica de Cienfuegos abarca todos los tipos de mantenimiento (**Preventivo, Correctivo y Contra Avería**), así como es dirigido hacia los diferentes tipos de tecnologías que existen en el proceso productivo (**Mecánica, Eléctrica e Instrumental**).

Su objetivo fundamental consiste en conservar la tecnología del proceso productivo y sus instalaciones para garantizar sus condiciones de cumplir con la función para la cual fueron proyectados con la capacidad y la calidad especificadas, pudiendo ser utilizados en condiciones de seguridad y economía de acuerdo a un nivel de ocupación y a un programa de uso definidos por los requerimientos de producción.

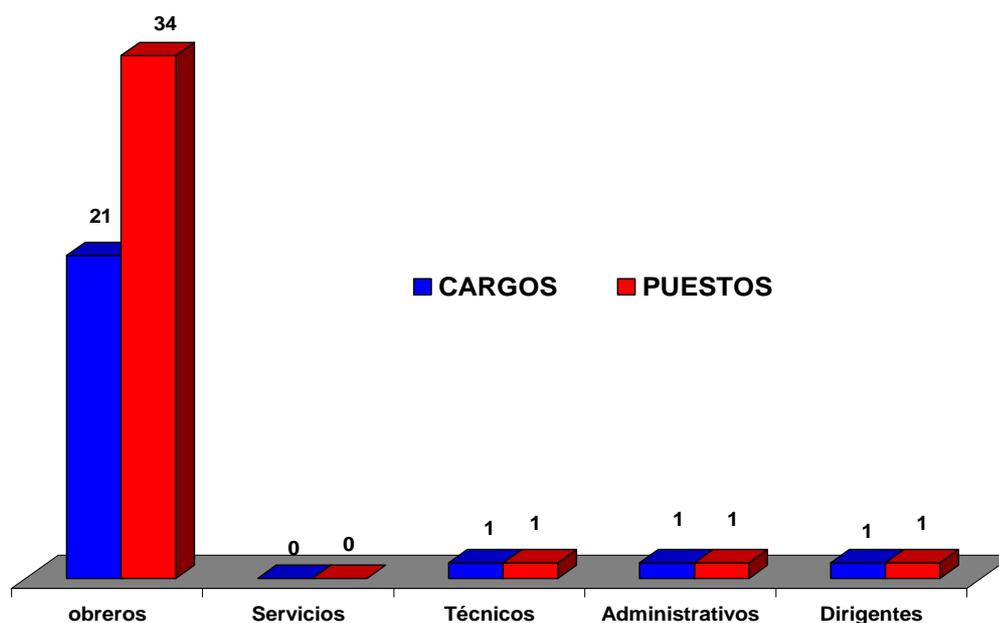


Figura 8: Composición de la Plantilla de trabajadores en el Proceso de Mantenimiento.

El proceso de **Mantenimiento Preventivo Planificado** tiene como objetivo fundamental de prevenir la ocurrencia de fallas que provoquen interferencias en la producción. Sus operaciones transcurren desde la planificación del plan de mantenimiento anual, la elaboración del plan de piezas de repuesto, la organización periódica de las actividades de mantenimiento, su ejecución real en el tiempo y evaluación final de su ejecución y control de la calidad de las operaciones realizadas.

Mientras que el proceso de **Mantenimiento Correctivo** se realiza con el objetivo de corregir o identificar posibles fallas durante el funcionamiento del equipamiento y eliminarla con la mayor urgencia posible y sin seguir ninguna programación. En la empresa este proceso tiene lugar diariamente se realizan revisiones por cada especialista por las distintas áreas del proceso con el objetivo de identificar aquellas posibles desviaciones en el funcionamiento de los equipos que puedan prevenir la ocurrencia de alguna avería e interferencia en la producción. De igual manera que en el planificado se tiene planificado una etapa de evaluación de la calidad de las operaciones de mantenimiento realizadas en cada equipo y son registradas en su expediente correctamente archivado para su seguimiento.

El proceso de **Mantenimiento Contra Avería** sucede cuando un equipo deja de funcionar o baja su rendimiento por alguna causa técnica que le impide mantener su desempeño habitual. Las operaciones de este proceso se producen con la detección o identificación de la avería en el proceso, para seguidamente realizar un diagnostico inmediato de las necesidades de reparación y organizar las actividades de mantenimiento para solucionar las roturas detectadas.

3.3.3.- Recopilación de la información

Para la recopilación de la información se aplicó el cuestionario estructurado aplicado en la UEB de Producción para obtener los detalles relacionados con los puestos de trabajo. Este instrumento fue combinado con entrevistas personales a trabajadores de experiencia en cada puesto, consulta y estudio del proceso de Mantenimiento, y finalmente el resultado fue sometido a la consideración de expertos externos en la materia (Profesores de la Universidad de Cienfuegos y trabajadores de experiencia del área 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 describe en el procedimiento seleccionado.

3.3.4.- Elaboración y Descripción de los Perfiles de Cargo de Mantenimiento

En esta etapa del procedimiento se definió la estructura definitiva para el profesiograma a utilizar en este proceso, 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 y que fue experimentada en la UEB de Producción con muy buena aceptación. (**Ver Anexos I**)

3.3.5.- Implantación y Seguimiento

Se recopiló toda la información necesaria, se procesaron y completaron todas las fichas tipos relacionadas con cada cargo del proceso. Posteriormente fueron presentados a la dirección de recursos humanos en una primera versión de los Perfiles de Cargo y se decidió ponerlos a prueba por un periodo de dos meses (Abril y Mayo del 2010), 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 la UEB seleccionada y la necesidad de contar con algunos trabajadores multi-oficios para poder hacerle frente a las necesidades de capacidad inestables que se presentan cotidianamente.

Para estas dificultades fueron realizados los cambios propuestos con previa consulta a los expertos y se presentó una segunda versión final de los Perfiles de Cargo. (**Ver Anexo J**).

Finalmente en este proceso fueron elaborados los **24 Perfiles de cargos** en los cuales se agrupan alrededor de **37 trabajadores** de esas áreas y de los cuales se tomo una muestra de cada categoría ocupacional (**un Dirigente, 8 Obreros** que representen todas las áreas y **un Técnico**), los cuales se muestran a continuación:

1- Dirigente

- Jefe de Mantenimiento;

1- Técnico

Especialista "B" en Mantenimiento de Equipos e Instalaciones Industriales

8- Obreros

• Mecánico de Taller "A"	1
• Mecánico de mantenimiento "A" para la Industria Alimenticia	3
• Mecánico de mantenimiento "B" para la Industria Alimenticia	2
• Electricista de Mantenimiento "A"	1
• Operario "B" de Planta de Tratamiento de Agua y Residuales.	5
• Mecánico en Climatización y Refrigeración	5
• Operador de Caldera	3

En el trabajo se presentan **10 Perfiles** en los cuales se agrupan **22 trabajadores** que representan el **54,4%** de los puestos existentes en el proceso de Mantenimiento de la UEB de Aseguramiento, los cuales ya fueron aprobados en su versión final y puestos a prueba para próximas correcciones y revisiones para su seguimiento y mejora continua según los cambios que puedan surgir en dicha área de la empresa.

CONCLUSIONES

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

- Un punto de partida para la mayoría de las soluciones de los problemas ocupacionales en la actualidad según la consulta bibliográfica de los modelos de GRH estudiados se obtuvo que una de las actividades claves es el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo.
- El Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo ofrece la información exacta del Puesto de Trabajo, en forma de Perfil de Cargo, y a través de ellos se puedan diseñar programas eficientes de formación, buenas políticas de recursos humanos y programas de selección con garantías.
- Para llevar a cabo el Análisis y Descripción de Puestos en la empresa objeto de estudio se ha seleccionado un procedimiento de Trabajo, que brinda una amplia gama de métodos y técnicas apropiadas y que se adapta a las condiciones y características del proceso objeto de análisis.
- La situación de los Recursos Humanos en la UEB de Aseguramiento fue diagnóstica y se detecta que la inexistencia de los Perfiles de Cargo la principal causa de que no se realice una eficiente y eficaz Gestión por el departamento de Recursos Humanos en la Empresa Cárnica de Cienfuegos.
- Se diseñaron e implantaron los perfiles de cargo del Área de **Mantenimiento** (UEB Aseguramiento), como uno de los procesos de apoyo más significativos para los resultados de la empresa y donde se identificaron **37 puestos de trabajos** agrupados en **24 cargos** con diferentes y diversas características y funciones.
- Con la aplicación de estos Perfiles de Cargo se les proporcionan a los trabajadores del área de mantenimiento y al equipo de personal un documento de consulta importante y una herramienta cotidiana para desarrollar mejor de sus funciones y la cual influye de manera positiva en el desempeño de los colectivos en la Empresa.

RECOMENDACIONES

Según los resultados obtenidos y las conclusiones arribadas se proponen las recomendaciones siguientes:

- Continuar implementando este procedimiento en otras áreas de la Empresa Cárnica de Cienfuegos, pero teniendo en cuenta las características de los Puestos de Trabajo y procesos a describir, para adaptar la **Ficha Tipo** a emplear en el mismo.
- Mantener los perfiles diseñados actualizados y darles seguimiento según las necesidades cambiantes de la Empresa y de sus procesos.
- Profundizar en los resultados analizados de las Dimensiones y Variables del Clima Laboral de la UEB de Aseguramiento, como la segunda área de mayor importancia en la empresa, e identificar sus causas, así como planifica un plan de medidas con las evaluadas con baja puntuación.
- Sistematizar y si es posible generalizar hacia todas las demás áreas de la empresa esta herramienta de evaluación del clima laboral para identificar y analizar la percepción de los trabajadores en general.

BIBLIOGRAFÍA

- Albert, K. (1995). *Estrategia de Recursos Humanos*. New York: Estrategia de Recursos Humanos.
- Barranco, F..J. (1993). *Planificación estratégica de recursos humanos*. Madrid: Pirámide S.A.
- Beer, M. (1984). *Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del trabajo y seguridad social* (Pirámide S. A.). Madrid.
- Brigh W.E. (1976). *How one Company Manages Its Human Resources*. E.U.
- Bustillo, C. (1994). La gestión de Recursos Humanos y la motivación del personal.
- Byars Lloyd, L. (1996). *Gestión de Recursos Humanos* (División IRWIN.). España: Mosby.
- Claver, E. (1997). Panorama actual y perspectivas del futuro para la función de Recursos Humanos.
- Claver, E., Alarcón, M. (1993). *Gestión estratégica de los Recursos Humanos*.
- Connolly, T. (1998). La transformación de los Recursos Humanos.
- Cuesta, S. A. (1997). *Tecnología de los Recursos Humanos*. Ciudad Habana: Academia.
- Chiavenato.L. (1995). *Administración de Recursos Humanos* (McGraw Hill.). México.
- Duro, Martin A. (1999). El liderazgo intra-organizacional como competencia. Un pilar para la gestión por competencia.
- Fernández Río, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. --Madrid:
- French, W. L. (1993). *Administración del Personal: Desarrollo de recursos humanos*. México: Limusa.
- Hernández, S.R. (1991). *Metodología de la investigación*. México: México.
- Junco Herrera; Yordany. (2009). *Elaboración de los Perfiles de Cargo en el Proceso de Carnes en Conserva de la Empresa Cárnica Cienfuegos*. Cienfuegos.
- Koontz, H. (1995). *Administración. Una perspectiva global*. McGraw – Hill. México.
- López Pérez, Amauris L. (2002). *Diseño y elaboración de los Perfiles de Cargo del restaurante El Polinesio*. Cienfuegos.
- Martínez, M. (1989). *Comportamiento humano, nuevos métodos de investigación*. México: Trillos.

- Milkovich, T. G. (1994). *Dirección y administración. Un enfoque de estrategia*.
- Ordóñez, Miguel. (1995). *La nueva Gestión de los Recursos Humanos* (2000^o ed.). España.
- Parra Urdaneta, Mauricio. (n.d.). La evaluación del desempeño y la gestión de los Recursos Humanos. Gestión 2000. Retrieved from www.rrhhmagazine.com/articulo/rrhh13.htm,
- Pérez Benavides; Daniel. (2010). *Mejoramiento de la Gestión y Control de la Línea de Res de la Empresa Cárnica Cienfuegos*. Cienfuegos.
- Reyes P. A. (1994). *Administración de personal, relaciones humanas, previsión y planeación de personal* (Limusa.). México.
- Reyes, P. A. (1995). *El análisis de puesto*. México: Nonega.
- Salomone D. (1999). *Como desarrollar competencias, I*.
- Werther, W. B. (1992). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (Mc Graw Hill.). México.

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 TRABAJA:</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...**

Legenda: Verdadero = 1 Falso = 0

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

¿Cómo usted evalúa en su organización?

1) El liderazgo

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Marque con un X su Categoría Ocupacional:

Obrero

2) La motivación

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Técnico

3) La participación

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

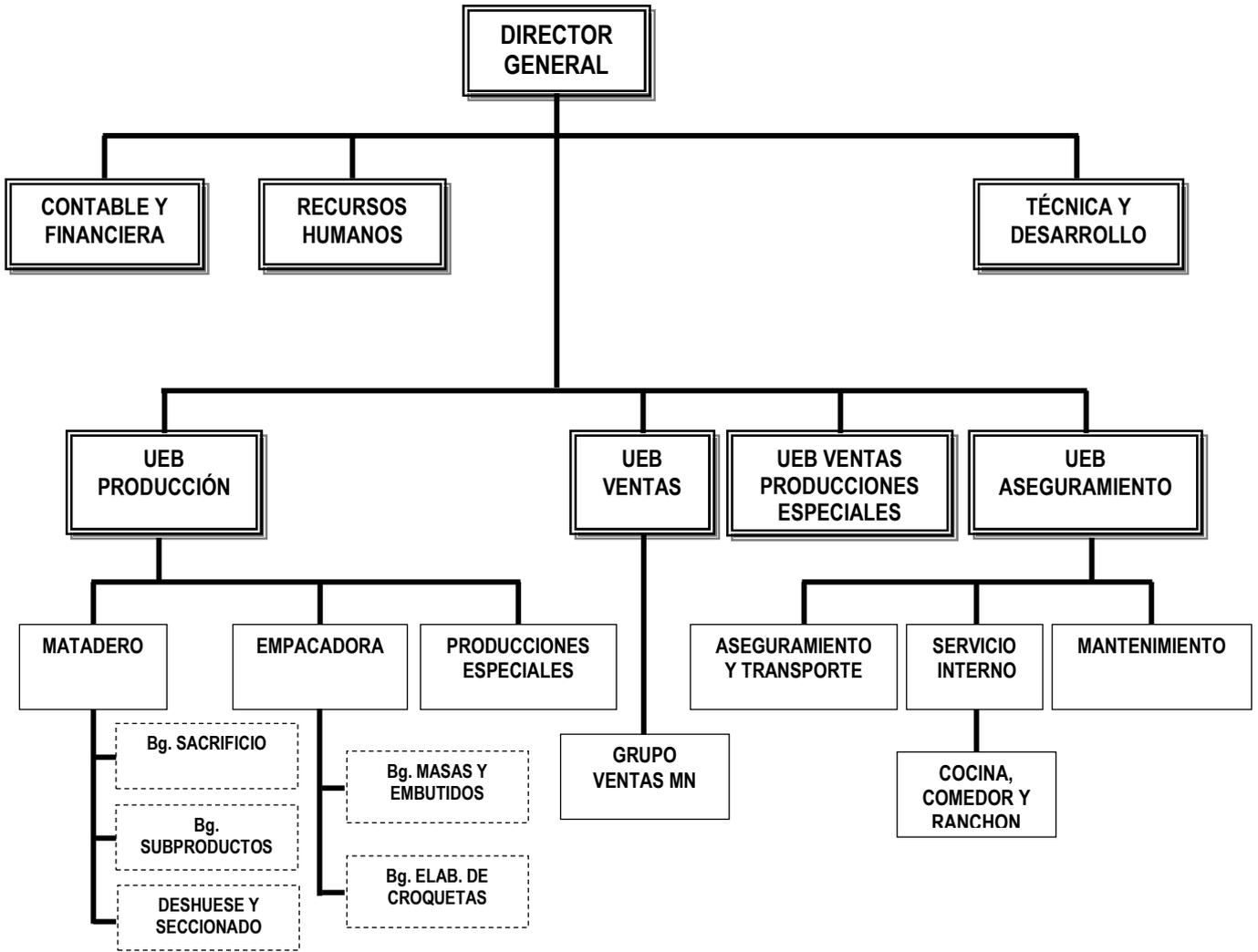
Servicio

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 Actual de la Plantilla de la UEB Aseguramiento de la Empresa

ORGANISMO: MINAL EMPRESA CARNICA CIENFUEGOS		CARGOS	PUESTOS	
UNIDAD: UEB DE ASEGURAMIENTO		57	103	
GRUPO	DENOMINACIÓN DEL CARGO	C.O	ESCALA	PUESTOS
DIRECCIÓN DE LA UEB				
XVI	Director de UEB de Aseguramiento	D	455,00	1
X	Contador "C"	T	325,00	1
VIII	Contador "D"	T	285,00	1
V	Programador Controlador	A	255,00	1
IV	Chofer "D"	O	250,00	1
				5
ASEGURAMIENTO				
XII	Jefe de Aseguramiento	D	385,00	1
VIII	Técnico en Suministros de Mat. Primas y Mat. para la Ind. Alim.	T	285,00	1
VI	Encargado de Almacén "D"	S	260,00	1
VI	Chofer "B"	O	260,00	2
V	Dependiente de Almacén	S	255,00	1
IV	Oficinista	A	250,00	1
II	Ayudante Estibador	O	235,00	2
				9
TRANSPORTE				
XII	Jefe de Transporte	D	385,00	1
X	Técnico en Control de Flota (Especialista Princ.)	T	325,00	1
VIII	Técnico en Control de Flota	T	285,00	2
VII	Chofer "A"	O	275,00	2
VI	Chofer de Ómnibus "B"	O	260,00	1
V	Chofer "B" de Distribución y Acopio	O	255,00	12
II	Ayudante (Estibador)	O	235,00	11
				30
BRIGADA DE MECÁNICA				
X	Mecánico "A" Automotor (Jefe de Brigada)	O	325,00	1
VIII	Mecánico "A" Automotor	O	285,00	2
VIII	Electricista "A" Automotor	O	285,00	1
V	Soldador B	O	255,00	1
				5
SERVICIOS INTERNOS Y ATENCIÓN AL HOMBRE				
XII	Jefe de Servicios Internos y Atención al Hombre.	D	385,00	1
V	Chofer "C"	O	255,00	1
I	Chequeador de Parqueo.	S	225,00	1
I	Auxiliar de Baños	S	225,00	2
I	Auxiliar de Limpieza	S	225,00	3
				8
BRIGADA DE COCINA, COMEDOR Y RANCHON				
VIII	Cocinero Integral "C" (Jefe de Brigada).	O	285,00	1
V	Cocinero Integral "C"	O	255,00	2
V	Dependiente de Almacén	S	255,00	1
IV	Dependiente Integral "C" de Gastronomía	S	250,00	3
III	Ayudante General de Elaboración.	O	240,00	3
				10



Anexo C: Estructura Actual de la Plantilla de la UEB Aseguramiento de la Empresa

Continuación...

GRUPO	DENOMINACIÓN DEL CARGO	C.O	ESCALA	PUESTOS
MANTENIMIENTO				
XIII	Jefe de Mantenimiento	D	400,00	1
X	Espec. "B" en Mantenimiento de Equipos e Instalaciones Industriales	T	325,00	1
VIII	Mecánico de Taller "A"	O	285,00	1
VIII	Pailero "A"	O	285,00	1
VII	Plomero Instalador "A"	O	275,00	1
VI	Albañil "B"	O	260,00	1
VII	Soldador A	O	275,00	1
V	Soldador B	O	255,00	1
IV	Oficinista	A	250,00	1
IV	Chofer "D"	O	250,00	1
II	Ayudante	O	235,00	1
				11
BRIGADA DE MECÁNICA DE MANTENIMIENTO				
X	Mecánico de mantenimiento "A" para la Ind. Alimenticia (J. de Brigada)	O	325,00	1
VIII	Mecánico de mantenimiento "A" para la Industria Alimenticia	O	285,00	3
VII	Mecánico de mantenimiento "B" para la Industria Alimenticia	O	275,00	2
II	Ayudante	O	235,00	2
				8
BRIGADA ELÉCTRICA				
X	Electricista de Mantenimiento "A" (Jefe de Brigada).	O	325,00	1
VIII	Electricista de Mantenimiento "A".	O	285,00	1
VI	Electricista de Mantenimiento "B".	O	260,00	1
				3
BRIGADA ENERGÉTICA				
X	Mecánico de Mantenimiento "A" para la Ind. Alimenticia (J. Brigada).	O	325,00	1
VIII	Mecánico de Mantenimiento "A" para la Industria Alimenticia	O	285,00	1
VI	Operario de Instalaciones de aire, agua y refrigeración (Cubre vacaciones)	O	260,00	1
VI	Operario "B" de Planta de Tratamiento de Agua y Residuales.	O	260,00	5
V	Mecánico en Climatización y Refrigeración	O	255,00	5
IV	Operador de Caldera	O	250,00	2
				15



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 = 75,0

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
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 = 814,5552 F = 11,5460 Prob. = ,0000
Degrees of Freedom: Numerator = 47 Denominator =
112

Reliability Coefficients 48 items

Alpha = **,8321** Standardized item alpha = ,0421

Anexo E: Análisis de la Validez del cuestionario “Clima Organizacional” mediante el Coeficiente de Correlación de Pearson, utilizando el paquete de programas SPSS 15.0.

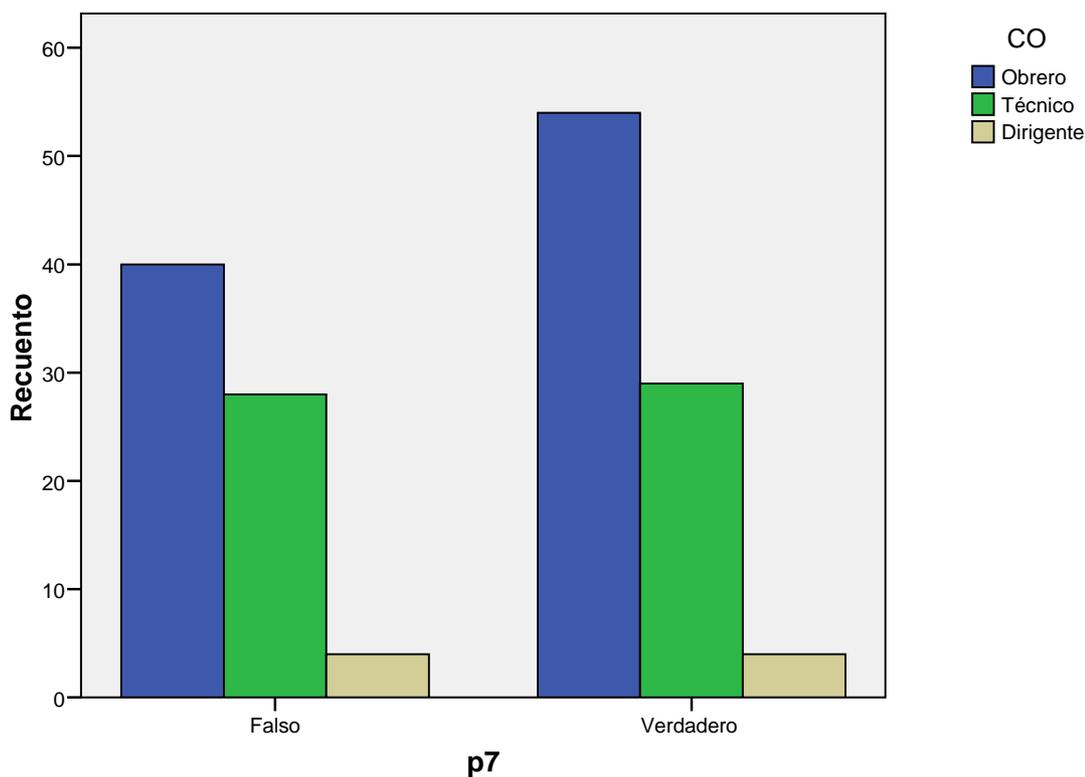
		Dimensiones Individuales			
		Liderazgo	Motivación	Reciprocidad	Participación
Liderazgo General	Correl. Pearson	.892**	.666	.632	.610
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000
	N	75	75	75	75
Motivación General	Correl. Pearson	.658	.897**	.600	.488
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000
	N	75	75	75	75
Reciprocidad General	Correl. Pearson	.679	.658	.871**	.575
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000
	N	75	75	75	75
Participación General	Correl. Pearson	.613	.545	.534	.906**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000
	N	75	75	75	75

** 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(a)	2	,707
Razón de verosimilitud	,693	2	,707
Asociación lineal por lineal	,626	1	,429
N de casos válidos	75		

a 2 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,62.

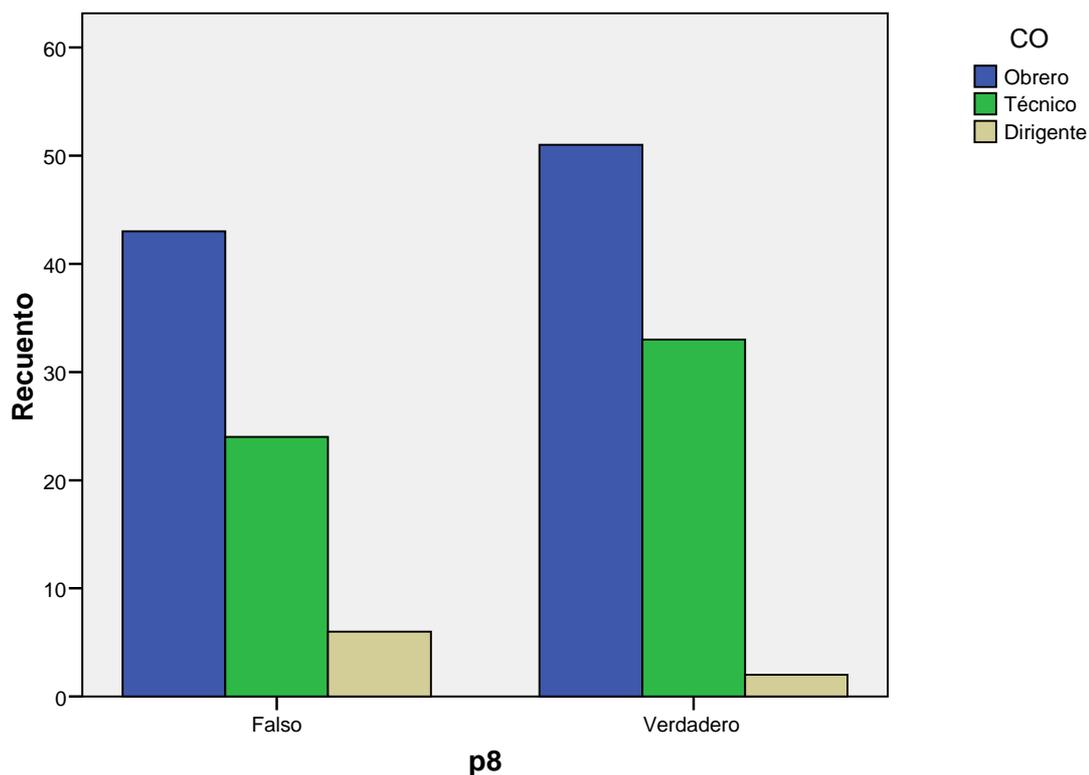


Pregunta 7: El Trabajador decide como realizar mejor su trabajo

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(a)	2	,217
Razón de verosimilitud	3,138	2	,208
Asociación lineal por lineal	,445	1	,505
N de casos válidos	75		

a. 2 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,67.



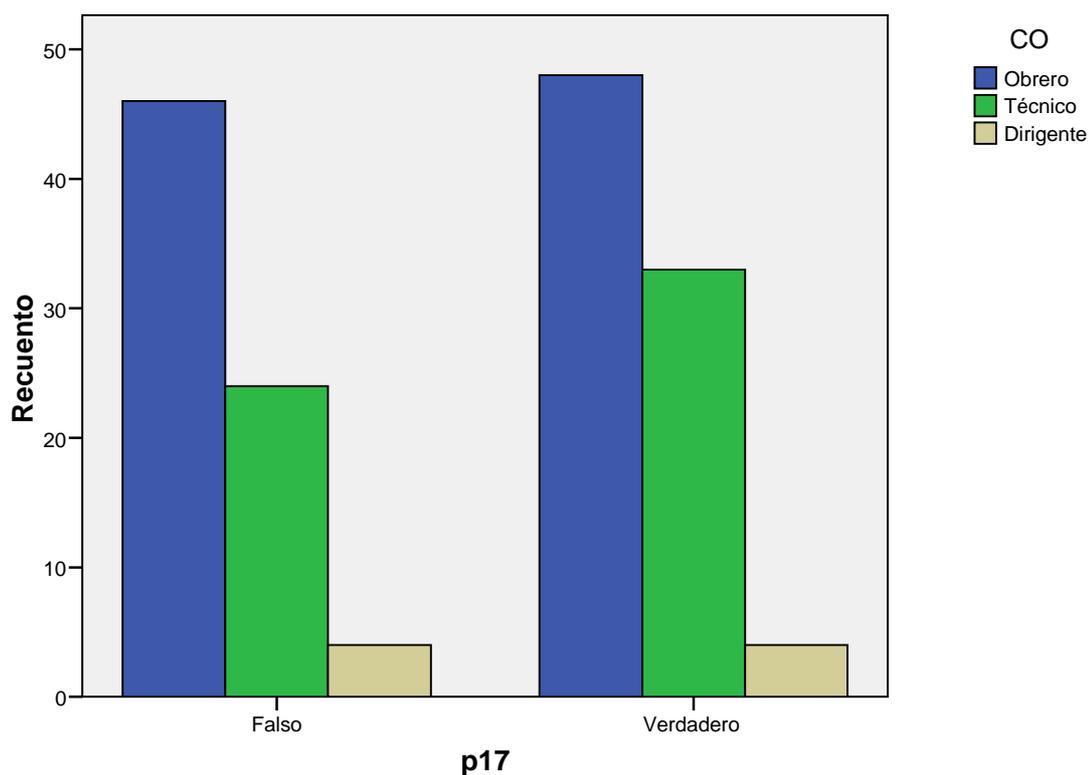
Pregunta 8: Se dedica poco tiempo a analizar el trabajo en colectivo

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	,706(a)	2	,703
Razón de verosimilitud	,708	2	,702
Asociación lineal por lineal	,281	1	,596
N de casos válidos	75		

a 4 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,76.

Gráfico de barras

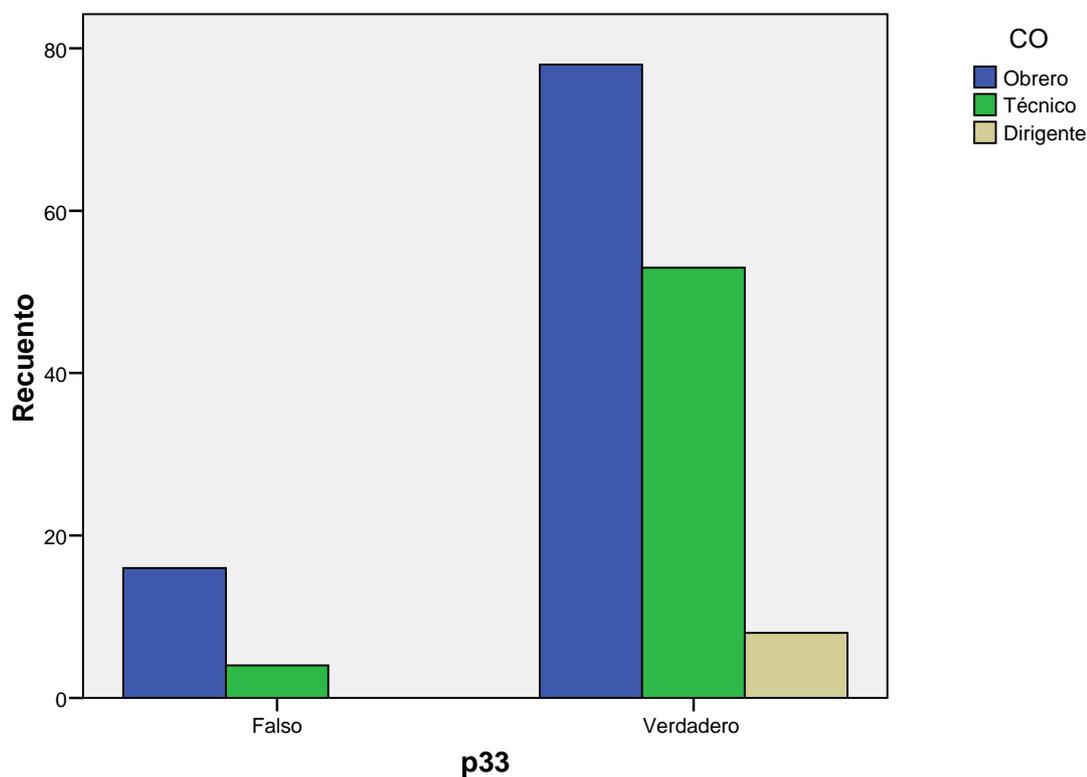


Pregunta 17: A veces tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por donde empezar.

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	4,441(a)	2	,109
Razón de verosimilitud	5,562	2	,062
Asociación lineal por lineal	4,374	1	,036
N de casos válidos	75		

a 3 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,62.



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

Anexo G: Respuestas por cada ítem del cuestionario utilizado de Clima Organizacional.

Leyenda: Verdadero = 1 Falso = 0

No.	<u>DONDE YO TRABAJO:</u>	Verdadero	Falso	Moda	Valor Ideal
1	Las órdenes, las andan cambiando a cada rato	63,52%	36,48%	1	0
2	Se exige que la calidad sea excelente	86,79%	13,21%	1	1
3	Da igual trabajar mucho que poco	34,59%	65,41%	0	0
4	Los problemas se discuten y se resuelven con creatividad	56,60%	43,40%	1	1
5	Uno puede desarrollar el trabajo con iniciativa	65,41%	34,59%	1	1
6	Se reconoce el buen trabajo	63,52%	36,48%	1	1
7	El trabajador decide como realizar mejor su trabajo	54,72%	45,28%	1	1
8	Se dedica poco tiempo a analizar el trabajo en colectivo	54,09%	45,91%	1	0
9	Algunos trabajadores no se esfuerzan por hacer bien su trabajo	59,12%	40,88%	1	0
10	Defendemos nuestra área de trabajo para que sea la mejor	81,76%	18,24%	1	1
11	Hay posibilidad de realizar cursos de superación	80,50%	19,50%	0	1
12	No se reconoce cuando uno hace bien las cosas	47,80%	52,20%	0	0
13	Cada área trabaja por su lado	54,72%	45,28%	1	0
14	Lo que importa es que cada área cumpla con lo suyo y no que cumplan todos	40,25%	59,75%	0	0
15	Las personas de mi área no son muy francas entre sí	40,25%	59,75%	0	0
16	Los responsables del área no nos apoyan cuando tenemos una idea	35,85%	64,15%	0	0
17	A veces tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por donde empezar	53,46%	46,54%	1	0
18	El personal se mantiene bien informado de las nuevas técnicas que hay para mejorar su trabajo	61,64%	38,36%	1	1
19	Cuando uno no sabe hacer algo, nadie lo ayuda	24,53%	75,47%	0	0
20	Cuando existe un problema en mi área se buscan soluciones entre todos y que no dañen a nadie	75,47%	24,53%	1	1
21	No se revisa con frecuencia si la gente cumple o no	38,36%	61,64%	0	0
22	Solo están pendiente de lo que una hace mal	49,06%	50,94%	0	0
23	Para hacer algo hay que estar preguntando a los responsables del área	55,35%	44,65%	1	0
24	Existe interés por mejorar las condiciones de trabajo	61,01%	38,99%	1	1
25	La gente se esfuerza por cumplir con su trabajo	88,05%	11,95%	1	1
26	Todos cuidamos de la instalación como nuestra casa	64,15%	35,85%	1	1
27	Estoy muy contento por trabajar aquí	83,02%	16,98%	1	1
28	Hay preferencias con algunos trabajadores, jefes y áreas	61,01%	38,99%	1	0
29	No existe ayuda entre los responsables de cada área y sus trabajadores	35,22%	64,78%	0	0



Anexo G: Respuestas por cada ítem del cuestionario utilizado de Clima Organizacional.

Continuación...

Leyenda: Verdadero = 1 Falso = 0

No.	<u>DONDE YO TRABAJO:</u>	Verdadero	Falso	Moda	Valor Ideal
30	Las áreas trabajan en colaboración	57,23%	42,77%	1	1
31	A veces existen problemas de chismes o mala información	58,49%	41,51%	1	0
32	A los trabajadores le gustan los cambios	54,72%	45,28%	1	1
33	Se conocen cuales son los objetivos del área	87,42%	12,58%	1	1
34	Los trabajos que hacemos nos ayudan a aprender más	87,42%	12,58%	1	1
35	A los trabajadores no les gusta que le señalen lo mal hecho	50,31%	49,69%	1	0
36	Si existe un problema nadie se interesa por resolverlo	28,30%	71,70%	0	0
37	No podemos trabajar libremente, nos controlan mucho	51,57%	48,43%	1	0
38	Hay muy poco estímulo para los trabajadores	77,36%	22,64%	1	0
39	Los jefes nunca hacen nada con las ideas que les damos	47,80%	52,20%	0	0
40	No tenemos los recursos necesarios para trabajar	70,44%	29,56%	1	0
41	En mi área todos queremos que sea la mejor	82,39%	17,61%	1	1
42	Algunos trabajadores hablan mal de la instalación	64,15%	35,85%	1	0
43	Es fácil mejorar de puesto de trabajo si se trabaja bien	65,41%	34,59%	1	1
44	Con frecuencia se realizan sanciones injustas	31,45%	68,55%	0	0
45	Todos trabajamos como un gran equipo	62,26%	37,74%	1	1
46	Las áreas tiene muy buenas relaciones entre si	61,01%	38,99%	1	1
47	Las informaciones se dan solo a pocos grupos	35,22%	64,78%	0	0
48	No se hacen muchas innovaciones	44,65%	55,35%	0	0

¿Cómo usted evalúa en su organización?

- El liderazgo (1-10)
- La motivación (1-10)
- La participación (1-10)
- La reciprocidad (1-10)

Media	Moda	Desviación
5,2138	5	2,260
4,8176	5	2,213
5,3522	5	2,225
5,0943	5	2,280



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

DIMENSIONES Y VARIABLES	VALOR	SUBTOTAL
LIDERAZGO		
✓ Dirección	57,44%	56,50%
✓ Estímulo a la excelencia	78,62%	
✓ Estímulo al trabajo en equipo	36,48%	
✓ Solución conflictos	53,46%	
MOTIVACIÓN		
✓ Realización personal	68,34%	61,53%
✓ Reconocimiento de aportes	52,62%	
✓ Responsabilidad	63,31%	
✓ Adecuación de las condiciones de trabajo	61,84%	
RECIPROCIDAD		
✓ Aplicación al trabajo	76,52%	67,40%
✓ Cuidado con el patrimonio institucional	70,02%	
✓ Retribución	76,31%	
✓ Equidad	46,75%	
PARTICIPACIÓN		
✓ Compromiso con la productividad	50,73%	48,32%
✓ Compatibilidad de intereses	52,83%	
✓ Intercambio de información	44,65%	
✓ Involucración en el cambio	45,07%	

CLIMA GENERAL DE LA EMPRESA **58,44%**

Tamaño de la Muestra (n)

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

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

PERFIL DE CARGO

I- IDENTIFICACIÓN.

- Denominación del puesto de trabajo: _____.
- Área: _____.
- Departamento: _____.
- Subdirección: _____.
- Categoría Ocupacional:
 () Obrero () Técnico. () Dirigente. () Servicio. () Administrativo.
- Grupo Salarial: _____.
- Número de empleados del puesto: Mujeres _____. Hombres _____.
- De forma general diga ¿En qué consiste su trabajo? (**MISIÓN U OBJETIVO**)

- Actividades principales de su puesto de trabajo.

A) TAREAS DIARIAS:

1. _____
2. _____
3. _____

B) TAREAS PERIÓDICAS:

1. _____
2. _____

C) TAREAS OCASIONADAS O EVENTUALES:

1. _____

- Información recibida en el puesto. Enumere los documentos que se reciben en el puesto, así como el uso o el tramite que se le da

Documento	Dpto. o Área que lo envía	Frecuencia de envío	Uso o trámite

- Información emitida en el puesto. Enumere los documentos que se elaboran y envían a los puestos.

Documento	Dpto. o Área al que se envía	Frecuencia de envío	Uso o trámite

II- A COMPLETAR SOLAMENTE EN PUESTOS CON MANDO.

- Indique los puestos que usted supervisa.

Puesto	No. de Personas	Supervisión de los puestos			% De Tiempo
		Completa	Parcial	De Verificación	

- Autonomía de gestión del Cargo.

Aspectos	Mucha	Media	Poca
Importancia de las decisiones			
Decisiones propias			
Iniciativa requerida			

III- EQUIPAMIENTO DE TRABAJO.

- Que tipos de maquinaria, aparatos o instrumentos se requieren.

Aparato o Maquinaria	Exactitud y Rapidez	Exactitud	Elemental

IV- CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA DEL PUESTO.

- Conocimientos teóricos o indispensables:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> a) Primaria. | <input type="checkbox"/> b) Secundaria. |
| <input type="checkbox"/> c) Nivel Medio Superior. | <input type="checkbox"/> d) Nivel Superior. |
| <input type="checkbox"/> e) Comercio. | <input type="checkbox"/> f) Taquigrafía. |
| <input type="checkbox"/> g) Mecanografía. | <input type="checkbox"/> h) Secretaria. |
| <input type="checkbox"/> i) Cursos Especiales. | <input type="checkbox"/> j) Redacción. |
| <input type="checkbox"/> k) Control de la calidad. | <input type="checkbox"/> l) Trabajo con archivo. |
| <input type="checkbox"/> m) Aritmética. | <input type="checkbox"/> n) Computación. |
| <input type="checkbox"/> o) Contabilidad. | <input type="checkbox"/> p) Costo. |
| <input type="checkbox"/> q) Finanzas. | <input type="checkbox"/> r) Idioma _____ |

Otro (especifique) _____.

- Experiencia mínima que se requiere en puesto de trabajo:

Ninguna Hasta 6 meses De 6 meses a 1 año Otra _____

- Experiencia ocupacional que Usted posee y nombre del cargo:

No.	Nombre del Cargo Ocupado	Cantidad de años
1		
2		

- Adiestramiento requerido.

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Postgrado: | <input type="checkbox"/> Cursos específicos intensivos: |
| <input type="checkbox"/> Conferencias: | <input type="checkbox"/> Prácticas: |
| <input type="checkbox"/> Otros: ¿Cuáles? | _____ |

V- RESPONSABILIDAD.

- Responsables de bienes:

Elementos bajo su responsabilidad	Grado de Responsabilidad	
	Parcial	Total
Maquinaria y equipos		
Equipos de oficina		
Materias primas		
Productos o Alimentos		
Por trámite, proceso o procedimiento		
Por el trabajo de otros		
Otros:		

- El trabajo se realiza bajo las siguientes condiciones:
 - a) Bajo supervisión directa, siguiendo instrucciones detalladas.
 - b) Las funciones ocasionales pueden efectuarse sin supervisión.
 - c) Hay supervisión ocasional sobre lo que debe hacerse y como debe hacerse.
 - d) Solo lo relativo a políticas y a métodos generales es supervisado.
- En el desempeño de su puesto. Tiene contacto con el público. Si ____ No ____
 - En caso afirmativo:
 - a) ¿Qué tipo de contacto;
 - 1) Personal.
 - 2) Por teléfono.
 - 3) Por correspondencia
 - b) ¿Qué daños podría causar un mal trato a esa persona?

- Impacto de su trabajo sobre la organización.

No.	Errores que se cometen	Causas que lo provocan	Impacto en la empresa
1			
2			

- Los resultados de su trabajo afectan:
 - a) Parcialmente a personas de su nivel.
 - b) El servicio al público.
 - c) El trabajo de la unidad.
 - d) El desarrollo de su departamento.
 - e) Los procesos de dirección y políticas de la compañía.
- **Habilidades** para desempeñar el puesto.

Habilidad requerida	Grado de Habilidad			Observaciones o actividad
	Bajo	Normal	Alto	
Habilidad manual				
Habilidad visual				
Habilidad verbal				
Habilidad visomotriz				
Habilidad auditiva				

VI- CONDICIONES DE TRABAJO.

- Condiciones en que se realiza su trabajo:

Aspecto	Nivel De Evaluación			
	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
Iluminación				
Ventilación				
Limpieza				
Organización				

- Condiciones que tiene que soportar en su trabajo:

<input type="checkbox"/> Olores.	<input type="checkbox"/> Emanaciones.
<input type="checkbox"/> Humedad.	<input type="checkbox"/> Resequedad.
<input type="checkbox"/> Corriente de aire.	<input type="checkbox"/> Frío.
<input type="checkbox"/> Ruido.	<input type="checkbox"/> Calor.
<input type="checkbox"/> Lugares altos.	<input type="checkbox"/> Espacios reducidos.
<input type="checkbox"/> Materiales químicos.	<input type="checkbox"/> Ácido.
<input type="checkbox"/> Humo.	<input type="checkbox"/> Grasas.
<input type="checkbox"/> Aceites.	<input type="checkbox"/> Vapor.
<input type="checkbox"/> Cambios bruscos de temperatura.	
<input type="checkbox"/> Otros (especifique). _____	

- Su trabajo se desarrolla en:

Lugar	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca
Interior				
Exterior				
Entra y sale En vehículo Automotor.				

- **Esfuerzo físico.**

1. Se requiere un esfuerzo físico. | Ligero | Mediano | Grande
 2. Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.

- Posición que debe mantener en la realización de su trabajo.

Posición	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Agachado				
De rodillas				
Parado				
Subiendo				
Corriendo				
Empujando				
Trabajando con los dedos				
Sentado				
Otras (especifique)				

- Posibilidad de ocurrencia de un **accidente** en su trabajo:

Accidentes	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 24-49 %	Remota Menos 25 %
Caídas				
Choques Eléctricos				
Mutilaciones				
Quemaduras				
Golpes				
Raspaduras				
Otros				

- **Enfermedades** a las que está expuesto en su trabajo:

Enfermedades	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 24-49 %	Remota Menos 25 %
Alergias				
Oído				
Vista				
Aparato Respiratorio				
Aparato Digestivo				
Sistema Nervioso				
Otros				

VII- COMPETENCIAS DESEADAS.

Competencias deseadas en el cargo	Nivel de Importancia			
	Baja	Media Baja	Media Alta	Alta
Capacidad de análisis				
Capacidad de síntesis				
Razonamiento lógico				
Orientación a resultados				
Capacidad de coordinación				
Trasmitir ideas				
Facilidad para cambiar rápidamente de tarea				
Capacidad de expresión y comunicación				
Imaginación				
Atención concentrada				
Atención distribuida				
Dotes de mando				
Disponibilidad para viajar				
Concentración mental				
Memoria visual				
Memoria a largo plazo				
Memoria inmediata				
Liderar grupos de trabajo				
Motivar a otros				
Planificación y organización				
Orientación a clientes				
Capacidad de escucha.				
Relaciones públicas				
Trabajos en equipos				
Discreción				
Disciplina				
Honestidad				
Persuasión				
Iniciativa				
Creatividad				
Lealtad				

VIII- REQUISITOS EXIGIDOS POR LA EMPRESA PARA EL CARGO.

- **Experiencia mínima** (tiempo): _____
- **Sexo:** _____. **Edad mínima** _____ **máxima:** _____
- **Tipo de contrato:**

<input type="checkbox"/>	a) Por tiempo determinado.	<input type="checkbox"/>	b) Por tiempo indeterminado.
<input type="checkbox"/>	c) A prueba.	<input type="checkbox"/>	d) Por el servicio social.
<input type="checkbox"/>	e) Otro (especifique). _____		

- **Requisitos físicos:** _____
- **Cualidades intelectuales:** _____
- **Antigüedad en el puesto:** _____

Anexo I: Ejemplos de los Perfiles elaborados en los Procesos de Mantenimiento.

I.- IDENTIFICACIÓN.

- **Denominación del puesto de trabajo:** Jefe Mantenimiento.
- **Área:** Mantenimiento. **Dpto:** Mantenimiento. **Subdirección:** UEB Aseguramiento.
- Categoría Ocupacional: Dirigente
- **Grupo Salarial:** VIII.
- Indique de que personas recibe ordenes de trabajo):

Cargo de los Jefes que recibe ordenes	Frecuencia		
	Elevada	Media	Poca
Director General		X	

- **Número de empleados del puesto:** Mujeres _____ **Hombres** 1.
- **MISIÓN U OBJETIVO:** Lograr el proceso productivo de la empresa sin interrupciones por equipos fuera de servicio y mantener la empresa en buen estado técnico en general.
- **Actividades principales** de su puesto de trabajo.

A) TAREAS DIARIAS:

1. Revisar el área de caldera y de refrigeración y en dependencia de las dificultades que tengan buscar los jefes de brigada para resolver dicha dificultades.
2. Revisar las áreas productivas, ver los jefes de áreas para saber que dificultades tienen en el área, en dependencia de esto informarlo a los jefes de brigada para solucionarlo.
3. Hacer todos los vales para el almacén de acuerdo a los trabajo que se van a ejecutar.
4. Coordinar la ejecución de algún trabajo o pieza que sean necesario en otra empresa.
5. Analizar con el técnico y los jefes de brigada cualquier dificultad que se presente en algunos trabajos que estamos ejecutando.

B) TAREAS PERIÓDICAS:

1. entregar al consejo de dirección el resultado de las tareas priorizada por el director general.
2. Informar a los trabajadores en el matutino sobre las orientaciones que recibimos en el consejo de dirección.
3. Analizar los resultado del plan de mantenimiento, plan de piezas, gestiones en otras empresas.

C) TAREAS OCASIONADAS O EVENTUALES:

1. Búsqueda de materiales, tubos, angulares, vigas y otros.
2. Ejecución y control de algunas inversiones como la del área perimetral, el Almacén.

- **Información recibida** en el puesto.

Documento	Dpto. o Área que lo envía	Frecuencia de envío	Uso o trámite
Informaciones de Mantenimiento	Dirección	Semanal	Prioridad
Inspección de seguridad del trabajo	Aseguramiento	Semanal	Prioridad

- Información emitida en el puesto.

Documento	Dpto. o Área al que se envía	Frecuencia de envío	Uso o trámite
Informe del plan de mantenimiento	Unión	Mensual	-
Información del plan de pieza	Unión	Mensual	-

II- A COMPLETAR SOLAMENTE EN PUESTOS CON MANDO.

- Indique los puestos que usted **supervisa**:

Puesto	No. de Personas	Supervisión de los puestos			% De Tiempo
		Completa	Parcial	De Verificación	
Energética	1		X		25

- **Autonomía** de gestión del Cargo.

Aspectos	Mucha	Media	Poca
Importancia de las decisiones	X		
Decisiones propias		X	
Iniciativa requerida		X	

III- EQUIPAMIENTO DE TRABAJO.

- **Maquinaria, aparatos o instrumentos** se requieren.

Aparato o Maquinaria	Exactitud y Rapidez	Exactitud	Elemental
Calculadora		X	

IV- CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA DEL PUESTO.

- **Conocimientos teóricos o indispensables** para desempeñar su puesto:

<input checked="" type="checkbox"/>	a) Cursos Especiales.	<input checked="" type="checkbox"/>	b) Redacción.
<input checked="" type="checkbox"/>	c) Control de la calidad.	<input checked="" type="checkbox"/>	d) Trabajo con archivo.
<input checked="" type="checkbox"/>	e) Aritmética.	<input checked="" type="checkbox"/>	f) Computación.
<input checked="" type="checkbox"/>	g) Contabilidad.		

- **Experiencia mínima** que se requiere en su puesto de trabajo: Hasta 6 Meses.
- **Experiencia ocupacional** que Usted posee y nombre del cargo:

No.	Nombre del Cargo Ocupado	Cantidad de años
1	Jefe de Brigada Mecánica.	25
2	Jefe Mantenimiento Planta NH3	5
3	J Transporte	5

- **Adiestramiento requerido:** Cursos específicos intensivos y Practicas.

V- RESPONSABILIDAD.

- **Responsabilidad:**

Elementos bajo su responsabilidad	Grado de Responsabilidad	
	Parcial	Total
Maquinaria y equipos		X
Equipos de oficina		X
Productos o Alimentos		X



- El trabajo se realiza bajo las condiciones siguientes:
Hay supervisión ocasional sobre lo que debe hacerse y como debe hacerse.
- En el desempeño de su puesto **SI** tiene contacto con el público. Personal y por teléfono.
Puede causar un mal trato a esa persona: Disgusto de las personas y no rindan lo necesario
- Los **resultados de su trabajo afectan**: El trabajo de la unidad y El desarrollo de su departamento
- **Habilidades.**

Habilidad requerida	Grado de Habilidad		
	Bajo	Normal	Alto
Habilidad manual		X	
Habilidad visual			X
Habilidad verbal			X

VI- CONDICIONES DE TRABAJO.

- Condiciones en que se realiza su trabajo:

Nivel De Evaluación				
Aspecto	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
Iluminación			X	
Ventilación		X		
Limpieza			X	
Organización			X	

- Condiciones que tiene que soportar en su trabajo:

Esporádico.	Intermitente.	Constante.
Lugares altos.	Olores.	
Materiales químicos.	Humedad.	
Humo.	Corriente de aire.	
Aceites.	Ruido.	
Grasas.		
Vapor.		
Espacios reducidos		

- Su trabajo se desarrolla en:

Lugar	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca
Entra y sale		X		
En vehículo Automotor.		X		

- **Esfuerzo físico.** Se requiere un esfuerzo físico **Ligero.**

- La posición que debe mantener en la realización de su trabajo.

Posición	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Subiendo			X	
Sentado			X	

- Posibilidad de ocurrencia de un accidente en su trabajo:

Accidentes	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 24-49 %	Remota Menos 25 %
Caídas			X	
Choques Eléctricos				X
Mutilaciones				X

Quemaduras				X
Golpes				X
Raspaduras				X

- Enfermedades a las que está expuesto en su trabajo:

Enfermedades	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 24-49 %	Remota Menos 25 %
Vista			X	
Aparato Respiratorio				X

VII COMPETENCIAS DESEADAS.

Competencia deseada en el cargo.	Nivel de Importancia			
	Baja	Media Baja	Media Alta	Alta
Capacidad de análisis			X	
Capacidad de síntesis			X	
Razonamiento lógico			X	
Orientación a resultado				X
Capacidad de coordinación			X	
Trasmitir ideas				X
Facilidad para cambiar rápidamente de tarea			X	
Capacidad de expresión y comunicación			X	
Imaginación			X	
Dotes de mando			X	
Disponibilidad para viajar			X	
Concentración mental			X	
Memoria visual			X	
Memoria a largo plazo		X		
Memoria inmediata			X	
Liderar grupo de trabajo			X	
Motivar a otros			X	
Planificación y organización			X	
Orientación a cliente				
Capacidad de escucha			X	
Relaciones pública			X	
Trabajo en equipo			X	
Discreción			X	
Disciplina			X	
Honestidad			X	
Persuasión			X	
Iniciativa			X	
Creatividad			X	
Lealtad			X	

VIII REQUISITOS EXIGIDOS POR LA EMPRESA PARA EL CARGO.

- **Experiencia mínima (Tiempo):** _____
- **Sexo:** Masculino **Edad mínima:** 18 años
- **Tipo de contrato:** Por tiempo indeterminado
- **Requisitos físicos:** Apto físico y mentalmente
- **Cualidades intelectuales:** _____



PERFIL DEL CARGO

I.- IDENTIFICACIÓN.

- Denominación del puesto de trabajo: Especialista "B" en mantenimiento de equipos e instalación industrial.
- **Área:** Mantenimiento. **Departamento:** Mantenimiento. **Subdirección:** UEB Aseguramiento.
- Categoría Ocupacional: Técnico
- Grupo Salarial: VII.
- Indique de que personas recibe ordenes de:

Cargo de los Jefes que recibe ordenes	Tipo de Ordenes	Frecuencia		
		Elevada	Media	Poca
Jefe de Mantenimiento	Trabajo		X	

- Número de empleados del puesto: Mujeres _____. **Hombres 1.**
- De forma general diga ¿En qué consiste su trabajo? (**MISIÓN U OBJETIVO**)

Planificar los mantenimientos en general unidos a las confecciones de pieza de repuesto, necesidades de materiales, proyectar planos y revisar la calidad de los trabajos realizados.

- **Actividades principales** de su puesto de trabajo.

A) TAREAS DIARIAS:.

- i. Defectación del objetivo a dar mantenimiento
- ii. Descripción del mantenimiento que se realiza a cada equipo
- iii. orientación técnica a los operarios.
- iv. Precisar los resultados para cada mantenimiento.
- v. Revisión de los mantenimientos dado a los equipos.

B) TAREAS PERIÓDICAS:

1. Confección de la información a la unión carnina.
2. Confección de los planes de mantenimiento.
3. Control del proceso de lubricación.

C) TAREAS OCASIONADAS O EVENTUALES:.

1. Dar respuesta a una información que solicite la dirección de la empresa a la unión cárnica.
2. Dar aseguramiento técnico a las empresas que nos realizan los planes de piezas de repuesto.

- **Información recibida** en el puesto.

Documento	Dpto. o Área que lo envía	Frecuencia de envío	Uso o Trámite
Documento de la Unión	Unión	Trimestral	Mantenimiento

- **Información emitida** en el puesto.

Documento	Dpto. o Área al que se envía	Frecuencia de envío	Uso o Trámite
Cumplimiento de pieza de repuesto	Unión	Trimestral	Mantenimiento

II- A COMPLETAR SOLAMENTE EN PUESTOS CON MANDO.

- Indique los puestos que usted supervisa.

Puesto	No. de Personas	Supervision de los puestos			% De Tiempo
		Completa	Parcial	De Verificación	

- Marque con una "X" la Autonomía de gestión del Cargo.

Aspectos	Mucha	Media	Poca
Importancia de las decisiones			
Decisiones propias			
Iniciativa requerida			

III- EQUIPAMIENTO DE TRABAJO.

- Que tipos de maquinaria, aparatos o instrumentos se requieren para realizar las tareas de su puesto.

Aparato o Maquinaria	Exactitud y Rapidez	Exactitud	Elemental
Computadora			X
Calculadora			X
Instrumento de medición		X	

IV- CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA DEL PUESTO.

- Marque con una "X", los conocimientos teóricos o indispensables (no los que son deseables) para desempeñar su puesto los cuales son equivalentes a:

<input type="checkbox"/>	a) Primaria.	<input type="checkbox"/>	b) Secundaria.
<input checked="" type="checkbox"/>	c) Nivel Medio Superior.	<input type="checkbox"/>	d) Nivel Superior.
<input type="checkbox"/>	e) Comercio.	<input type="checkbox"/>	f) Taquigrafía.
<input checked="" type="checkbox"/>	g) Mecanografía.	<input type="checkbox"/>	h) Secretaria.
<input checked="" type="checkbox"/>	i) Cursos Especiales.	<input type="checkbox"/>	j) Redacción.
<input checked="" type="checkbox"/>	k) Control de la calidad.	<input type="checkbox"/>	l) Trabajo con archivo.
<input type="checkbox"/>	m) Aritmética.	<input type="checkbox"/>	n) Computación.
<input type="checkbox"/>	o) Contabilidad.	<input type="checkbox"/>	p) Costo.
<input type="checkbox"/>	q) Finanzas.	<input type="checkbox"/>	r) Idioma _____

Otro (especifique) _____.

- Experiencia mínima que se requiere para desempeñarse en su puesto de trabajo:

<input type="checkbox"/>	Ninguna	<input checked="" type="checkbox"/>	De 6 meses a 1 año
<input type="checkbox"/>	Hasta 6 meses	<input type="checkbox"/>	Otra _____

- Experiencia ocupacional que Usted posee y nombre del cargo:

No.	Nombre del Cargo Ocupado	Cantidad de años
1	Especialista de Mantenimiento	19

- Adiestramiento requerido.

<input checked="" type="checkbox"/>	Postgrado:	<input type="checkbox"/>	Cursos específicos intensivos:
<input checked="" type="checkbox"/>	Conferencias:	<input type="checkbox"/>	Prácticas:
<input checked="" type="checkbox"/>	Otros: ¿Cuáles? Auditoría y producción y sistema de calidad.		

V- RESPONSABILIDAD.

- El puesto requiere ser responsables de bienes:

Elementos bajo su responsabilidad	Grado de Responsabilidad	
	Parcial	Total
Maquinaria y equipos		
Equipos de oficina		X
Dinero o valor		
Materias primas		
Productos o Alimentos		
Informaciones confidenciales		X
Por trámite, proceso o procedimiento		X
Por el trabajo de otros	X	
Otros:		

- El trabajo se realiza bajo las siguientes condiciones

<input checked="" type="checkbox"/>	a) Bajo supervisión directa, siguiendo instrucciones detalladas.
<input type="checkbox"/>	b) Las funciones ocasionales pueden efectuarse sin supervisión.
<input checked="" type="checkbox"/>	c) Hay supervisión ocasional sobre lo que debe hacerse y como debe hacerse.
<input type="checkbox"/>	d) Solo lo relativo a políticas y a métodos generales es supervisado.

- En el desempeño de su puesto. Tiene contacto con el público. **Si** ____ **No** X

- En caso afirmativo:

b) ¿Qué tipo de contacto;	<input type="checkbox"/>	1) Personal.
	<input type="checkbox"/>	2) Por teléfono.
	<input type="checkbox"/>	3) Por correspondencia
b) ¿Qué daños podría causar un mal trato a esa persona?		

- Impacto de su trabajo sobre la organización.

No.	Errores que se cometen	Causas que lo provocan	Impacto en la empresa
1	Medición	Instrumento defectuoso	Gastos de la empresa

- Los resultados de su trabajo afectan:

<input type="checkbox"/>	a) Parcialmente a personas de su nivel.
<input checked="" type="checkbox"/>	b) El servicio al público.
<input checked="" type="checkbox"/>	c) El trabajo de la unidad.
<input checked="" type="checkbox"/>	d) El desarrollo de su departamento.

- Habilidades.

Habilidad requerida	Grado de Habilidad			Observaciones o actividad
	Bajo	Normal	Alto	
Habilidad manual		X		
Habilidad visual			X	
Habilidad verbal			X	

Habilidad visomotriz		X		
Habilidad auditiva		X		

VI- CONDICIONES DE TRABAJO.

- Condiciones en que se realiza su trabajo:

Nivel De Evaluación

Aspecto	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
Iluminación			X	
Ventilación		X		
Limpieza			X	
Organización			X	

- Especifique si tiene que soportar en su trabajo algunas de estas condiciones:

(E): Esporádico. | (I): Intermitente. | (C): Constante.

<input type="checkbox"/>	Olores.	(E) (I) (C)	<input type="checkbox"/>	Emanaciones.	(E) (I) (C)
<input type="checkbox"/>	Humedad.	(E) (I) (C)	<input type="checkbox"/>	Resequedad.	(E) (I) (C)
<input type="checkbox"/>	Corriente de aire.	(E) (I) (C)	<input type="checkbox"/>	Frío.	(E) (I) (C)
<input type="checkbox"/>	Ruido.	(E) (I) (C)	<input type="checkbox"/>	Calor.	(E) (I) (C)
<input type="checkbox"/>	Lugares altos.	(E) (I) (C)	<input type="checkbox"/>	Espacios reducidos.	(E) (I) (C)
<input type="checkbox"/>	Materiales químicos.	(E) (I) (C)	<input type="checkbox"/>	Ácido.	(E) (I) (C)
<input type="checkbox"/>	Humo.	(E) (I) (C)	<input type="checkbox"/>	Grasas.	(E) (I) (C)
<input type="checkbox"/>	Aceites.	(E) (I) (C)	<input type="checkbox"/>	Vapor.	(E) (I) (C)
<input type="checkbox"/>	Cambios bruscos de temperatura.				(E) (I) (C)
<input type="checkbox"/>	Otros (especifique).				(E) (I) (C)

- Su trabajo se desarrolla en.

Lugar	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca
Interior		X		
Exterior			X	
Entra y sale		X		
En vehículo Automotor.			X	

- Esfuerzo físico.

<input checked="" type="checkbox"/>	1. Se requiere un esfuerzo físico.	X Ligero	Mediano	Grande
<input type="checkbox"/>	2. Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.			

- Posición que debe mantener en la realización de su trabajo.

Posición	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Agachado			X	
De rodillas				X
Parado			X	
Subiendo			X	
Corriendo				X
Empujando			X	
Trabajando con los dedos			X	
Sentado		X		
Otras (especifique)				

- Posibilidad de ocurrencia de un accidente en su trabajo:

Accidentes	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 24-49 %	Remota Menos 25 %
Caídas				X
Choques Eléctricos				X
Mutilaciones			X	
Quemaduras				
Golpes			X	
Raspaduras			X	
Otros				

- Enfermedades a las que está expuesto en su trabajo:

Enfermedades	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 24-49 %	Remota Menos 25 %
Alergias				X
Oído		X		
Vista		X		
Aparato Respiratorio				
Aparato Digestivo				
Sistema Nervioso				
Otros				

VII.- COMPETENCIAS DESEADAS.

Competencia deseada en el cargo.	Nivel de Importancia			
	Baja	Media Baja	Media Alta	Alta
Capacidad de análisis				X
Capacidad de síntesis				X
Razonamiento lógico				X
Orientación a resultado				
Capacidad de coordinación			X	
Trasmitir ideas				X
Facilidad para cambiar rápidamente de tarea				X
Capacidad de expresión y comunicación				X
Imaginación				X
Atención concentrada				X
Atención distribuida			X	
Dotes de mando		X		
Disponibilidad para viajar			X	
Concentración mental				X
Memoria visual			X	
Memoria a largo plazo			X	
Memoria inmediata			X	
Liderar grupo de trabajo		X		
Motivar a otros				X
Planificación y organización				X
Orientación a cliente	X			
Capacidad de escucha			X	
Relaciones pública	X			
Trabajo en equipo		X		
Discreción				X
Disciplina				X
Honestidad				X
Persuasión				X

Iniciativa				X
Creatividad				X
Lealtad			X	

VIII.- REQUISITOS EXIGIDOS POR LA EMPRESA PARA EL CARGO.

- Experiencia mínima (Tiempo): _____
- Sexo: F o M Edad mínima: 18 Máxima: _____
- Tipo de contrato:
 - _____ a) Por tiempo determinado X b) Por tiempo indeterminado
 - _____ c) A Prueba _____ d) Por el servicio social
 - _____ e) Otro (Especifique): _____
- Requisitos físicos: Alto físico y mentalmente.
- Cualidades intelectuales: Nivel superior, curso informático
- Antigüedad en el puesto: _____

PERFIL DEL CARGO

I.- IDENTIFICACIÓN.

- Denominación del puesto de trabajo: Mecánico. De Taller "A".
- **Área:** Mantenimiento. **Departamento:** Mantenimiento. **Subdirección:** UEB Aseguramiento.
- Categoría Ocupacional: Obrero
- Grupo Salarial: VIII.
- Indique de que personas recibe ordenes de trabajo:

Cargo de los Jefes que recibe ordenes	Tipo de Ordenes	Frecuencia		
		Elevada	Media	Poca
Jefe de Mantenimiento	Trabajo		X	
Jefe de Brigada	Trabajo		X	

- Número de empleados del puesto: Mujeres _____. Hombres 1.
- De forma general diga ¿En qué consiste su trabajo? (**MISIÓN U OBJETIVO**)
Fabricación y recuperación de pieza de repuesto.
- **Actividades principales** de su puesto de trabajo. Describa: (utilizando el espacio en blanco que a continuación se le ofrece).

A) TAREAS DIARIAS: Debe describir todas las tareas que realiza diariamente, en orden de importancia. Especifique para cada tarea, separadamente, **Lo que hace** (acción), **Cómo lo hace** (método), y **Para que lo hace** (resultado esperado).

1. Fabricación de piezas.
2. Recuperación de pieza.

B) TAREAS PERIÓDICAS: Debe enunciar los trabajos que tiene que entregar en un tiempo fijo (quincenal, semanal, mensual, etc.), indicando la periodicidad de cada tarea. **Usted debe seguir el mismo ejemplo utilizado en el caso anterior.**

1. Recuperación de rueda de carretillas.

C) TAREAS OCASIONADAS O EVENTUALES: Enunciar las tareas que rara vez le encomiendan. Usted debe seguir el mismo ejemplo utilizado en el caso anterior.

1. Recuperación de los impelentes de las bombas.

- **Información recibida** en el puesto.

Documento	Dpto. o Área que lo envía	Frecuencia de envío	Uso o trámite
Orden de trabajo	Jefe de brigada	Diario	

- **Información emitida** en el puesto.

Documento	Dpto. o Área al que se envía	Frecuencia de envío	Uso o trámite
Orden de trabajo	Jefe de brigada	Diario	

II- EQUIPAMIENTO DE TRABAJO.

- Que tipos de maquinaria, aparatos o instrumentos se requieren para realizar las tareas de su puesto.

Aparato o Maquinaria	Exactitud y Rapidez	Exactitud	Elemental
Pie de rey		X	
Micrómetro		X	
Torno		x	

III- CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA DEL PUESTO.

- Conocimientos teóricos o indispensables:

<input type="checkbox"/>	a) Primaria.	<input type="checkbox"/>	b) Secundaria.
<input checked="" type="checkbox"/>	c) Nivel Medio Superior.	<input type="checkbox"/>	d) Nivel Superior.
<input type="checkbox"/>	e) Comercio.	<input type="checkbox"/>	f) Taquigrafía.
<input type="checkbox"/>	g) Mecanografía.	<input type="checkbox"/>	h) Secretaría.
<input checked="" type="checkbox"/>	i) Cursos Especiales.	<input type="checkbox"/>	j) Redacción.
<input type="checkbox"/>	k) Control de la calidad.	<input type="checkbox"/>	l) Trabajo con archivo.
<input type="checkbox"/>	m) Aritmética.	<input type="checkbox"/>	n) Computación.
<input type="checkbox"/>	o) Contabilidad.	<input type="checkbox"/>	p) Costo.
<input type="checkbox"/>	q) Finanzas.	<input type="checkbox"/>	r) Idioma _____

Otro (**especifique**) _____.

- Experiencia mínima que se requiere en su puesto de trabajo:

<input type="checkbox"/>	Ninguna	<input type="checkbox"/>	De 6 meses a 1 año
<input checked="" type="checkbox"/>	Hasta 6 meses	<input type="checkbox"/>	Otra _____

- Experiencia ocupacional que Usted posee y nombre del cargo:

No.	Nombre del Cargo Ocupado	Cantidad de años
1	Tornero	15

- Adiestramiento requerido..

<input type="checkbox"/>	Postgrado:	<input checked="" type="checkbox"/>	Cursos específicos intensivos:
<input type="checkbox"/>	Conferencias:	<input type="checkbox"/>	Prácticas:
<input type="checkbox"/>	Otros: ¿Cuáles?	_____	

IV- RESPONSABILIDAD.

- El puesto requiere ser responsables de bienes:

Elementos bajo su responsabilidad	Grado de Responsabilidad	
	Parcial	Total
Maquinaria y equipos		X
Equipos de oficina		
Dinero o valor		
Materias primas	X	
Productos o Alimentos		
Informaciones confidenciales		
Por trámite, proceso o procedimiento		
Por el trabajo de otros		
Otros:		

- El trabajo se realiza bajo las siguientes condiciones:

<input checked="" type="checkbox"/>	a) Bajo supervisión directa, siguiendo instrucciones detalladas.
<input checked="" type="checkbox"/>	b) Las funciones ocasionales pueden efectuarse sin supervisión.
<input checked="" type="checkbox"/>	c) Hay supervisión ocasional sobre lo que debe hacerse y como debe hacerse.
<input type="checkbox"/>	d) Solo lo relativo a políticas y a métodos generales es supervisado.

- En el desempeño de su puesto. Tiene contacto con el público. **Si** ____ **No** **X**

- En caso afirmativo:

- c) ¿Qué tipo de contacto;
- | | |
|--------------------------|------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1) Personal. |
| <input type="checkbox"/> | 2) Por teléfono. |
| <input type="checkbox"/> | 3) Por correspondencia |
- b) ¿Qué daños podría causar un mal trato a esa persona?

- Impacto de su trabajo sobre la organización.

No.	Errores que se cometen	Causas que lo provocan	Impacto en la empresa
1	Producto a una medición incorrecta	Error Humano	Costo

- Los resultados de su trabajo afectan:

<input checked="" type="checkbox"/>	• Parcialmente a personas de su nivel.
<input type="checkbox"/>	• El servicio al público.
<input checked="" type="checkbox"/>	• El trabajo de la unidad.
<input checked="" type="checkbox"/>	• El desarrollo de su departamento.
<input type="checkbox"/>	• Los procesos de dirección y políticas de la compañía.

- Habilidades.

Habilidad requerida	Grado de Habilidad			Observaciones o actividad
	Bajo	Normal	Alto	
Habilidad manual			X	
Habilidad visual			X	
Habilidad verbal			X	
Habilidad visomotriz				
Habilidad auditiva			X	

V- CONDICIONES DE TRABAJO.

- Condiciones en que se realiza su trabajo:

Nivel De Evaluación

Aspecto	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
Iluminación			X	
Ventilación			X	
Limpieza			X	
Organización			X	

- Especifique si tiene que soportar en su trabajo algunas de estas condiciones:

(E): Esporádico. | **(I):** Intermitente. | **(C):** Constante.

<input type="checkbox"/>	Olores.	(E) (I) (C)	<input type="checkbox"/>	Emanaciones.	(E) (I) (C)
<input type="checkbox"/>	Humedad.	(E) (I) (C)	<input type="checkbox"/>	Resequedad.	(E) (I) (C)
<input type="checkbox"/>	Corriente de aire.	(E) (I) (C)	I	Frío.	(E) (I) (C)
C	Ruido.	(E) (I) (C)	<input type="checkbox"/>	Calor.	(E) (I) (C)
<input type="checkbox"/>	Lugares altos.	(E) (I) (C)	<input type="checkbox"/>	Espacios reducidos.	(E) (I) (C)
E	Materiales químicos.	(E) (I) (C)	<input type="checkbox"/>	Ácido.	(E) (I) (C)

<input type="checkbox"/>	Humo.	<input type="checkbox"/>						
<input checked="" type="checkbox"/>	Aceites.	<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>	Cambios bruscos de temperatura.	<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>	Otros (especifique). _____	<input type="checkbox"/>						

- Su trabajo se desarrolla en:

Lugar	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca
Interior		X		
Exterior			X	
Entra y sale				
En vehículo Automotor.				

- Esfuerzo físico.

<input checked="" type="checkbox"/>	1. Se requiere un esfuerzo físico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	2. Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

- Posición que debe mantener en la realización de su trabajo.

Posición	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Agachado			X	
De rodillas				
Parado	X			
Subiendo				
Corriendo				
Empujando				
Trabajando con los dedos	X			
Sentado				
Otras (especifique)				

- Posibilidad de ocurrencia de un accidente en su trabajo:

Accidentes	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 24-49 %	Remota Menos 25 %
Caídas				
Choques Eléctricos				
Mutilaciones		X		
Quemaduras		X		
Golpes		X		
Raspaduras		X		
Otros				

- Enfermedades a las que está expuesto en su trabajo:

Enfermedades	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 24-49 %	Remota Menos 25 %
Alergias			X	
Oído			X	
Vista		X		
Aparato Respiratorio			X	
Aparato Digestivo				
Sistema Nervioso				
Otros				

VI.- COMPETENCIAS DESEADAS.

Competencia deseada en el cargo.	Nivel de Importancia			
	Baja	Media Baja	Media Alta	Alta
Capacidad de análisis			X	
Capacidad de síntesis				
Razonamiento lógico			X	
Orientación a resultado			X	
Capacidad de coordinación				X
Trasmitir ideas				X
Facilidad para cambiar rápidamente de tarea				X
Capacidad de expresión y comunicación			X	
Imaginación				X
Atención concentrada				X
Atención distribuida				
Dotes de mando				
Disponibilidad para viajar				X
Concentración mental				
Memoria visual				
Memoria a largo plazo				
Memoria inmediata				
Liderar grupo de trabajo				X
Motivar a otros				
Planificación y organización				X
Orientación a cliente				
Capacidad de escucha				X
Relaciones publica				
Trabajo en equipo				X
Discreción				X
Disciplina				X
Honestidad				X
Persuasión				X
Iniciativa				X
Creatividad				X
Lealtad				X

VII.- REQUISITOS EXIGIDOS POR LA EMPRESA PARA EL CARGO.

- Experiencia mínima (Tiempo): _____
- Sexo: M Edad mínima: 18 Máxima: _____
- Tipo de contrato:
 - ____ a) Por tiempo determinado X b) Por tiempo indeterminado
 - ____ c) A Prueba ____ d) Por el servicio social
 - ____ e) Otro (Especifique): _____
- Requisitos físicos: Alto físico y mentalmente.
- Cualidades intelectuales: 12mo Grado. Certificado de evaluación mecánico.
- Antigüedad en el puesto: _____

PERFIL DEL CARGO

I.- IDENTIFICACIÓN.

- Denominación del puesto de trabajo: Mecánico "A" para la industrial Alimenticia.
- **Área:** Brig. Mecánica. **Departamento:** Mantenimiento. **Subdirección:** UEB Aseguramiento.
- Categoría Ocupacional: Obrero
- Grupo Salarial: VIII
- Indique de que personas recibe ordenes de trabajo:

Cargo de los Jefes que recibe ordenes	Tipo de Ordenes	Frecuencia		
		Elevada	Media	Poca
J de brigada	Trabajo		X	
J de mantenimiento	Trabajo		X	

- Número de empleados del puesto: Mujeres _____. Hombres 3
- De forma general diga ¿En qué consiste su trabajo? (**MISIÓN U OBJETIVO**)
Reparar y cuidar los equipos de las diferentes áreas de la empresa.
- **Actividades principales** de su puesto de trabajo.

A) TAREAS DIARIAS:

1. Revisar los equipos y resolver cualquier imprevisto que se presente.
2. Revisar aceite de los equipos.
3. Revisar y engrasar los equipos según lo necesite.

B) TAREAS PERIÓDICAS:

1. Las tareas se le dan mensual o semanal según el plan de mantenimiento.

C) TAREAS OCASIONADAS O EVENTUALES:

1. Ayudar al plomero o el pailero en cualquier eventualidad que se le presente.

- **Información recibida** en el puesto.

Documento	Dpto. o Área que lo envía	Frecuencia de envío	Uso o trámite
Orden de Trabajo	Mantenimiento	Diario	Trabajo

- **Información emitida** en el puesto.

Documento	Dpto. o Área al que se envía	Frecuencia de envío	Uso o trámite
Orden de Trabajo	Mantenimiento	Diario	Trabajo

II- EQUIPAMIENTO DE TRABAJO.

- Que tipos de maquinaria, aparatos o instrumentos se requieren para realizar las tareas de su puesto.

Aparato o Maquinaria	Exactitud y Rapidez	Exactitud	Elemental
Maleta de herramientas			X

III- CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA DEL PUESTO.

- Conocimientos teóricos o indispensables:

<input type="checkbox"/>	a) Primaria.	<input type="checkbox"/>	b) Secundaria.
<input checked="" type="checkbox"/>	c) Nivel Medio Superior.	<input type="checkbox"/>	d) Nivel Superior.
<input type="checkbox"/>	e) Comercio.	<input type="checkbox"/>	f) Taquigrafía.
<input type="checkbox"/>	g) Mecanografía.	<input type="checkbox"/>	h) Secretaria.
<input checked="" type="checkbox"/>	i) Cursos Especiales.	<input type="checkbox"/>	j) Redacción.
<input type="checkbox"/>	k) Control de la calidad.	<input type="checkbox"/>	l) Trabajo con archivo.
<input type="checkbox"/>	m) Aritmética.	<input type="checkbox"/>	n) Computación.
<input type="checkbox"/>	o) Contabilidad.	<input type="checkbox"/>	p) Costo.
<input type="checkbox"/>	q) Finanzas.	<input type="checkbox"/>	r) Idioma _____

Otro (**especifique**) _____.

- Experiencia mínima que se requiere en su puesto de trabajo:

<input type="checkbox"/>	Ninguna	<input checked="" type="checkbox"/>	De 6 meses a 1 año
<input type="checkbox"/>	Hasta 6 meses	<input type="checkbox"/>	Otra _____

- Experiencia ocupacional que Usted posee y nombre del cargo:

No.	Nombre del Cargo Ocupado	Cantidad de años
1	Mecánico Montador "A"	20

- Adiestramiento requerido.

<input type="checkbox"/>	Postgrado:	<input checked="" type="checkbox"/>	Cursos específicos intensivos:
<input type="checkbox"/>	Conferencias:	<input type="checkbox"/>	Prácticas:
<input type="checkbox"/>	Otros: ¿Cuáles? _____		

IV- RESPONSABILIDAD.

- El puesto requiere ser responsables de bienes:

Elementos bajo su responsabilidad	Grado de Responsabilidad	
	Parcial	Total
Maquinaria y equipos	x	
Equipos de oficina		
Dinero o valor		
Materias primas		
Productos o Alimentos		

- El trabajo se realiza bajo las siguientes condiciones

<input checked="" type="checkbox"/>	a) Bajo supervisión directa, siguiendo instrucciones detalladas.
<input checked="" type="checkbox"/>	b) Las funciones ocasionales pueden efectuarse sin supervisión.
<input checked="" type="checkbox"/>	c) Hay supervisión ocasional sobre lo que debe hacerse y como debe hacerse.
<input type="checkbox"/>	d) Solo lo relativo a políticas y a métodos generales es supervisado.

- En el desempeño de su puesto. Tiene contacto con el público. **Si** ____ **No** x

- En caso afirmativo:

d) ¿Qué tipo de contacto;	<input type="checkbox"/>	1) Personal.
	<input type="checkbox"/>	2) Por teléfono.
	<input type="checkbox"/>	3) Por correspondencia
b) ¿Qué daños podría causar un mal trato a esa persona?	_____	

- Impacto de su trabajo sobre la organización.

No.	Errores que se cometen	Causas que lo provocan	Impacto en la empresa
1	Dejar tornillo flojo y que caiga dentro del equipo	Descuido	Aumento de los gastos.

- Los resultados de su trabajo afectan:

<input type="checkbox"/>	• Parcialmente a personas de su nivel.
<input type="checkbox"/>	• El servicio al público.
<input checked="" type="checkbox"/>	• El trabajo de la unidad.
<input checked="" type="checkbox"/>	• El desarrollo de su departamento.
<input type="checkbox"/>	• Los procesos de dirección y políticas de la compañía.

- Habilidades.

Habilidad requerida	Grado de Habilidad			Observaciones o actividad
	Bajo	Normal	Alto	
Habilidad manual		X		
Habilidad visual		X		
Habilidad verbal		X		
Habilidad visomotriz				
Habilidad auditiva		X		

V- CONDICIONES DE TRABAJO.

- Condiciones en que se realiza su trabajo:

Aspecto	Nivel De Evaluación			
	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
Iluminación			X	
Ventilación			X	
Limpieza			X	
Organización			X	

- Especifique si tiene que soportar en su trabajo algunas de estas condiciones:

(E): Esporádico. | (I): Intermitente. | (C): Constante.

<input type="checkbox"/>	Olores.	(E)	(I)	(C)	<input type="checkbox"/>	Emanaciones.	(E)	(I)	(C)
<input type="checkbox"/>	Humedad.	(E)	(I)	(C)	<input type="checkbox"/>	Resequedad.	(E)	(I)	(C)
<input type="checkbox"/>	Corriente de aire.	(E)	(I)	(C)	<input type="checkbox"/>	Frío.	(E)	(I)	(C)
<input type="checkbox"/>	Ruido.	(E)	(I)	(C)	<input type="checkbox"/>	Calor.	(E)	(I)	(C)
<input type="checkbox"/>	Lugares altos.	(E)	(I)	(C)	<input type="checkbox"/>	Espacios reducidos.	(E)	(I)	(C)
<input type="checkbox"/>	Materiales químicos.	(E)	(I)	(C)	<input type="checkbox"/>	Ácido.	(E)	(I)	(C)
<input type="checkbox"/>	Humo.	(E)	(I)	(C)	<input type="checkbox"/>	Grasas.	(E)	(I)	(C)
<input type="checkbox"/>	Aceites.	(E)	(I)	(C)	<input type="checkbox"/>	Vapor.	(E)	(I)	(C)
<input type="checkbox"/>	Cambios bruscos de temperatura.						(E)	(I)	(C)
<input type="checkbox"/>	Otros (especifique).						(E)	(I)	(C)

- Su trabajo se desarrolla en.

Lugar	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca
Interior		X		
Exterior			X	
Entra y sale			X	
En vehículo Automotor.				

- Esfuerzo físico.

x	1. Se requiere un esfuerzo físico.	Ligero	X Mediano	Grande
x	2. Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.			

- Posición que debe mantener en la realización de su trabajo.

Posición	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Agachado		X		
De rodillas			X	
Parado			X	
Subiendo			X	
Corriendo				X
Empujando			X	
Trabajando con los dedos	X			
Sentado				X
Otras (especifique)				

- Posibilidad de ocurrencia de un accidente en su trabajo:

Accidentes	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 24-49 %	Remota Menos 25 %
Caídas		x		
Choques Eléctricos				X
Mutilaciones				
Quemaduras			X	
Golpes		X		
Raspaduras			X	
Otros				

- Enfermedades a las que está expuesto en su trabajo:

Enfermedades	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 24-49 %	Remota Menos 25 %
Alergias		X		
Oído			X	
Vista		X		
Aparato Respiratorio				
Aparato Digestivo				
Sistema Nervioso				
Otros				

VI.- COMPETENCIAS DESEADAS.

Competencia deseada en el cargo.	Nivel de Importancia			
	Baja	Media Baja	Media Alta	Alta
Capacidad de análisis				X
Capacidad de síntesis			X	
Razonamiento lógico				X
Orientación a resultado			X	
Capacidad de coordinación				X
Trasmitir ideas				X
Facilidad para cambiar rápidamente de tarea				X
Capacidad de expresión y comunicación			X	
Imaginación				X
Atención concentrada				X

Atención distribuida				X
Dotes de mando				
Disponibilidad para viajar				X
Concentración mental				X
Memoria visual				X
Memoria a largo plazo				X
Memoria inmediata				
Liderar grupo de trabajo				
Motivar a otros			X	
Planificación y organización				X
Orientación a cliente				
Capacidad de escucha				X
Relaciones pública				
Trabajo en equipo				
Discreción				X
Disciplina				X
Honestidad				X
Persuasión				X
Iniciativa				X
Creatividad				X
Lealtad				X

VII.- REQUISITOS EXIGIDOS POR LA EMPRESA PARA EL CARGO.

- Experiencia mínima (Tiempo): _____
- Sexo: Masculino Edad mínima: 18 _____ Máxima: _____
- Tipo de contrato:
 - ____ a) Por tiempo determinado X b) Por tiempo indeterminado
 - ____ c) A Prueba _____ d) Por el servicio social
 - ____ e) Otro (Especifique): _____
- Requisitos físicos: Apto físico y mentalmente
- Cualidades intelectuales: 12mo grado. Certificado de evaluación.
- Antigüedad en el puesto: _____

PERFIL DEL CARGO

I.- IDENTIFICACIÓN.

- Denominación del puesto de trabajo: Mecánico de Mantenimiento "B" para la industria alimenticia.
- **Área:** Brig. Mecánica. **Departamento:** Mantenimiento. **Subdirección:** UEB Aseguramiento.
- Categoría Ocupacional: Obrero
- Grupo Salarial: VII.
- Indique de que personas recibe ordenes de trabajo:

Cargo de los Jefes que recibe ordenes	Tipo de Ordenes	Frecuencia		
		Elevada	Media	Poca
J de brigada	Trabajo		X	
J de Mantenimiento	Trabajo		X	

- Número de empleados del puesto: Mujeres _____. Hombres 2.
- De forma general diga ¿En qué consiste su trabajo? (**MISIÓN U OBJETIVO**)
Revisar los equipos del área y darle el mantenimiento requerido y resolver cualquier imprevisto que surja.
- **Actividades principales** de su puesto de trabajo.

A) TAREAS DIARIAS:

1. Revisar los aceites y engrases de los equipos.
2. Revisar los ajuste de los equipos.
3. revisar con el jefe de área si algún equipo tiene problemas.

B) TAREAS PERIÓDICAS:

1. revisar los equipos semanal y mensual según plan.

C) TAREAS OCASIONADAS O EVENTUALES:

1. Ayudar al pailero, plomero y eléctrico a cualquier problema que se le presente.

- o **Información recibida** en el puesto.

Documento	Dpto. o Área que lo envía	Frecuencia de envío	Uso o Trámite
Orden de trabajo	mantenimiento	diario	Trabajo

- **Información emitida** en el puesto.

Documento	Dpto. o Área al que se envía	Frecuencia de envío	Uso o Trámite
Orden de trabajo	mantenimiento	diario	Trabajo

II- EQUIPAMIENTO DE TRABAJO.

- Que tipos de maquinaria, aparatos o instrumentos se requieren en su puesto.

Aparato o Maquinaria	Exactitud y Rapidez	Exactitud	Elemental
Maleta de herramientas			X

III- CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA DEL PUESTO.

- Conocimientos teóricos o indispensables:

<input type="checkbox"/>	a) Primaria.	<input type="checkbox"/>	b) Secundaria.
<input checked="" type="checkbox"/>	c) Nivel Medio Superior.	<input type="checkbox"/>	d) Nivel Superior.
<input type="checkbox"/>	e) Comercio.	<input type="checkbox"/>	f) Taquigrafía.
<input type="checkbox"/>	g) Mecanografía.	<input type="checkbox"/>	h) Secretaria.
<input checked="" type="checkbox"/>	i) Cursos Especiales.	<input type="checkbox"/>	j) Redacción.
<input type="checkbox"/>	k) Control de la calidad.	<input type="checkbox"/>	l) Trabajo con archivo.
<input type="checkbox"/>	m) Aritmética.	<input type="checkbox"/>	n) Computación.
<input type="checkbox"/>	o) Contabilidad.	<input type="checkbox"/>	p) Costo.
<input type="checkbox"/>	q) Finanzas.	<input type="checkbox"/>	r) Idioma _____

Otro (especifique) _____.

- Experiencia mínima que se requiere en su puesto de trabajo:

<input type="checkbox"/>	Ninguna	<input checked="" type="checkbox"/>	De 6 meses a 1 año
<input type="checkbox"/>	Hasta 6 meses	<input type="checkbox"/>	Otra _____

- Experiencia ocupacional que Usted posee y nombre del cargo:

No.	Nombre del Cargo Ocupado	Cantidad de años
1	Lubricador	10

- Adiestramiento requerido.

<input type="checkbox"/>	Postgrado:	<input checked="" type="checkbox"/>	Cursos específicos intensivos:
<input type="checkbox"/>	Conferencias:	<input type="checkbox"/>	Prácticas:
<input type="checkbox"/>	Otros: ¿Cuáles? _____		

IV- RESPONSABILIDAD.

- El puesto requiere ser responsables de bienes:

Elementos bajo su responsabilidad	Grado de Responsabilidad	
	Parcial	Total
Maquinaria y equipos	x	
Equipos de oficina		
Dinero o valor		
Materias primas		
Productos o Alimentos		

- El trabajo se realiza bajo las siguientes condiciones (marque con una "X")

<input checked="" type="checkbox"/>	a) Bajo supervisión directa, siguiendo instrucciones detalladas.
<input checked="" type="checkbox"/>	b) Las funciones ocasionales pueden efectuarse sin supervisión.
<input checked="" type="checkbox"/>	c) Hay supervisión ocasional sobre lo que debe hacerse y como debe hacerse.
<input type="checkbox"/>	d) Solo lo relativo a políticas y a métodos generales es supervisado.

- En el desempeño de su puesto. Tiene contacto con el público. Si ____ No X

- En caso afirmativo:

e) ¿Qué tipo de contacto;	<input type="checkbox"/>	1) Personal.
	<input type="checkbox"/>	2) Por teléfono.
	<input type="checkbox"/>	3) Por correspondencia
b) ¿Qué daños podría causar un mal trato a esa persona?	_____	

- Impacto de su trabajo sobre la organización.

No.	Errores que se cometen	Causas que lo provocan	Impacto en la empresa
1	Rodamiento mal puesto	Descuido	Económico

- Los resultados de su trabajo afectan:

<input type="checkbox"/>	• Parcialmente a personas de su nivel.
<input type="checkbox"/>	• El servicio al público.
<input checked="" type="checkbox"/>	• El trabajo de la unidad.
<input checked="" type="checkbox"/>	• El desarrollo de su departamento.
<input type="checkbox"/>	• Los procesos de dirección y políticas de la compañía.

- Habilidades.

Habilidad requerida	Grado de Habilidad			Observaciones o actividad
	Bajo	Normal	Alto	
Habilidad manual		X		
Habilidad visual		X		
Habilidad verbal		X		
Habilidad visomotriz				
Habilidad auditiva		X		

V- CONDICIONES DE TRABAJO.

- Condiciones en que se realiza su trabajo:

Aspecto	Nivel De Evaluación			
	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
Iluminación			X	
Ventilación			X	
Limpieza			X	
Organización			X	

- Especifique si tiene que soportar en su trabajo algunas de estas condiciones:

(E): Esporádico. | (I): Intermitente. | (C): Constante.

<input type="checkbox"/>	Olores.	(E) (I) (C)	<input type="checkbox"/>	Emanaciones.	(E) (I) (C)
<input type="checkbox"/>	Humedad.	(E) (I) (C)	<input type="checkbox"/>	Resequedad.	(E) (I) (C)
<input type="checkbox"/>	Corriente de aire.	(E) (I) (C)	<input checked="" type="checkbox"/>	Frío.	(E) (I) (C)
<input type="checkbox"/>	Ruido.	(E) (I) (C)	<input type="checkbox"/>	Calor.	(E) (I) (C)
<input type="checkbox"/>	Lugares altos.	(E) (I) (C)	<input type="checkbox"/>	Espacios reducidos.	(E) (I) (C)
<input type="checkbox"/>	Materiales químicos.	(E) (I) (C)	<input type="checkbox"/>	Ácido.	(E) (I) (C)
<input type="checkbox"/>	Humo.	(E) (I) (C)	<input type="checkbox"/>	Grasas.	(E) (I) (C)
<input type="checkbox"/>	Aceites.	(E) (I) (C)	<input type="checkbox"/>	Vapor.	(E) (I) (C)
<input type="checkbox"/>	Cambios bruscos de temperatura.				(E) (I) (C)
<input type="checkbox"/>	Otros (especifique). _____				(E) (I) (C)

- Su trabajo se desarrolla en.

Lugar	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca
Interior			X	
Exterior			X	
Entra y sale			X	

- Esfuerzo físico.

<input checked="" type="checkbox"/>	1. Se requiere un esfuerzo físico.	Ligero	X Mediano	Grande
<input checked="" type="checkbox"/>	2. Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.			

- Posición que debe mantener en la realización de su trabajo.

Posición	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Agachado			X	
De rodillas			X	
Parado			X	
Subiendo				X
Corriendo				X
Empujando			X	
Trabajando con los dedos	X			
Sentado				X
Otras (especifique)				

- Posibilidad de ocurrencia de un accidente en su trabajo:

Accidentes	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 24-49 %	Remota Menos 25 %
Caídas		X		
Choques Eléctricos				
Mutilaciones				
Quemaduras				
Golpes		X		
Raspaduras		X		
Otros				

- Enfermedades a las que está expuesto en su trabajo:

Enfermedades	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 24-49 %	Remota Menos 25 %
Alergias				X
Oído				X
Vista		X		
Aparato Respiratorio		X		
Aparato Digestivo				
Sistema Nervioso				
Otros				

VI.- COMPETENCIAS DESEADAS.

Competencia deseada en el cargo.	Nivel de Importancia			
	Baja	Media Baja	Media Alta	Alta
Capacidad de análisis				X
Capacidad de síntesis			X	
Razonamiento lógico				X
Orientación a resultado				X
Capacidad de coordinación				X
Trasmitir ideas				X
Facilidad para cambiar rápidamente de tarea				X
Capacidad de expresión y comunicación				X
Imaginación				X
Atención concentrada				X
Atención distribuida			X	
Dotes de mando				
Disponibilidad para viajar			X	
Concentración mental				X

Memoria visual			X	
Memoria a largo plazo			X	
Memoria inmediata				
Liderar grupo de trabajo				
Motivar a otros				X
Planificación y organización				X
Orientación a cliente				
Capacidad de escucha				X
Relaciones pública				
Trabajo en equipo				
Discreción				X
Disciplina				X
Honestidad				X
Persuasión				X
Iniciativa				X
Creatividad				X
Lealtad				X

VII.- REQUISITOS EXIGIDOS POR LA EMPRESA PARA EL CARGO.

- Experiencia mínima (Tiempo): _____
- Sexo: Masculino Edad mínima: 18 Máxima: _____
- Tipo de contrato:
 - _____ a) Por tiempo determinado X b) Por tiempo indeterminado
 - _____ c) A Prueba _____ d) Por el servicio social
 - _____ e) Otro (Especifique): _____
- Requisitos físicos: Apto física y mentalmente.
- Cualidades intelectuales: 12mo grado. Certificado de evaluación.
- Antigüedad en el puesto: _____

PERFIL DEL CARGO

I.- IDENTIFICACIÓN.

- Denominación del puesto de trabajo: Electricista de Mantenimiento "B".
- **Área:** Brig. Eléctrica. **Departamento:** Mantenimiento. **Subdirección:** UEB Aseguramiento.
- Marque con una X su Categoría Ocupacional: Obrero
- Grupo Salarial: VI.
- Indique de que personas recibe ordenes de trabajo:

Cargo de los Jefes que recibe ordenes	Tipo de Ordenes	Frecuencia		
		Elevada	Media	Poca
J de Mantenimiento	Trabajo		X	
J de Brigada	Trabajo		X	

- Número de empleados del puesto: Mujeres _____. **Hombres 1.**
- De forma general diga ¿En qué consiste su trabajo? (**MISIÓN U OBJETIVO**)
Revisar todos los equipos eléctricos de las diferentes áreas de la empresa y dar el mantenimiento requerido.
- **Actividades principales** de su puesto de trabajo. Describa: (utilizando el espacio en blanco que a continuación se le ofrece).

A) TAREAS DIARIAS:

- Revisar los equipos eléctrico de las diferentes áreas
- Reparar cualquier avería que se presente en cualquier área de la empresa.

B) TAREAS PERIÓDICAS:

- Reparación de los paneles eléctricos.

C) TAREAS OCASIONADAS O EVENTUALES:

- Cambio de transformadores para aumentar la capacidad de las instalaciones.

- **Información recibida** en el puesto. Enumere los documentos que se reciben en el puesto, así como el uso o el tramite que se le da

Documento	Dpto. o Área que lo envía	Frecuencia de envío	Uso o trámite
Orden de trabajo	Mantenimiento	Diario	Trabajo

- **Información emitida** en el puesto. Enumere los documentos que se elaboran y envían a los puestos.

Documento	Dpto. o Área al que se envía	Frecuencia de envío	Uso o trámite
Orden de trabajo	Mantenimiento	Diario	Trabajo

II- EQUIPAMIENTO DE TRABAJO.

Aparato o Maquinaria	Exactitud y Rapidez	Exactitud	Elemental
Megometro	X		
Multímetro Gúcon	X		
Melle	X		

III- CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA DEL PUESTO.

- Conocimientos teóricos o indispensables:

<input type="checkbox"/>	a) Primaria.	<input type="checkbox"/>	b) Secundaria.
<input checked="" type="checkbox"/>	c) Nivel Medio Superior.	<input type="checkbox"/>	d) Nivel Superior.
<input type="checkbox"/>	e) Comercio.	<input type="checkbox"/>	f) Taquigrafía.
<input type="checkbox"/>	g) Mecanografía.	<input type="checkbox"/>	h) Secretaria.
<input checked="" type="checkbox"/>	i) Cursos Especiales.	<input type="checkbox"/>	j) Redacción.
<input type="checkbox"/>	k) Control de la calidad.	<input type="checkbox"/>	l) Trabajo con archivo.
<input type="checkbox"/>	m) Aritmética.	<input type="checkbox"/>	n) Computación.
<input type="checkbox"/>	o) Contabilidad.	<input type="checkbox"/>	p) Costo.
<input type="checkbox"/>	q) Finanzas.	<input type="checkbox"/>	r) Idioma _____

Otro (**especifique**) _____.

- Experiencia mínima que se requiere en su puesto de trabajo:

<input type="checkbox"/>	Ninguna	<input checked="" type="checkbox"/>	De 6 meses a 1 año
<input type="checkbox"/>	Hasta 6 meses	<input type="checkbox"/>	Otra _____

- Experiencia ocupacional que Usted posee y nombre del cargo:

No.	Nombre del Cargo Ocupado	Cantidad de años
1	Electricista "B"	14

- Adiestramiento requerido.

<input type="checkbox"/>	Postgrado:	<input checked="" type="checkbox"/>	Cursos específicos intensivos:
<input type="checkbox"/>	Conferencias:	<input type="checkbox"/>	Prácticas:
<input type="checkbox"/>	Otros: ¿Cuáles? _____		

IV- RESPONSABILIDAD.

- El puesto requiere ser responsables de bienes:

Elementos bajo su responsabilidad	Grado de Responsabilidad	
	Parcial	Total
Maquinaria y equipos	x	
Equipos de oficina		
Dinero o valor		
Materias primas		
Productos o Alimentos		
Informaciones confidenciales		

- El trabajo se realiza bajo las siguientes condiciones (marque con una "X")

<input checked="" type="checkbox"/>	a) Bajo supervisión directa, siguiendo instrucciones detalladas.
<input checked="" type="checkbox"/>	b) Las funciones ocasionales pueden efectuarse sin supervisión.
<input type="checkbox"/>	c) Hay supervisión ocasional sobre lo que debe hacerse y como debe hacerse.
<input type="checkbox"/>	d) Solo lo relativo a políticas y a métodos generales es supervisado.

- En el desempeño de su puesto. Tiene contacto con el público. **Si** ____ **No** X

- En caso afirmativo:

f) ¿Qué tipo de contacto;	<input type="checkbox"/>	1) Personal.
	<input type="checkbox"/>	2) Por teléfono.
	<input type="checkbox"/>	3) Por correspondencia
b) ¿Qué daños podría causar un mal trato a esa persona?	_____	

- Impacto de su trabajo sobre la organización.

No.	Errores que se cometen	Causas que lo provocan	Impacto en la empresa
1	Mal mantenimiento de un equipo	Descuido	Económico

- Los resultados de su trabajo afectan:

<input type="checkbox"/>	• Parcialmente a personas de su nivel.
<input type="checkbox"/>	• El servicio al público.
<input checked="" type="checkbox"/>	• El trabajo de la unidad.
<input checked="" type="checkbox"/>	• El desarrollo de su departamento.
<input type="checkbox"/>	• Los procesos de dirección y políticas de la compañía.

- Habilidades.

Habilidad requerida	Grado de Habilidad			Observaciones o actividad
	Bajo	Normal	Alto	
Habilidad manual			X	
Habilidad visual			X	
Habilidad verbal		X		
Habilidad auditiva		X		

V- CONDICIONES DE TRABAJO.

- Condiciones en que se realiza su trabajo:

Aspecto	Nivel De Evaluación			
	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
Iluminación			X	
Ventilación			X	
Limpieza			X	
Organización			X	

- Especifique si tiene que soportar en su trabajo algunas de estas condiciones:

(E): Esporádico. | (I): Intermitente. | (C): Constante.

<input type="checkbox"/> C	Olores.	<input type="checkbox"/> (E)	<input type="checkbox"/> (I)	<input type="checkbox"/> (C)	<input type="checkbox"/>	Emanaciones.	<input type="checkbox"/> (E)	<input type="checkbox"/> (I)	<input type="checkbox"/> (C)
<input type="checkbox"/> C	Humedad.	<input type="checkbox"/> (E)	<input type="checkbox"/> (I)	<input type="checkbox"/> (C)	<input type="checkbox"/>	Resequedad.	<input type="checkbox"/> (E)	<input type="checkbox"/> (I)	<input type="checkbox"/> (C)
<input type="checkbox"/>	Corriente de aire.	<input type="checkbox"/> (E)	<input type="checkbox"/> (I)	<input type="checkbox"/> (C)	<input type="checkbox"/> E	Frío.	<input type="checkbox"/> (E)	<input type="checkbox"/> (I)	<input type="checkbox"/> (C)
<input type="checkbox"/> C	Ruido.	<input type="checkbox"/> (E)	<input type="checkbox"/> (I)	<input type="checkbox"/> (C)	<input type="checkbox"/> E	Calor.	<input type="checkbox"/> (E)	<input type="checkbox"/> (I)	<input type="checkbox"/> (C)
<input type="checkbox"/> E	Lugares altos.	<input type="checkbox"/> (E)	<input type="checkbox"/> (I)	<input type="checkbox"/> (C)	<input type="checkbox"/>	Espacios reducidos.	<input type="checkbox"/> (E)	<input type="checkbox"/> (I)	<input type="checkbox"/> (C)
<input type="checkbox"/>	Materiales químicos.	<input type="checkbox"/> (E)	<input type="checkbox"/> (I)	<input type="checkbox"/> (C)	<input type="checkbox"/>	Ácido.	<input type="checkbox"/> (E)	<input type="checkbox"/> (I)	<input type="checkbox"/> (C)
<input type="checkbox"/>	Humo.	<input type="checkbox"/> (E)	<input type="checkbox"/> (I)	<input type="checkbox"/> (C)	<input type="checkbox"/> E	Grasas.	<input type="checkbox"/> (E)	<input type="checkbox"/> (I)	<input type="checkbox"/> (C)
<input type="checkbox"/> E	Aceites.	<input type="checkbox"/> (E)	<input type="checkbox"/> (I)	<input type="checkbox"/> (C)	<input type="checkbox"/> E	Vapor.	<input type="checkbox"/> (E)	<input type="checkbox"/> (I)	<input type="checkbox"/> (C)
<input type="checkbox"/> E	Cambios bruscos de temperatura.						<input type="checkbox"/> (E)	<input type="checkbox"/> (I)	<input type="checkbox"/> (C)
<input type="checkbox"/>	Otros (especifique) _____						<input type="checkbox"/> (E)	<input type="checkbox"/> (I)	<input type="checkbox"/> (C)

- Su trabajo se desarrolla en:

Lugar	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca
Interior			X	
Exterior			X	
Entra y sale			X	
En vehículo Automotor.				

- Esfuerzo físico.

<input checked="" type="checkbox"/> X	1. Se requiere un esfuerzo físico.	<input type="checkbox"/> Ligero	<input checked="" type="checkbox"/> (X)Mediano	<input type="checkbox"/> Grande
<input checked="" type="checkbox"/> X	2. Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.			

- Posición que debe mantener en la realización de su trabajo.

Posición	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Agachado			X	
De rodillas				X
Parado		X		
Subiendo		X		
Corriendo				X
Empujando			X	
Trabajando con los dedos		X		
Sentado				X
Otras (especifique)				

- Posibilidad de ocurrencia de un accidente en su trabajo:

Accidentes	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 24-49 %	Remota Menos 25 %
Caídas		X		
Choques Eléctricos		X		
Mutilaciones		X		
Quemaduras		X		
Golpes		X		
Raspaduras		X		
Otros				

- Enfermedades a las que está expuesto en su trabajo:

Enfermedades	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 24-49 %	Remota Menos 25 %
Alergias			X	
Oído			X	
Vista			X	
Aparato Respiratorio				
Aparato Digestivo				
Sistema Nervioso			X	
Otros				

VI.- COMPETENCIAS DESEADAS.

Competencia deseada en el cargo.	Nivel de Importancia			
	Baja	Media Baja	Media Alta	Alta
Capacidad de análisis			X	
Capacidad de síntesis				
Razonamiento lógico			X	
Orientación a resultado			X	
Capacidad de coordinación			X	
Trasmitir ideas			X	
Facilidad para cambiar rápidamente de tarea				X
Capacidad de expresión y comunicación			X	
Imaginación			X	
Atención concentrada				X
Atención distribuida				X
Dotes de mando				
Disponibilidad para viajar				X
Concentración mental				X

Memoria visual				X
Memoria a largo plazo				X
Memoria inmediata				X
Liderar grupo de trabajo				
Motivar a otros				X
Planificación y organización				
Orientación a cliente				
Capacidad de escucha				X
Relaciones publica				
Trabajo en equipo				X
Discreción				X
Disciplina				X
Honestidad				X
Persuasión				X
Iniciativa				X
Creatividad				X
Lealtad				X

VII.- REQUISITOS EXIGIDOS POR LA EMPRESA PARA EL CARGO.

- Experiencia mínima (Tiempo): _____
- Sexo: Masculino Edad mínima: 18 Máxima: _____
- Tipo de contrato:
 - _____ a) Por tiempo determinado X b) Por tiempo indeterminado
 - _____ c) A Prueba _____ d) Por el servicio social
 - _____ e) Otro (Especifique): _____
- Requisitos físicos: Apto físico y mentalmente
- Cualidades intelectuales: 12mo Grado. Evaluación eléctrica.
- Antigüedad en el puesto: _____

PERFIL DEL CARGO

I.- IDENTIFICACIÓN.

- Denominación del puesto de trabajo: Operario "B" de planta de tratamiento de agua y residuales.
- **Área:** Brig. energética. **Departamento:** Mantenimiento. **Subdirección:** UEB Aseguramiento.
- Categoría Ocupacional: Obrero
- Grupo Salarial: VI.
- Indique de que personas recibe ordenes de trabajo:

Cargo de los Jefes que recibe ordenes	Tipo de Ordenes	Frecuencia		
		Elevada	Media	Poca
Jefe de brigada	Trabajo		X	

- Número de empleados del puesto: Mujeres _____. Hombres 6.
- De forma general diga ¿En qué consiste su trabajo? (**MISIÓN U OBJETIVO**)
Dar tratamiento a los residuales proveniente de la fábrica.
- **Actividades principales** de su puesto de trabajo. Describa: (utilizando el espacio en blanco que a continuación se le ofrece).

A) TAREAS DIARIAS:

1. Revisar medios y equipos.
2. revisar bombeo.
3. Revisar la laguna de oxidación.

B) TAREAS PERIÓDICAS:

1. Limpieza de las lagunas de oxilación.

C) TAREAS OCASIONADAS O EVENTUALES:

1. Dragado de las lagunas de oxilación.

- o **Información recibida** en el puesto.

Documento	Dpto. o Área que lo envía	Frecuencia de envío	Uso o trámite
Libro de incidencia	Energética	Diario	Trabajo

II- EQUIPAMIENTO DE TRABAJO.

- Que tipos de maquinaria, aparatos o instrumentos se requieren en su puesto.

Aparato o Maquinaria	Exactitud y Rapidez	Exactitud	Elemental
Bombas de oxilación			x

III- CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA DEL PUESTO.

- Conocimientos teóricos o indispensables:

<input type="checkbox"/>	a) Primaria.	<input checked="" type="checkbox"/>	b) Secundaria.
<input type="checkbox"/>	c) Nivel Medio Superior.	<input type="checkbox"/>	d) Nivel Superior.
<input type="checkbox"/>	e) Comercio.	<input type="checkbox"/>	f) Taquigrafía.
<input type="checkbox"/>	g) Mecanografía.	<input type="checkbox"/>	h) Secretaria.
<input type="checkbox"/>	i) Cursos Especiales.	<input type="checkbox"/>	j) Redacción.
<input type="checkbox"/>	k) Control de la calidad.	<input type="checkbox"/>	l) Trabajo con archivo.
<input type="checkbox"/>	m) Aritmética.	<input type="checkbox"/>	n) Computación.
<input type="checkbox"/>	o) Contabilidad.	<input type="checkbox"/>	p) Costo.
<input type="checkbox"/>	q) Finanzas.	<input type="checkbox"/>	r) Idioma _____

Otro (**especifique**) _____.

- Experiencia mínima que se requiere en su puesto de trabajo:

<input type="checkbox"/>	Ninguna	<input type="checkbox"/>	De 6 meses a 1 año
<input checked="" type="checkbox"/>	Hasta 6 meses	<input type="checkbox"/>	Otra _____

- Experiencia ocupacional que Usted posee y nombre del cargo:

No.	Nombre del Cargo Ocupado	Cantidad de años
1	Operador de bomba	5

IV- RESPONSABILIDAD.

- El puesto requiere ser responsables de bienes:

Elementos bajo su responsabilidad	Grado de Responsabilidad	
	Parcial	Total
Maquinaria y equipos		X

- El trabajo se realiza bajo las siguientes condiciones

<input checked="" type="checkbox"/>	a) Bajo supervisión directa, siguiendo instrucciones detalladas.
<input type="checkbox"/>	b) Las funciones ocasionales pueden efectuarse sin supervisión.
<input checked="" type="checkbox"/>	c) Hay supervisión ocasional sobre lo que debe hacerse y como debe hacerse.
<input type="checkbox"/>	d) Solo lo relativo a políticas y a métodos generales es supervisado.

- En el desempeño de su puesto. Tiene contacto con el público. **Si** ____ **No** X

- En caso afirmativo:

g) ¿Qué tipo de contacto;	<input type="checkbox"/>	1) Personal.
	<input type="checkbox"/>	2) Por teléfono.
	<input type="checkbox"/>	3) Por correspondencia
b) ¿Qué daños podría causar un mal trato a esa persona?	_____	

- Impacto de su trabajo sobre la organización.

No.	Errores que se cometen	Causas que lo provocan	Impacto en la empresa
1	Inundación de bombas	Abandono del puesto de trabajo	Parada empresa

- Los resultados de su trabajo afectan:

<input type="checkbox"/>	• El servicio al público.
<input checked="" type="checkbox"/>	• El trabajo de la unidad.
<input checked="" type="checkbox"/>	• El desarrollo de su departamento.
<input type="checkbox"/>	• Los procesos de dirección y políticas de la compañía.

- Habilidades.

Habilidad requerida	Grado de Habilidad			Observaciones o actividad
	Bajo	Normal	Alto	
Habilidad manual			X	
Habilidad visual		X		
Habilidad verbal		X		
Habilidad visomotriz		X		
Habilidad auditiva		X		

V- CONDICIONES DE TRABAJO.

- Condiciones en que se realiza su trabajo:

Nivel De Evaluación

Aspecto	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
Iluminación			X	
Ventilación			X	
Limpieza			X	
Organización			X	

- Especifique si tiene que soportar en su trabajo algunas de estas condiciones:

(E): Esporádico. | (I): Intermitente. | (C): Constante.

<input checked="" type="checkbox"/> C	Olores.	(E)	(I)	(C)	<input type="checkbox"/>	Emanaciones.	(E)	(I)	(C)
<input checked="" type="checkbox"/> C	Humedad.	(E)	(I)	(C)	<input type="checkbox"/>	Resequedad.	(E)	(I)	(C)
<input type="checkbox"/>	Corriente de aire.	(E)	(I)	(C)	<input type="checkbox"/> I	Frío.	(E)	(I)	(C)
<input checked="" type="checkbox"/> C	Ruido.	(E)	(I)	(C)	<input type="checkbox"/> I	Calor.	(E)	(I)	(C)
<input type="checkbox"/>	Lugares altos.	(E)	(I)	(C)	<input type="checkbox"/>	Espacios reducidos.	(E)	(I)	(C)
<input type="checkbox"/>	Materiales químicos.	(E)	(I)	(C)	<input type="checkbox"/>	Ácido.	(E)	(I)	(C)
<input type="checkbox"/>	Humo.	(E)	(I)	(C)	<input type="checkbox"/>	Grasas.	(E)	(I)	(C)
<input type="checkbox"/>	Aceites.	(E)	(I)	(C)	<input type="checkbox"/>	Vapor.	(E)	(I)	(C)
<input type="checkbox"/>	Cambios bruscos de temperatura.						(E)	(I)	(C)
<input type="checkbox"/>	Otros (especifique).						(E)	(I)	(C)

- Su trabajo se desarrolla en.

Lugar	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca
Interior			X	
Exterior		X		
Entra y sale		X		
En vehículo Automotor.				

- Esfuerzo físico.

<input checked="" type="checkbox"/> X	1. Se requiere un esfuerzo físico.	Ligero	(X)Mediano	Grande
<input checked="" type="checkbox"/> X	2. Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.			

- Posición que debe mantener en la realización de su trabajo.

Posición	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Agachado			X	
De rodillas			X	
Parado		X		
Subiendo		X		
Trabajando con los dedos		X		
Sentado			X	

- Posibilidad de ocurrencia de un accidente en su trabajo:

Accidentes	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 24-49 %	Remota Menos 25 %
Caídas	X			
Choques Eléctricos		X		
Mutilaciones				
Quemaduras				
Golpes		X		
Raspaduras				
Otros				

- Enfermedades a las que está expuesto en su trabajo:

Enfermedades	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 24-49 %	Remota Menos 25 %
Alergias	X			
Oído			X	
Vista			x	
Aparato Respiratorio		X		
Aparato Digestivo				
Sistema Nervioso				
Otros				

VI.- COMPETENCIAS DESEADAS.

Competencia deseada en el cargo.	Nivel de Importancia			
	Baja	Media Baja	Media Alta	Alta
Capacidad de análisis			X	
Capacidad de síntesis			X	
Razonamiento lógico			X	
Orientación a resultado			X	
Capacidad de coordinación			x	
Trasmitir ideas		X		
Facilidad para cambiar rápidamente de tarea			X	
Capacidad de expresión y comunicación			X	
Imaginación			X	
Atención concentrada			X	
Atención distribuida			X	
Dotes de mando		X		
Disponibilidad para viajar				X
Concentración mental			X	
Memoria visual			X	
Memoria a largo plazo			X	
Memoria inmediata			X	
Liderar grupo de trabajo			X	
Motivar a otros		X		
Planificación y organización			X	
Orientación a cliente				
Capacidad de escucha			X	
Relaciones pública			X	
Trabajo en equipo			x	
Discreción				X
Disciplina				X
Honestidad			X	

Persuasión			X	
Iniciativa			X	
Creatividad				X
Lealtad				X

VII.- REQUISITOS EXIGIDOS POR LA EMPRESA PARA EL CARGO.

- Experiencia mínima (Tiempo): _____
- Sexo: M Edad mínima: 18 Máxima: _____
- Tipo de contrato:
 - ____ a) Por tiempo determinado X b) Por tiempo indeterminado
 - ____ c) A Prueba ____ d) Por el servicio social
 - ____ e) Otro (Especifique): _____
- Requisitos físicos: Apto físico y mentalmente
- .Cualidades intelectuales: 9no Grado. Certificado de evaluación.
- Antigüedad en el puesto: _____

PERFIL DEL CARGO

I.- IDENTIFICACIÓN.

- Denominación del puesto de trabajo: Mecánico en climatización y refrigeración.
- **Área:** Brig. energética. **Departamento:** Mantenimiento. **Subdirección:** UEB Aseguramiento.
- Categoría Ocupacional: Obrero
- Grupo Salarial: VI.
- Indique de que personas recibe ordenes de trabajo:

Cargo de los Jefes que recibe ordenes	Tipo de Ordenes	Frecuencia		
		Elevada	Media	Poca
Jefe de brigada	Trabajo	X		

- Número de empleados del puesto: Mujeres _____. **Hombres 4.**
- De forma general diga ¿En qué consiste su trabajo? (**MISIÓN U OBJETIVO**)
Reparación y mantenimiento de los equipos de refrigeración del área energética.
- **Actividades principales** de su puesto de trabajo.

A) TAREAS DIARIAS:

1. Reparación y mantenimiento de los equipo de refrigeración.
2. Verificación y control de los equipos de refrigeración.

B) TAREAS PERIÓDICAS:

1. Chequear los mantenimiento de todos los equipo de refrigeración.

C) TAREAS OCASIONADAS O EVENTUALES:

1. Reparar o arreglar en caso de una rotura de un equipo o compresor.

o **Información recibida** en el puesto.

Documento	Dpto. o Área que lo envía	Frecuencia de envío	Uso o trámite
Orden de trabajo	Mantenimiento	Diaria	Trabajo

• **Información emitida** en el puesto.

Documento	Dpto. o Área al que se envía	Frecuencia de envío	Uso o trámite
Orden de trabajo	Mantenimiento	Diaria	Trabajo

II- EQUIPAMIENTO DE TRABAJO.

- Que tipos de maquinaria, aparatos o instrumentos se requieren en su puesto.

Aparato o Maquinaria	Exactitud y Rapidez	Exactitud	Elemental
Manómetros		X	
Bomba de vació			X
Juego de llave			X
Júcon			X

III- CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA DEL PUESTO.

- Conocimientos teóricos o indispensables:

<input type="checkbox"/>	a) Primaria.	<input type="checkbox"/>	b) Secundaria.
<input checked="" type="checkbox"/>	c) Nivel Medio Superior.	<input type="checkbox"/>	d) Nivel Superior.
<input type="checkbox"/>	e) Comercio.	<input type="checkbox"/>	f) Taquigrafía.
<input type="checkbox"/>	g) Mecanografía.	<input type="checkbox"/>	h) Secretaria.
<input type="checkbox"/>	i) Cursos Especiales.	<input type="checkbox"/>	j) Redacción.
<input type="checkbox"/>	k) Control de la calidad.	<input type="checkbox"/>	l) Trabajo con archivo.
<input type="checkbox"/>	m) Aritmética.	<input type="checkbox"/>	n) Computación.
<input type="checkbox"/>	o) Contabilidad.	<input type="checkbox"/>	p) Costo.
<input type="checkbox"/>	q) Finanzas.	<input type="checkbox"/>	r) Idioma _____

Otro (especifique) _____.

- Experiencia mínima que se requiere en su puesto de trabajo:

<input type="checkbox"/>	Ninguna	<input type="checkbox"/>	De 6 meses a 1 año
<input checked="" type="checkbox"/>	Hasta 6 meses	<input type="checkbox"/>	Otra _____

- Experiencia ocupacional que Usted posee y nombre del cargo:

No.	Nombre del Cargo Ocupado	Cantidad de años
1	Mecánico de refrigeración	5

- Adiestramiento requerido.

<input type="checkbox"/>	Postgrado:	<input type="checkbox"/>	Cursos específicos intensivos:
<input type="checkbox"/>	Conferencias:	<input type="checkbox"/>	Prácticas:
<input type="checkbox"/>	Otros: ¿Cuáles? _____		

IV- RESPONSABILIDAD.

- El puesto requiere ser responsables de bienes:

Elementos bajo su responsabilidad	Grado de Responsabilidad	
	Parcial	Total
Maquinaria y equipos		x

- El trabajo se realiza bajo las siguientes condiciones (marque con una "X")

<input type="checkbox"/>	a) Bajo supervisión directa, siguiendo instrucciones detalladas.
<input checked="" type="checkbox"/>	b) Las funciones ocasionales pueden efectuarse sin supervisión.
<input checked="" type="checkbox"/>	c) Hay supervisión ocasional sobre lo que debe hacerse y como debe hacerse.
<input type="checkbox"/>	d) Solo lo relativo a políticas y a métodos generales es supervisado.

- En el desempeño de su puesto. Tiene contacto con el público. Si ____ No X

- En caso afirmativo:

h) ¿Qué tipo de contacto;	<input type="checkbox"/>	1) Personal.
	<input type="checkbox"/>	2) Por teléfono.
	<input type="checkbox"/>	3) Por correspondencia
b) ¿Qué daños podría causar un mal trato a esa persona?	_____	

- Impacto de su trabajo sobre la organización.

No.	Errores que se cometen	Causas que lo provocan	Impacto en la empresa
1	Mala operación de la bomba	Entretenimiento	Económico

- Los resultados de su trabajo afectan:

<input type="checkbox"/>	• Parcialmente a personas de su nivel.
<input type="checkbox"/>	• El servicio al público.
<input checked="" type="checkbox"/>	• El trabajo de la unidad.
<input checked="" type="checkbox"/>	• El desarrollo de su departamento.
<input type="checkbox"/>	• Los procesos de dirección y políticas de la compañía.

- Habilidades.

Habilidad requerida	Grado de Habilidad			Observaciones o actividad
	Bajo	Normal	Alto	
Habilidad manual		X		
Habilidad visual		X		
Habilidad verbal		X		
Habilidad auditiva		X		

V- CONDICIONES DE TRABAJO.

- Condiciones en que se realiza su trabajo:

Aspecto	Nivel De Evaluación			
	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
Iluminación		X		
Ventilación			X	
Limpieza			X	
Organización			X	

- Especifique si tiene que soportar en su trabajo algunas de estas condiciones:
(E): Esporádico. | (I): Intermitente. | (C): Constante.

<input type="checkbox"/> E	Olores.	<input type="checkbox"/> (E)	<input type="checkbox"/> (I)	<input type="checkbox"/> (C)	<input type="checkbox"/> E	Emanaciones.	<input type="checkbox"/> (E)	<input type="checkbox"/> (I)	<input type="checkbox"/> (C)
<input type="checkbox"/> C	Humedad.	<input type="checkbox"/> (E)	<input type="checkbox"/> (I)	<input type="checkbox"/> (C)	<input type="checkbox"/>	Ressequedad.	<input type="checkbox"/> (E)	<input type="checkbox"/> (I)	<input type="checkbox"/> (C)
<input type="checkbox"/> E	Corriente de aire.	<input type="checkbox"/> (E)	<input type="checkbox"/> (I)	<input type="checkbox"/> (C)	<input type="checkbox"/> E	Frío.	<input type="checkbox"/> (E)	<input type="checkbox"/> (I)	<input type="checkbox"/> (C)
<input type="checkbox"/> E	Ruido.	<input type="checkbox"/> (E)	<input type="checkbox"/> (I)	<input type="checkbox"/> (C)	<input type="checkbox"/> E	Calor.	<input type="checkbox"/> (E)	<input type="checkbox"/> (I)	<input type="checkbox"/> (C)
<input type="checkbox"/> E	Lugares altos.	<input type="checkbox"/> (E)	<input type="checkbox"/> (I)	<input type="checkbox"/> (C)	<input type="checkbox"/> E	Espacios reducidos.	<input type="checkbox"/> (E)	<input type="checkbox"/> (I)	<input type="checkbox"/> (C)
<input type="checkbox"/> E	Materiales químicos.	<input type="checkbox"/> (E)	<input type="checkbox"/> (I)	<input type="checkbox"/> (C)	<input type="checkbox"/>	Ácido.	<input type="checkbox"/> (E)	<input type="checkbox"/> (I)	<input type="checkbox"/> (C)
<input type="checkbox"/>	Humo.	<input type="checkbox"/> (E)	<input type="checkbox"/> (I)	<input type="checkbox"/> (C)	<input type="checkbox"/> E	Grasas.	<input type="checkbox"/> (E)	<input type="checkbox"/> (I)	<input type="checkbox"/> (C)
<input type="checkbox"/> E	Aceites.	<input type="checkbox"/> (E)	<input type="checkbox"/> (I)	<input type="checkbox"/> (C)	<input type="checkbox"/>	Vapor.	<input type="checkbox"/> (E)	<input type="checkbox"/> (I)	<input type="checkbox"/> (C)
<input type="checkbox"/>	Cambios bruscos de temperatura.						<input type="checkbox"/> (E)	<input type="checkbox"/> (I)	<input type="checkbox"/> (C)
<input type="checkbox"/>	Otros (especifique).						<input type="checkbox"/> (E)	<input type="checkbox"/> (I)	<input type="checkbox"/> (C)

- Su trabajo se desarrolla en.

Lugar	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca
Interior			X	
Exterior		X		
Entra y sale		X		
En vehículo Automotor.				

- Esfuerzo físico.

<input checked="" type="checkbox"/> X	1. Se requiere un esfuerzo físico.	<input checked="" type="checkbox"/> (X) Ligero	<input type="checkbox"/> Mediano	<input type="checkbox"/> Grande
<input checked="" type="checkbox"/> X	2. Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.			

- Posición que debe mantener en la realización de su trabajo.

Posición	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Agachado		X		
De rodillas			X	
Parado			X	
Subiendo			X	
Corriendo				X
Empujando				X
Trabajando con los dedos	X			
Sentado				x
Otras (especifique)				

- Posibilidad de ocurrencia de un accidente en su trabajo:

Accidentes	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 24-49 %	Remota Menos 25 %
Caídas			X	
Choques Eléctricos		X		
Mutilaciones				
Quemaduras			X	
Golpes		X		
Raspaduras		X		
Otros				

- Enfermedades a las que está expuesto en su trabajo:

Enfermedades	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 24-49 %	Remota Menos 25 %
Alergias		X		
Oído			X	
Vista		X		
Aparato Respiratorio		X		
Aparato Digestivo				
Sistema Nervioso				
Otros				

VI.- COMPETENCIAS DESEADAS.

Competencia deseada en el cargo.	Nivel de Importancia			
	Baja	Media Baja	Media Alta	Alta
Capacidad de análisis				X
Capacidad de síntesis				X
Razonamiento lógico				X
Orientación a resultado				X
Capacidad de coordinación				X
Trasmitir ideas				X
Facilidad para cambiar rápidamente de tarea				X
Capacidad de expresión y comunicación				X
Imaginación				X
Atención concentrada				X
Atención distribuida			X	

Dotes de mando				
Disponibilidad para viajar			X	
Concentración mental				X
Memoria visual				X
Memoria a largo plazo				X
Memoria inmediata				X
Liderar grupo de trabajo				
Motivar a otros				X
Planificación y organización				X
Orientación a cliente				
Capacidad de escucha				X
Trabajo en equipo				X
Discreción				X
Disciplina				X
Honestidad				X
Persuasión				X
Iniciativa				X
Creatividad				X
Lealtad				X

VII.- REQUISITOS EXIGIDOS POR LA EMPRESA PARA EL CARGO.

- Experiencia mínima (Tiempo): _____
- Sexo: MASCULINO Edad mínima: 18 Máxima: _____
- Tipo de contrato:
 - ____ a) Por tiempo determinado **X b) Por tiempo indeterminado**
 - ____ c) A Prueba ____ d) Por el servicio social ____ e) Otro (Especifique):

- Requisitos físicos: Apto físico y mentalmente
- Cualidades intelectuales: 12mo grado. Certificado de evaluación.
- Antigüedad en el puesto: _____

PERFIL DEL CARGO

I.- IDENTIFICACIÓN.

- Denominación del puesto de trabajo: Operador de caldera.
- **Área:** Brig. energética. **Departamento:** Mantenimiento. **Subdirección:** UEB Aseguramiento.
- Categoría Ocupacional: Obrero
- Grupo Salarial: IV.
- Indique de que personas recibe ordenes de trabajo:

Cargo de los Jefes que recibe ordenes	Tipo de Ordenes	Frecuencia		
		Elevada	Media	Poca
Jefe de brigada	Trabajo		X	

- Número de empleados del puesto: Mujeres _____. Hombres 2.
- De forma general diga ¿En qué consiste su trabajo? (**MISIÓN U OBJETIVO**)
Garantizar la generación de vapor para las diferentes áreas de la empresa.
- **Actividades principales** de su puesto de trabajo.

A) TAREAS DIARIAS:

1. Recalentamiento del combustible y calentamiento de las calderas
2. Distribución del vapor para las áreas.

B) TAREAS PERIÓDICAS:

1. Extracción de fondo de las calderas.
2. Drenar los niveles de agua.
3. Probar las válvulas de seguridad.

C) TAREAS OCASIONADAS O EVENTUALES:

1. Regeneración del suavizador.
2. Cambio de boquilla y de los filtros de las bombas de agua.

- o **Información recibida** en el puesto.

Documento	Dpto. o Área que lo envía	Frecuencia de envío	Uso o trámite
Libro de incidencia	Mantenimiento	Diario	Trabajo
Modelo de lectura	Mantenimiento	Diario	Trabajo

- **Información emitida** en el puesto.

Documento	Dpto. o Área al que se envía	Frecuencia de envío	Uso o trámite
Libro de incidencia	Mantenimiento	Diario	Trabajo
Modelo de lectura	Mantenimiento	Diario	Trabajo

II- EQUIPAMIENTO DE TRABAJO.

- Que tipos de maquinaria, aparatos o instrumentos se requieren en su puesto.

Aparato o Maquinaria	Exactitud y Rapidez	Exactitud	Elemental
Calderas			X
Bomba de agua	X		
Bomba de combustible			X

III- CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA DEL PUESTO.

- Conocimientos teóricos o indispensables:

<input type="checkbox"/>	a) Primaria.	<input type="checkbox"/>	b) Secundaria.
<input checked="" type="checkbox"/>	c) Nivel Medio Superior.	<input type="checkbox"/>	d) Nivel Superior.
<input type="checkbox"/>	e) Comercio.	<input type="checkbox"/>	f) Taquigrafía.
<input type="checkbox"/>	g) Mecanografía.	<input type="checkbox"/>	h) Secretaria.
<input checked="" type="checkbox"/>	i) Cursos Especiales.	<input type="checkbox"/>	j) Redacción.
<input type="checkbox"/>	k) Control de la calidad.	<input type="checkbox"/>	l) Trabajo con archivo.
<input type="checkbox"/>	m) Aritmética.	<input type="checkbox"/>	n) Computación.
<input type="checkbox"/>	o) Contabilidad.	<input type="checkbox"/>	p) Costo.
<input type="checkbox"/>	q) Finanzas.	<input type="checkbox"/>	r) Idioma _____

Otro (especifique) _____.

- Experiencia mínima que se requiere en su puesto de trabajo:

<input type="checkbox"/>	Ninguna	<input checked="" type="checkbox"/>	De 6 meses a 1 año
<input type="checkbox"/>	Hasta 6 meses	<input type="checkbox"/>	Otra _____

- Experiencia ocupacional que Usted posee y nombre del cargo:

No.	Nombre del Cargo Ocupado	Cantidad de años
1	Operador de caldera	1

- Adiestramiento requerido.

<input type="checkbox"/>	Postgrado:	<input checked="" type="checkbox"/>	Cursos específicos intensivos:
<input type="checkbox"/>	Conferencias:	<input type="checkbox"/>	Prácticas:
<input type="checkbox"/>	Otros: ¿Cuáles? _____		

IV- RESPONSABILIDAD.

- El puesto requiere ser responsables de bienes:

Elementos bajo su responsabilidad	Grado de Responsabilidad	
	Parcial	Total
Maquinaria y equipos		X
Equipos de oficina		
Dinero o valor		
Materias primas		X
Productos o Alimentos		
Informaciones confidenciales	X	
Por trámite, proceso o procedimiento		
Por el trabajo de otros		
Otros:		

- El trabajo se realiza bajo las siguientes condiciones (marque con una "X")

<input checked="" type="checkbox"/>	a) Bajo supervisión directa, siguiendo instrucciones detalladas.
<input checked="" type="checkbox"/>	b) Las funciones ocasionales pueden efectuarse sin supervisión.
<input type="checkbox"/>	c) Hay supervisión ocasional sobre lo que debe hacerse y como debe hacerse.
<input type="checkbox"/>	d) Solo lo relativo a políticas y a métodos generales es supervisado.

- En el desempeño de su puesto. Tiene contacto con el público. Si ____ No X

- En caso afirmativo:

i) ¿Qué tipo de contacto;	<input type="checkbox"/>	1) Personal.
	<input type="checkbox"/>	2) Por teléfono.
	<input type="checkbox"/>	3) Por correspondencia

b) ¿Qué daños podría causar un mal trato a esa persona?

- Impacto de su trabajo sobre la organización.

No.	Errores que se cometen	Causas que lo provocan	Impacto en la empresa
1	No chequear el equipo antes de su funcionamiento	Premura de tiempo	Económicos

- Los resultados de su trabajo afectan:

<input type="checkbox"/>	• Parcialmente a personas de su nivel.
<input type="checkbox"/>	• El servicio al público.
X	• El trabajo de la unidad.
X	• El desarrollo de su departamento.
<input type="checkbox"/>	• Los procesos de dirección y políticas de la compañía.

- Habilidades.

Habilidad requerida	Grado de Habilidad			Observaciones o actividad
	Bajo	Normal	Alto	
Habilidad manual		X		
Habilidad visual		X		
Habilidad verbal		X		
Habilidad auditiva		X		

V- CONDICIONES DE TRABAJO.

- Condiciones en que se realiza su trabajo:

Nivel De Evaluación

Aspecto	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
Iluminación			X	
Ventilación			X	
Limpieza			X	
Organización			X	

- Especifique si tiene que soportar en su trabajo algunas de estas condiciones:

(E): Esporádico. | (I): Intermitente. | (C): Constante.

E	Olores.	(E)	(I)	(C)	<input type="checkbox"/>	Emanaciones.	(E)	(I)	(C)
C	Humedad.	(E)	(I)	(C)	<input type="checkbox"/>	Resequedad.	(E)	(I)	(C)
<input type="checkbox"/>	Corriente de aire.	(E)	(I)	(C)	<input type="checkbox"/>	Frío.	(E)	(I)	(C)
C	Ruido.	(E)	(I)	(C)	C	Calor.	(E)	(I)	(C)
<input type="checkbox"/>	Lugares altos.	(E)	(I)	(C)	<input type="checkbox"/>	Espacios reducidos.	(E)	(I)	(C)
E	Materiales químicos.	(E)	(I)	(C)	<input type="checkbox"/>	Ácido.	(E)	(I)	(C)
C	Humo.	(E)	(I)	(C)	<input type="checkbox"/>	Grasas.	(E)	(I)	(C)
<input type="checkbox"/>	Aceites.	(E)	(I)	(C)	C	Vapor.	(E)	(I)	(C)
<input type="checkbox"/>	Cambios bruscos de temperatura.						(E)	(I)	(C)
<input type="checkbox"/>	Otros (especifique).						(E)	(I)	(C)

- Su trabajo se desarrolla en (marque con una "X" la frecuencia de ocurrencia correspondiente por jornada laboral).

Lugar	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca
Interior	x			
Exterior		X		
Entra y sale		X		
En vehículo Automotor.				

- Esfuerzo físico.

1. Se requiere un esfuerzo físico. | **Ligero** | **Mediano** | **Grande**
 2. Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.

- Posición que debe mantener en la realización de su trabajo.

Posición	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Agachado			X	
De rodillas				X
Parado	X			
Subiendo			X	
Corriendo				
Empujando				
Trabajando con los dedos				
Sentado				
Otras (especifique)				

- Posibilidad de ocurrencia de un accidente en su trabajo:

Accidentes	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 24-49 %	Remota Menos 25 %
Caídas		X		
Choques Eléctricos			X	
Mutilaciones				
Quemaduras		X		
Golpes		X		
Raspaduras		X		
Otros				

- Enfermedades a las que está expuesto en su trabajo:

Enfermedades	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 24-49 %	Remota Menos 25 %
Alergias		X		
Oído		X		
Vista		X		
Aparato Respiratorio				
Aparato Digestivo				
Sistema Nervioso				X
Otros				

VI.- COMPETENCIAS DESEADAS.

Competencia deseada en el cargo.	Nivel de Importancia			
	Baja	Media Baja	Media Alta	Alta
Capacidad de análisis				X
Capacidad de síntesis				
Razonamiento lógico				X
Orientación a resultado				
Capacidad de coordinación				X
Trasmitir ideas				X

Facilidad para cambiar rápidamente de tarea				
Capacidad de expresión y comunicación				
Imaginación				X
Atención concentrada				X
Atención distribuida				
Dotes de mando				
Disponibilidad para viajar				X
Concentración mental				X
Memoria visual				X
Memoria a largo plazo				
Memoria inmediata				X
Liderar grupo de trabajo				
Motivar a otros				
Planificación y organización				X
Orientación a cliente				
Capacidad de escucha				X
Relaciones publica				
Trabajo en equipo				
Discreción				X
Disciplina				X
Honestidad				X
Persuasión				X
Iniciativa				X
Creatividad				X
Lealtad				X

VII.- REQUISITOS EXIGIDOS POR LA EMPRESA PARA EL CARGO.

- Experiencia mínima (Tiempo): _____
- Sexo: Masculino Edad mínima: 18 años Máxima: _____
- Tipo de contrato:
 - _____ a) Por tiempo determinado **X b) Por tiempo indeterminado**
 - _____ c) A Prueba _____ d) Por el servicio social
 - _____ e) Otro (Especifique): _____
- Requisitos físicos: Apto físico y mentalmente.
- Cualidades intelectuales: 12mo Grado. Certificado de evaluación
- Antigüedad en el puesto: _____