

Universidad de la Habana  
Facultad de Contabilidad y Finanzas  
Sede 10 de Octubre



## Trabajo de Diploma

Propuesta para el análisis y diseño de cargos directivos y puestos de trabajo en aéreas de la Empresa Comercializadora Gamby.

**Diplomante: Carlos Romero Valdés**

**Tutor: Dra. Cristina B Lau Rodríguez**

Ciudad Habana

Abril del 2009

***“EDUCAR ES DEPOSITAR EN CADA HOMBRE  
TODA LA OBRA HUMANA QUE LE HA  
ANTECEDIDO: ES HACER A CADA HOMBRE  
RESUMEN DEL MUNDO VIVIENTE HASTA EL DÍA  
EN VIVE: ES PONERLO AL NIVEL DE SU TIEMPO,  
PARA QUE FLOTE SOBRE ÉL, Y NO DEJARLO  
DEBAJO DE SU TIEMPO, CON LO QUE NO PODRÁ  
SALIR A FLOTE: ES PREPARAR AL HOMBRE  
PARA LA VIDA”.***

**(MARTÍ, 1876).**

## *Dedicatoria:*

*A mi Madre. que me lo ha dado TODO.*

*A Marxina que siempre ha sido más que una  
abuela.*

*A mi querida tía Reina por estar en los momentos  
difíciles.*

*A Alda, mi hermanita.*

## Agradecimientos:

En primer lugar a mi tutora Cristina, la persona gracias a la cual pude realizar mi trabajo de diploma, por el cariño con que siempre me trato, por todo lo que he aprendido. A mi profesora Frida por su preocupación. A mi profesor Raúl Sandoval. A toda mi familia, a mi hermano, a mi novia Diana por soportarme estos meses, a mi suegra Rebeca, a mi cuñadita por portarse tan bien. A Iris en Recursos Humanos, a Susy en la Subdirección, a todas las personas en Gamby que me ayudaron tanto, agradezco también a las personas que no lo hicieron ya que me alentaron a esforzarme más.

## Índice

|  |          |
|--|----------|
| <b>Resumen.....</b>  | <b>3</b> |
| <b>Introducción.....</b>   | <b>4</b> |
| <b>Capitulo 1 Fundamentación Teórico Metodológica. Gestión de Recursos Humanos</b>   |          |
| 1.1 La Gestión de Recursos Humanos.....  | 6        |
| 1.1.1 Definición.....  | 7        |
| 1.1.2 Tendencias actuales de la Gestión de Recursos Humanos.....   | 8        |
| 1.1.3 Modelos de Gestión de Recursos Humanos.....  | 9        |
| 1.2 Análisis de Cargos Directivos y de Puestos de Trabajo.....   | 11       |
| 1.2.1 Importancia del Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo.....  | 13       |
| 1.2.2 Metodología para el Análisis y Diseño de Cargos Directivos y Puestos de Trabajo.....   | 14       |
| 1.3 Los perfiles de Competencia. Gestión por competencia.....  | 16       |
| 1.3.1 Las Competencias.....  | 19       |
| <b>Capitulo 2 Caracterización dela Empresa Comercializadora Gamby. Diagnostico.</b>  |          |
| 2.1 Introducción.....  | 31       |
| 2.1.2 Características de la Empresa Comercializadora Gamby.....  | 31       |
| 2.2 Características del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Comercializadora Gamby.....   | 35       |
| 2.2.1 Análisis de la fuerza de trabajo Fuerza de Trabajo del Departamento de Recursos Humanos.....   | 37       |
| 2.3 Análisis de la fuerza de trabajo de la Dirección Económica.....  | 40       |
| 2.4 Diagnóstico de la Empresa Comercializadora Gamby.....  | 43       |
| <b>Capitulo 3. Análisis y diseños de cargos directivos y puestos de trabajo en áreas de la Empresa Comercializadora Gamby.</b>                           |          |
| 3.1 Introducción.....  | 46       |
| 3.2 Metodología para el Análisis y Diseño de Cargos Directivos Y Puestos de Trabajo.....   | 47       |
| 3.3 Aplicación de la Metodología para el Análisis y Diseños de Cargos Directivos y Puestos de Trabajo en áreas de la Empresa Comercializadora Gamby..... | 51       |

|  |    |
|--|----|
| 3.4 Diseño de Cargos Directivos y Puestos de Trabajo ..... | 61 |
| Conclusiones.....  | 72 |
| Recomendaciones.....                                       | 73 |
| Bibliografía.....  | 74 |
| Anexos.....  | 77 |

# Resumen

En las organizaciones empresariales cubanas el desarrollo de la Gestión de los Recursos Humanos y principalmente la elaboración de los diseños de Cargos Directivos y Puestos de Trabajo bajo un enfoque de competencia se encuentra dando sus primeros pasos. Estos últimos, se consideran dentro de la estructura organizativa como un aspecto de vital importancia ya que constituyen el proceso básico del cual parten todas las funciones que integran la Gestión de los Recursos Humanos.

Este trabajo se dividió en tres capítulos, en el primero: Fundamentación Teórica Metodológica. Gestión de Recursos Humanos, se abordan temas referidos al Marco Teórico Conceptual existente sobre los principales conceptos abordados, así como referencias a la metodología a usar en el tercer capítulo, en el segundo Capítulo se caracteriza a la Empresa objeto de estudio y a los departamentos seleccionados. En el ultimo capítulo se aplica la metodología para el Análisis y Diseño de Cargos Directivos y Puestos de Trabajo.

## Introducción:

En la actualidad Cuba se encuentra sumergida en un proceso de reinserción en un mercado mundial globalizado en que los cambios tecnológicos suceden a una velocidad nunca antes vista. Las transformaciones que se producen a diario en el mundo influyen directamente en las acciones de las empresas impulsando a las mismas a encontrar ventajas competitivas que le ofrezcan mayores oportunidades de alcanzar el éxito.

En las organizaciones empresariales cubanas el desarrollo de la Gestión de los Recursos Humanos y principalmente la elaboración de los diseños de Cargos Directivos y Puestos de Trabajo se encuentra dando sus primeros pasos. Estos últimos, se consideran dentro de la estructura organizativa como un aspecto de vital importancia ya que constituyen el proceso básico del cual parten todas las funciones que integran la Gestión de los Recursos Humanos.

Unido a lo anterior; la ventaja competitiva básica sostenible de las empresas en la “era digital” o sociedad del conocimiento” radicará en la renovación continuada de las competencias de sus personas, que son desarrolladas y contempladas dentro de los Diseños de Cargos de Dirección y Puestos de Trabajo. Las personas más que los recursos financieros o tecnológicos, son las que deciden en el resultado de la entidad. Es por esto que resulta de gran valor que la Gestión de Recursos Humanos se realice basada en la utilización de nuevos enfoques como el de competencia que remuevan la forma de administrar el personal.

La Gestión de Recursos Humanos por Competencia logra una integración entre actividades claves como la formación y el desarrollo, la evaluación del desempeño y selección del personal entre otras. Este enfoque le incorpora una dinámica al trabajador, promoviendo en este la adquisición de nuevos conocimientos con el fin de aumentar su nivel de calificación.

El siguiente trabajo de diploma se realizó en la empresa comercializadora Gamby que tiene como **situación problemática** la no existencia de los diseños de cargos y puestos de trabajos y la no existencia de las competencia que respondan a los cambios organizativos necesarios en las áreas de trabajo.



Entonces: La elaboración de los diseños de cargos de dirección y puestos de trabajos y las competencias necesarias contribuiría a mejorar los procesos organizativos en la Gestión de los Recursos Humanos.

Para ello se plantea como **objetivo general** del presente trabajo de tesis Analizar y Elaborar los diseños de cargos directivos y puestos de trabajo y las competencias en las áreas seleccionadas y como **objetivos específicos**:

- ✓ Profundizar acerca del marco teórico conceptual sobre los Recursos Humanos Integrados al Sistema de Gestión de las organizaciones y los elementos que lo conforman.
- ✓ Realizar un análisis de la situación actual de la empresa Comercializadora Gamby objeto de análisis y de las áreas donde se analizaran y diseñaran los cargos directivos y puestos de trabajo.
- ✓ Aplicar la metodología propuesta para el diseño de cargos directivos y los puestos de trabajo y determinación de competencia en las áreas seleccionadas.

Para ello se estructuro la tesis en tres capítulos:

**Capítulo 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA METODOLÓGICA. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

**Capítulo 2: Caracterización de la Empresa Comercializadora Gamby..**

**Diagnostico.**

**Capítulo 3: Análisis y Diseños de cargos directivos y puestos de trabajo en la empresa Comercializadora Gamby.**

El presente trabajo se desarrollo por un período de dos meses, utilizándose los métodos y técnicas siguientes:

1. Estudio y análisis bibliográfico disponible según la temática.
2. Análisis estadístico de la fuerza de trabajo.
3. Diagnóstico mediante la matriz DAFO.
4. Método de observación directa.
5. Método de entrevista personal.
6. Método de entrevista en grupo.
7. Método del cuestionario estructurado.
8. Método de conferencia técnica.
9. Método de Expertos.

## Capitulo 1 Teoría y Metodología de la Gestión de Recursos humanos.

### 1.1 La Gestión de Recursos Humanos.

En la actualidad la principal ventaja competitiva para cualquier entidad esta en su personal y el reto para la misma estaría en formar e integrar un eficiente equipo de trabajo. La Gestión de Recursos Humanos surge hace más de 40 años. El surgimiento de esta disciplina tuvo la influencia de personas que propusieron y desarrollaron movimientos. Uno de los fundadores de este movimiento fue Elton Mayo, que entre 1924 y 1933 realizo investigaciones, que sirvieron como pilar para la formulación del concepto de “hombre social”: que es motivado por necesidades sociales, que busca relaciones en el trabajo y responde mas a las precisiones del grupo de trabajo que al control administrativo, lo anterior rompe con el antiguo concepto de “hombre racional”, motivado solamente por las necesidades económicas personales.

Seguido a las investigaciones de Mayo, en 1934, Maslow desarrolla su teoría de las necesidades, la misma establece que el ser humano tiene necesidades que satisfacer, las mismas tienen un orden .Según Maslow en primer lugar se encuentran las fisiológicas y después en orden ascendente, la seguridad, las relaciones afectivas, y como ultima la autorrealización.

La Gestión de Recursos Humanos es un término de uso reciente, ya que el mismo es utilizado a partir de finales de la década del 70. Anteriormente se hablaba de **Administración del personal** que correspondía al tratamiento exclusivamente administrativo que se le daba al mismo, esta administración se ocupaba de temas burocráticos como: confección de nominas, disciplina laboral, el aporte a la seguridad social contratación etc.

### **1.1 La Gestión de Recursos Humanos. Definición.**

La Gestión de Recursos Humanos es fundamental en cualquier organización, diversos conceptos explican en que consiste la misma, algunos de estos son enunciados a continuación.

Para Arias<sup>1</sup>, La Gestión de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, y las habilidades, en beneficio del individuo, de la propia organización, y del país en general.

Rodríguez<sup>2</sup>, la define como : la planeación , organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los Recursos Humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también las necesidades del personal.

Dado lo anterior se puede decir que Gestión de Recursos Humanos es todo aquello que se vincula directamente con el mejoramiento de las capacidades y habilidades, así como de su aprovechamiento de los seres humanos que trabajan en una organización, con el objetivo final de lograr el éxito tanto, para las personas como para la organización.

A continuación se presentan los principales elementos que intervienen en la Gestión de Recursos Humanos.:

- Conocimiento del entorno
- Desarrollar cultura de anticipación
- Conceptualizar para generar comprensión
- Participación
- Desarrollo del talento humano

---

<sup>1</sup> Arias Galicia, Fernando. <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/30/grh.htm>. GRH, Evolución, conceptos y diferentes perspectivas vistas en la realidad cubana.

<sup>2</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín (1999). <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/30/grh.htm>. GRH, Evolución, conceptos y diferentes perspectivas vistas en la realidad cubana.

- Negociación
  - Compromiso
  - Elaboración de estrategias
- Enfoque estratégico

### **1.1.2 Tendencias actuales de la Gestión de Recursos Humanos.**

En la actualidad existen rasgos y tendencias a los que no puede renunciar ninguna empresa en la Gestión de Recursos Humanos.<sup>3</sup>

- 1) Los Recursos Humanos se constituirán en el actual siglo en el recurso competitivo más importante.
- 2) Los enfoques sistemáticos, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son requeridos por la actual GRH.
- 3) La gestión estratégica de los Recursos Humanos requiere de sistemas de GRH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- 4) Los Recursos Humanos y en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- 5) La Gestión de Recursos Humanos ha superado el taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- 6) La Gestión de Recursos Humanos 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.
- 7) La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, poseyendo sus bases tecnológicas en lo análisis y diseños de puestos y aéreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnologías de las tareas.
- 8) El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.

---

<sup>3</sup> Cuesta, Armando. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, Editorial Academia.2005, cap1.pag34.

- 9) 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.
- 10) Preservar el sistema ecológico es objetivo a sostener para convertir en sostenible a la GRH.
- 11) El desafío fundamental o numero uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

### **1.1.3 Modelos de Gestión de Recursos Humanos.**

La Gestión de Recursos Humanos (GRRHH), constituye un sistema en la que se concibe a la persona como un recurso que se debe optimizar a partir de una visión dinámica, competitiva en la que se crea una interacción entre lo social y lo económico. Algunos de estos modelos son expuestos a continuación:

Para **Chiavenato**<sup>4</sup>, la administración de RH esta constituida por subsistemas interdependientes:

**Subsistema de alimentación de RH:** incluye la investigación de mercado, de mano de obra, el reclutamiento y la selección.

**Subsistema de aplicación de RH:** incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del merito o del desempeño y movimiento del personal.

**Subsistema de mantenimiento de RH:** incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.

**Subsistema de desarrollo de RH:** incluye entrenamiento y los planes de desarrollo de personal.

**Subsistema de control de RH:** incluye el banco de datos, sistema de informaciones de RH y la auditoria de RH.

---

<sup>4</sup> Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Segunda Edición. Ed. McGraw-Hill. Colombia, 1993.

Estos subsistemas forman un proceso a través del cual los RH son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados, y controlados por la organización. Los mismos son situacionales, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos y tecnológicos. Son extraordinariamente variables, y el hecho que uno de ellos cambie en una dirección, no quiere decir que lo demás lo harán igual.

Otros autores como **Bustillo**<sup>5</sup> plantean modelos de Recursos Humanos centrados en el puesto de trabajo. Mediante el mismo el autor pretende una eficiente GRRHH y la motivación del personal a través del puesto de trabajos, desempeño, reconocimiento y progreso profesional.

Este modelo es integrador ya que se percibe la relación existente, entre los diferentes elementos, todos orientados a la motivación. Cada elemento es un producto intermedio o final que forma parte de un sistema y en el mismo se relacionan las diferentes actividades de RH, como pudieran ser, reclutamiento y selección, descripción de puestos de trabajo, sistemas de objetivos, evaluación del personal, formación, promoción y remuneración.

**Beers**<sup>6</sup> de la Harvard Business School plantea un modelo en el que se puede apreciar que los factores de situación son la base y determinan la superestructura, estos factores y los grupos de interés definen las políticas de RH, midiéndose sus resultados a través de las 4 "c"(compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces).Lo anterior tiene consecuencia a largo plazo , estas son: Bienestar Social e Individual y Eficiencia Empresarial, retroalimentándose el sistema , a partir de auditorías de RH.

El **Dr. Cuesta**<sup>7</sup>, plantea la necesidad de un modelo funcional de la Gestión de los Recursos Humanos. Según Cuesta las actividades claves de gestión de personal actualmente son muchas y son muy diversas. Esto puede observarse en el modelo funcional de Harper y Linch, insertado en un modelo funcional de Gestión de los

---

<sup>5</sup> \_\_Bustillo, Carlos. "La Gestión de Recursos Humano y la Motivación de las personas. Capital Humano" (España). p 17-28, 1994. \_

<sup>6</sup> Beer, Michael. "Gestión de Recursos Humanos" p 885. Ed. Ministerio del Trabajo. España, 1990.

<sup>7</sup> Cuesta Santos, Armando. "Tecnología de Gestión de Recursos Humanos". Facultad de Ingeniería Industrial del ISPJAE. 1997

Recursos Humanos como el de Beer y colaboradores. Con el mapa y extensión metodológica del modelo en aras de su funcionalidad y modificaciones comenzó a trabajar, incorporando una significativa e importante conducción metodológica al introducir la Auditoría de calidad.

Por otra parte, **Harper y Lynch**<sup>8</sup>, plantean un modelo de GRRHH que se fundamenta en que la organización requiere Recursos Humanos en determinada cantidad y calidad, esta gestión permite satisfacer esta demanda mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario del personal y la evaluación del potencial humano. A partir del conocimiento de los Recursos Humanos, con que cuenta la entidad, son desarrolladas las actividades restantes (descripción de puestos laborales, curvas profesionales, promoción, planes de sucesión, formación, clima y motivación, selección del personal y jubilación, retribución e incentivos)

En los modelos antes expuestos se describen varios subsistemas, actividades de Gestión de Recursos Humanos, elementos y procesos enfocados para la optimización de la Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones., entre estos procesos se **encuentra el análisis y diseño de cargos directivos y puestos de trabajo.**

### **1.2 El Diseño de Cargos Directivos y Puestos de Trabajo.**

El análisis y diseño de los cargos directivos y los puestos de trabajo, constituyen en la base organizativa de los procesos de trabajo, de la producción, servicios, aseguramiento, y de la dirección a través de los cuales se mide el desempeño de todo el personal y sus dirigentes. Desde la administración tayloriana existen los perfiles de cargo por funciones, reflejando las distintas funciones del puesto, pero es ahora con el auge de la gestión por competencia se manifiestan los “perfiles de cargo por competencia”.

---

<sup>8</sup> Harper y Lynch. “Manuales de Recursos Humanos”. p 417. Ed. Gaceta de Negocios. Madrid, 1992. \_

El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí (**Chiavenato**)<sup>9</sup>

Para **Peña Baztan**<sup>10</sup>, el análisis y diseño de cargos directivos y puestos de trabajo es “la fijación del contenido de un puesto de trabajo, con las funciones o actividades que en el mismo se desarrollan, así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzo que son precisos y la responsabilidad que se exige a su ocupante en el marco de unas determinadas condiciones ambientales”

**Peretti**<sup>11</sup>, señala que este es un proceso que debe responder a dos preocupaciones fundamentales: la utilidad del trabajo y la descripción de los componentes (materiales, organizacionales, ambientales).

Para **Carrel, Elbert y Hattfield**<sup>12</sup>, es el “proceso por el cual la dirección investiga sistemáticamente las tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos dentro de una organización. El proceso incluye la investigación del nivel de toma de decisiones de los empleados pertenecientes a una determinada categoría profesional, las habilidades que los empleados necesitan para ejercer su puesto adecuadamente, la autonomía del trabajo en cuestión y los esfuerzos mentales requeridos para desempeñar el puesto”.

Existe una diferencia entre la descripción y definición con el diseño de puesto de trabajo, la misma se encuentra en el carácter descriptivo de la primera, con el normativo de la segunda, es decir se describen las capacidades inherentes a cada puesto de trabajo y después, las mismas pasan a ser una norma de cumplimiento para la organización.

---

<sup>9</sup> Chiavenato, I. (1988): Administración de Recursos Humanos, Ed. McGraw-Hill, México

<sup>10</sup> Baztan (1990).

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no5/descripcionanalisiscargos.htm>

<sup>11</sup> Peretti (1987).

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no5/descripcionanalisiscargos.htm>

<sup>12</sup> 21 Carrel, Elbert y Hatfield (1995).

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no5/descripcionanalisiscargos.htm>



### **1.2.1 Importancia para la empresa del análisis y descripción del puesto de trabajo.**

El análisis y la descripción del puesto de trabajo son de vital importancia para cualquier entidad, ya que cumple con los siguientes objetivos:

- El establecimiento de los requisitos necesarios para organizar, realizar, ejecutar un servicio, una producción, o la dirección eficiente, efectiva y eficaz.
- Orienta el proceso de formación del personal. Tanto la descripción como especificación permite la preparación de programas de formación del personal dirigidos a conseguir el mayor ajuste entre los individuos y los puestos de trabajo que ocupan<sup>13</sup>
- La determinación de mejores fuentes y métodos de reclutamiento.
- Proporciona mejores especificaciones para el proceso de selección. El análisis de puestos y en concreto las especificaciones del mismo permite elaborar su perfil y conocer cuales son las características de las personas idóneas para su desempeño.
- Permite el establecimiento de mejores programas de inducción personal.
- Ayuda a desarrollar mejores relaciones de trabajo.
- Permite una evaluación del desempeño de los trabajadores más objetiva y actualizada. Mediante el análisis de puestos de trabajo la organización puede identificar los comportamientos y resultados que distinguen aquellos individuos que obtienen excelentes desempeños de los que no lo consiguen.
- Crea las bases para futuros estudios de perfeccionamiento de la retribución y estimulación. Las respectivas exigencias de los puestos y la ponderación de sus contribuciones permite establecer una jerarquía de las retribuciones, de forma que puestos similares tengan también similares retribuciones.
- Permite la localización de fuentes potenciales de accidentes y enfermedades profesionales. El conocimiento de las condiciones en las que se realiza el trabajo y el “como” se ejecuta ponen de relieve aspectos que son susceptibles de provocar accidentes y enfermedades profesionales, con las consiguientes repercusiones para la organización.

---

<sup>13</sup> Ducceschi (Puchol, 1993) <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/anadesdis.htm>

- Permite rediseñar el puesto de trabajo ya que en ocasiones habrá que proceder al rediseño para eliminar las disfuncionalidades que se hayan detectado en la descripción de estos.
- Da la posibilidad a la gestión de las carreras profesionales de los individuos, promociones y otro movimiento de personal. La planificación de carreras requiere de información relativa a las exigencias y naturaleza de cada puesto.
- El análisis de puestos de trabajo incide en factores determinantes del comportamiento organizativo de los individuos como son, entre otros y principalmente, motivación y satisfacción.

En fin se puede decir **que resulta imposible**, la realización del reclutamiento, la selección, e inducción eficiente, el establecimiento de planes de formación y desarrollo, así como la definición de sistemas de retribución, o realizar una buena evaluación, sin la definición clara y exacta de todo lo relativo a cada cargo directivo y puesto de trabajo.

Por lo anterior el análisis y diseño de puesto de trabajo es una herramienta utilizada en la Gestión de Recursos Humanas que se vuelve necesaria para un correcto desarrollo del resto de los procesos de GRRHH.

### **1.2.2 Metodología para el análisis y diseño de cargos directivos y puestos de trabajo.**

En la Metodología que se presenta en esta tesis se aplican a través varios métodos, a continuación se exponen algunos de ellos:

- Método de observación.
- Método de entrevista en grupo.
- Método de entrevista personal
- **Método de cuestionario estructurado.**
- Método de diario.
- Método de conferencia técnica.
- Método de expertos (Delphi).

### **Entrevistas:**

Consiste en recoger los elementos que están relacionados con el puesto o cargo que se pretende analizar. El analista obtiene la información directamente de la persona que pueda relevarle información relevante sobre un puesto o cargo.

### **Observación directa:**

El análisis del puesto o cargo se efectúa observando al ocupante del puesto, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicios de sus funciones, mientras el analista de puesto anota.

### **Cuestionarios:**

Tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles de desempeños necesarios en un puesto o cargo específico. Para este estudio se efectúan 2 tipos de cuestionarios, uno para cargos directivos y otros para puestos de trabajo.

La realización de los cuestionarios debe cumplir varios objetivos entre los que se encuentran los siguientes:

- Identificar los datos generales del cargo directivo o puesto de trabajo, así como su ubicación en la organización.
- La identificación genérica, o razón de ser, misión del cargo directivo o puesto de trabajo.
- La identificación de los perfiles de cargo y puesto de trabajo que demanda (competencia, habilidades, requisitos)
- Identificar la descripción analítica, que son: actividades permanentes y periódicas, eventuales, tipos de relaciones internas y externas, responsabilidades y los estándares de calidad que se miden en cada cargo y puesto de trabajo.

Para la determinación de las competencias de los cargos directivos y de puesto de trabajo se siguió el método de cuestionarios estructurados, elaborados por, la Dra. Lau<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Dra. Cristina. B. Lau: Metodología para el análisis y diseño de cargos directivos y puestos de trabajo., Facultad de Contabilidad y Finanzas(2001)

Una vez llenados los cuestionarios, estos serán sometidos a la consideración del jefe del área donde se ubica el cargo o puesto de trabajo, con el objetivo de que este amplíe o ajuste la información obtenida.

De ser posible la aplicación de alguno de los métodos mencionados anteriormente, es recomendable hacerlo y a partir de lo cual, se dará por cumplimentada la recopilación de información sobre el cargo directivo o puesto de trabajo que ha sido objeto de análisis.

Para el procesamiento y análisis de la información, se debe partir de determinar quienes serán los analistas y que herramientas se emplearan. En este paso exige la presencia del jefe inmediato del puesto objeto de análisis, se valorara la participación de un especialista en caso de ser necesario, la conducción correrá a cargo del Departamento de Recursos Humanos o los especialistas que tengan la preparación necesaria para dirigir esta tarea.

### **1.3 Los perfiles de competencia. Gestión por competencia.**

La Gestión por Competencia surge de la psicología Organizacional. La misma refuerza las perspectivas de la actual Gestión de Recursos Humanos, acarreado revolucionarias propuestas teóricas, a pesar de no haber un marcado consenso. El concepto Gestión por Competencia es acuñado por **David C. McClelland (1973)**, y a finales de los 90, por **Daniel Goleman** insistiendo con su libro **inteligencia emocional** la enfatiza más a su reemergencia. La respuesta a la pregunta que es universal en cualquier proceso de selección de personal: *¿Qué formación debe poseer la persona adecuada para desempeñar con éxito este puesto?, encontrara buen nivel de aceptación mediante el enfoque holístico y el carácter ad hoc o de “traje a la medida”* que exigirá la Gestión de Competencia. Tal gestión, no puede dejar de advertirse es consustancial a la educación (la formación en su sentido más completo)

La Gestión por Competencia lo que busca es lograr una mejor gestión de la organización, por medio de la utilización de esas características claves que no solamente tiene el personal actual, sino también hacen que un determinado puesto o

cargo, logre un mayor desarrollo y esto para integrar un equipo de trabajo que logre conseguir los objetivos trazados por la organización de una manera efectiva.

Para que se pueda lograr lo anterior, es necesario desarrollar un perfil para los cargos directivos y de puestos de trabajo bajo el enfoque de las competencias.

La configuración del perfil de competencia, derivado de la actividad clave de la Gestión de Recursos Humanos denominada análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo, parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del cargo o el puesto de trabajo, respondiendo a: ¿qué se hace?, y ¿para qué lo hace?, en lo anterior es contenido el conjunto saber y querer hacer ,cuando se confecciona el perfil de competencia, las competencias que de determinaran , estarán relacionadas directamente con los requisitos físicos y de personalidad, junto con las responsabilidades que contrae quien ocupara el cargo, también son consideradas , las condiciones de trabajo, la cultura organizacional.

En la descripción del puesto expresado en el perfil de competencia <sup>15</sup>se detallan estos componentes.

### **Competencias del puesto:**

- ✓ **Que hace:** el o los ocupantes del mismo: Ahí van las tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del a ser comprendidas por la Competencia Laboral. Ocurre en ocasiones que no es posible expresar la redacción de las competencias en términos que abarque tales tareas o funciones, y entonces lo recomendado es listar las Funciones y después las Competencias.
- ✓ **Como lo hace:** Recursos que utiliza y métodos que emplea para la realización de sus atribuciones, lo cual llega a reflejarse en el formato de perfil de cargo.
- ✓ **Para que lo hace:** Objetivo fundamental (misión) que pretende conseguir.

---

<sup>15</sup> Cuesta, Armando. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, Editorial Academia.2005,cap 5,pag15

### **Requisitos y responsabilidades.**

- ✓ Requerimientos de calificación o de capacidades y habilidades para desempeñar el puesto(nivel de formación y experiencia requerida, conocimientos)
- ✓ Requisitos físicos y de personalidad exigidos para el desempeño del puesto (atributos físicos o de biotipo, temperamento, rasgos de personalidad y actitudes.)
- ✓ Responsabilidades y obligaciones inherentes al puesto.

### **Condiciones de trabajo.**

- ✓ Condiciones físicas y ambientales en que se desarrollara predominantemente en el desempeño, en cuanto a iluminación, microclima, ruidos.
- ✓ Cuando de manera predominante se realizara el desempeño y los regímenes de trabajo y descanso prevalecientes.

Para la elaboración de un perfil de competencia es necesario tener en cuenta que es “el saber”, “el saber hacer”, “el querer hacer”, y “el saber estar”, “poder hacer”.

**Saber:** Es el conjuntos de conocimientos que se relacionan directamente con los comportamientos implicados en una competencia, pueden ser de carácter social o técnico.

**Saber hacer:** Habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos poseídos. Se habla de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas), habilidades sociales (relacionarse con los demás en distintas situaciones, el trabajo en equipo, negociar, hablar en publico), habilidades cognitivas (para el procesamiento de la información y que debe ser utilizada para el análisis de situaciones y la toma de decisiones).

**Querer hacer:** Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que las personas quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Son los factores de carácter interno como pueden ser: días libres, identificación con la tarea, beneficios sociales, que determinan que esta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

**Poder Hacer:** Son los factores que se relacionan desde el punto de vista individual con: la capacidad personal y desde el punto de vista situacional con el grado en que es

favorable el medio. De igual modo, cabría destacar la disponibilidad o no de medios y recursos que favorezcan el desempeño de la competencia.

**Saber Estar:** Son el conjunto de actitudes que van acordes con las principales características del entorno organizacional y /o social. Es tener en cuenta los valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorezcan o dificulten determinados comportamientos en un contexto dado.

### 1.3.1 Las competencias

El vocablo competencia es polisémico. El diccionario de la Real Academia Española le atribuye varios significados diferentes unos de otros. Por una parte competencia significa disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo, situación de empresas que rivalizan en el mercado ofreciendo algo o demandando un mismo producto o servicio como también se le atribuye “pericia, aptitud, idoneidad, para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

La competencia también se interpreta como aptitud o capacidad para resolver una determinada situación problemática y también como aquella persona que tiene cualidades para desempeñar satisfactoriamente una actividad.<sup>16</sup>

Hacia 1970 las empresas y organizaciones seleccionaban el personal para incorporarlo a su organización, mediante test de inteligencia y exámenes de conocimiento, creían que las personas de mayor coeficiente intelectual y mejores notas podían ser los profesionales más exitosos. Sin embargo des pues de varios estudios se llego a la conclusión que no había correlación entre los trabajadores de mayor coeficiente intelectual y el éxito, sino que esto dependía de otras características personales como aptitudes y motivaciones. Estos resultados promocionaban un modelo de Gestión de Recursos Humanos fundamentado en la definición y descripción de un puesto de trabajo, caracterizado por la delimitación de un área de responsabilidades del puesto dentro de una estructura organizativa. Este puesto se definía por funciones y los que

---

<sup>16</sup> Sandoval, Raúl. Temas pedagógicos. Manuscrito. 2005, pág. 17.

ocuparan los cargos debían tener determinado nivel profesional y demostrar algunas habilidades cognitivas o técnicas.

El concepto de competencias empezó a usarse con el contexto de la empresa a partir de **McClelland**,<sup>17</sup> para mostrar que el éxito profesional no se puede predecir únicamente con test de inteligencia. Posteriormente, **Boyatzis** <sup>18</sup> hizo un estudio de las competencias directivas en el que preguntaba a un colectivo de directivos cuáles eran los comportamientos específicos que le habían ayudado a ser eficaces en su puesto.

**Cardona y Chinchilla**,<sup>19</sup> definen las **competencias** como aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función.

**Cuesta**,<sup>20</sup> define las **competencias** como características subyacentes en las personas, que como tendencia están casualmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional.

La **Competencia laboral** <sup>21</sup> es entendida como la capacidad productiva de un individuo, que se define y mide en términos del desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el “saber”, el “saber hacer” y el “saber ser”.

Atendiendo el criterio de **Cuesta**,<sup>22</sup> las competencias se clasifican en **básicas o primarias**, asentadas en aptitudes (razonamiento abstracto, expresión verbal), rasgos de personalidad (ascendencia, auto confianza) y actitudes (predisposiciones al riesgo, al buen sentido del humor), y también **secundarias o complejas**, basadas en dimensiones complejas comprendiendo varias competencias primarias (capacidad de negociación, liderazgo y planificación entre otras).

---

<sup>17</sup> McClelland, D. C. (1973): “Testing for Competence rather than for intelligence”, in American Psychologist, January 1973.

<sup>18</sup> Boyatzis, R. E. The Competent Manager, John Wiley & Sons, 1982.

<sup>19</sup> Cardona Pablo y Chinchilla M. Artículo “Evaluación y Desarrollo de las competencias directivas”. Ediciones DEUSTO. Referencia NO. 1105.

<sup>20</sup> Cuesta, Armando. Gestión del Conocimiento. Análisis y proyección de los Recursos Humanos. Ed. Academia, 2002.

<sup>21</sup> Ibarra, Agustín. Formación de los Recursos Humanos y competencia laboral. México, 2001.

<sup>22</sup> Cuesta, Armando. Gestión del Conocimiento. Análisis y proyección de los Recursos Humanos. Ed. Academia, 2002.



Otro criterio de competencias es el expuesto por Hay Group,<sup>23</sup> el cual se relaciona a continuación:

- **Competencias diferenciadoras:** son las que distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana.
- **Competencias umbral o esenciales:** son las que se necesitan para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.

Hay Group ha descubierto que existen una serie de competencia que se repiten muy frecuentemente en diferentes cargos. En concreto existen unas 20 competencias genéricas que parecen la causa de algunos aspectos que dan lugar a un desempeño superior en una serie de roles empresariales, técnicos, profesionales, de ventas de servicio y de dirección. Estas competencias genéricas se organizan en seis grupos principales:

**a) Competencias de logro y acción:**

1. **Motivación por el logro:** preocupación por trabajar o por competir para superar un estándar de excelencia.
2. **Preocupación por el orden y la calidad:** preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y el establecimiento de unos sistemas claros y ordenados.
3. **Iniciativa:** predisposición para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades.
4. **Búsqueda de información:** curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta para llegar al fondo de los asuntos.

**b) Competencias de ayuda y servicio:**

5. **Sensibilidad interpersonal:** capacidad de escuchar adecuadamente para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.
6. **Orientación al servicio al cliente:** deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. Entre los clientes pueden incluirse a los compañeros de trabajo dentro de la empresa.

**c) Competencias de influencia:**

---

<sup>23</sup> Group Hay, Las competencias: clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos. Segunda edición. Ed. DEUSTO S.A. 1996.p 28.

7. **Impacto e influencia:** deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos, con el fin de lograr que sigan un plan o una línea de acción.
  8. **Conocimiento organizativo:** capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente dentro de las organizaciones.
  9. **Construcción de relaciones:** capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.
- d) **Competencias gerenciales:**
10. **Desarrollo de personas:** capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
  11. **Dirección de personas:** capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.
  12. **Trabajo en equipo y cooperación:** capacidad de trabajar, y hacer que los demás trabajen, colaborando unos con otros.
  13. **Liderazgo:** capacidad de desempeñar el rol de líder de un grupo o equipo.
- e) **Competencias cognitivas:**
14. **Pensamiento analítico:** capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas, a base de superar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas de una forma lógica y sistemática.
  15. **Pensamiento conceptual:** capacidad de identificar los modelos o conexiones entre situaciones e identificar aspectos claves o subyacentes en asuntos complejos.
  16. **Conocimientos y experiencia:** capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.
- f) **Competencias de eficacia personal:**
17. **Autocontrol:** capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuerte emociones.

- 18. Confianza en sí mismo:** creencia en la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado para una tarea y llevarla a cabo, especialmente en situaciones difíciles que suponen un reto.
- 19. Comportamiento ante fracasos:** capacidad para justificar y explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.
- 20. Compromiso con la organización:** capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

En el artículo publicado por Cardona y Chinchilla<sup>24</sup> “Evaluación y Desarrollo de las competencias directivas” se definen dos clasificaciones fundamentales:

- 1. Competencias técnicas o de puesto:** se refiere a aquellos atributos que requiere un trabajador excepcional en un puesto de trabajo determinado. Las competencias técnicas suelen incluir conocimientos, habilidades o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta.
- 2. Competencias directivas o genéricas:** son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el puesto de una persona en su función directiva. Estas competencias son genéricas y, aunque cada empresa pueda enfatizar más unas que otras, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva.

Del análisis de la función directiva se deducen tres tipos de competencias directivas:

**2 a) Competencias estratégicas:** son aquellas competencias necesarias para obtener buenos resultados económicos.

**2 b) Competencias intratérgicas:** son aquellas competencias necesarias para

---

<sup>24</sup> Cardona Pablo y Chinchilla M. Artículo “Evaluación y Desarrollo de las competencias directivas”.

Ediciones DEUSTO. Referencia NO. 1105.

desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa.

**2 c) Competencia de eficacia personal:** aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno.

Estos autores proponen un grupo de competencias básicas para cada tipo de competencia directiva:

### Competencias estratégicas

- **Visión de negocio:** reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.
- **Resolución de problemas:** identifica los puntos clave de una situación o problema complejo, y tiene capacidad de síntesis y de toma de decisiones.
- **Gestión de recursos:** utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.
- **Orientación al cliente:** responde con profundidad y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.
- **Red de relaciones efectivas:** desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas claves dentro de la empresa y del sector.
- **Negociación:** consigue el apoyo y la conformidad de las personas y grupos claves que influyen en su área de responsabilidad.

### Competencias intratérgicas

- **Comunicación:** comunica de manera efectiva y proporciona datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.
- **Organización:** asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planifica su seguimiento.
- **Empatía:** escucha, tiene en cuenta las preocupaciones de los demás y respeta sus conocimientos.
- **Delegación:** se preocupa de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.

- **Coaching o entrenamiento:** ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.
- **Trabajo en equipo:** fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.

### Competencias de eficacia personal

- **Proactividad**

**Iniciativa:** muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad.

**Creatividad:** genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.

**Autonomía personal:** toma decisiones con criterio propio, no como resultado de una simple reacción a su entorno.

- **Autogobierno**

**Disciplina:** hace en cada momento lo que ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.

**Concentración:** mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo período de tiempo.

**Autocontrol:** controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.

- **Gestión Personal**

**Gestión de tiempo:** prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.

**Gestión del estrés:** mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.

- **Desarrollo Personal**

**Autocrítica:** evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que le circunda.

**Autoconocimiento:** conoce sus puntos fuertes y débiles, tanto en el ámbito profesional como personal.

**Cambio personal:** cambia sus comportamientos, con el fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.

A continuación se relaciona un listado de definiciones de competencias evaluadas por los ejercicios de Assessment Center,<sup>25</sup> así mismo estas competencias pueden ser desarrolladas por los "manuales de autodesarrollo y entrenamiento:"

1. **Tolerancia al estrés:** mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés.
2. **Flexibilidad:** capacidad para modificar el comportamiento propio (es decir, adoptar un tipo diferente de enfoque) con el objetivo de alcanzar una meta.
3. **Adaptabilidad:** capacidad para permanecer eficaz dentro de un entorno cambiante, como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, responsabilidades o personas.
4. **Tenacidad:** capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que éste quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable en un periodo razonable.
5. **Independencia:** actuación basada en las propias convicciones en lugar de en el deseo de agradar a terceros.
6. **Integridad:** capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas dentro las actividades relacionadas con el trabajo.
7. **Meticulosidad:** repuesta total de una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independientemente de su insignificancia.
8. **Planificación y Organización:** capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.

---

<sup>25</sup> Assessment Center <http://www.actualrh.com>. Actual Gestión de Recursos Humanos.

- 9. Habilidad de control:** reconocimiento de la necesidad de control y del mantenimiento de éste sobre métodos, personas y asuntos; implica la toma de decisiones que aseguren este control.
- 10. Delegación:** distribución eficaz de la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.
- 11. Liderazgo:** utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia el seguimiento de un objetivo.
- 12. Desarrollo de subordinados:** desarrollo de las habilidades y aptitudes de subordinados mediante la realización de actividades relacionadas con trabajos actuales y futuros.
- 13. Sensibilidad organizacional:** capacidad para percibir el impacto y las implicaciones de decisiones y actividades en otras partes de la empresa.
- 14. Capacidad crítica:** habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.
- 15. Análisis de problemas:** eficacia a la hora de identificar un problema, buscar datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y encontrar las posibles causas del mismo.
- 16. Capacidad de decisión:** agudeza para tomar decisiones, afirmar opiniones, tomar parte en algo o comprometerse en un asunto o tarea personalmente.
- 17. Creatividad:** capacidad para proponer soluciones imaginativas en situaciones de negocios.
- 18. Innovación:** capacidad para identificar alternativas radicales en contraposición con los métodos y enfoques tradicionales.
- 19. Análisis numérico:** capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo, datos financieros y estadísticos.
- 20. Espíritu comercial:** capacidad para entender aquellos puntos claves del negocio que afectan a la rentabilidad y el crecimiento de una empresa y actuar de manera pertinente para maximizar el éxito.

- 21. Asunción de riesgos:** emprendimiento de acciones que envuelvan un riesgo deliberado con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.
- 22. Escucha:** capacidad para entresacar la información importante de una comunicación oral. Las preguntas y las reacciones en general demuestran una escucha “activa”.
- 23. Comunicación oral persuasiva:** capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a los otros del punto de vista propio.
- 24. Comunicación escrita:** capacidad para redactar las ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin lugar a dudas.
- 25. Sensibilidad interpersonal:** conocimiento de los otros, del ambiente y de la influencia personal que se ejerce sobre ellos.
- 26. Impacto:** se traduce en causar buena impresión en los otros y mantener esa impresión a lo largo del tiempo.
- 27. Sociabilidad:** capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Locuaz, abierto y participativo.
- 28. Trabajo en equipo:** disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo del cual no se tiene por qué ser necesariamente el jefe; colaborador eficaz incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con intereses personales.
- 29. Iniciativa:** influencia activa en los acontecimientos en lugar de aceptación pasiva de los mismos, visión de oportunidades en ellos. Da lugar a la acción.
- 30. Resistencia:** capacidad para mantenerse eficaz en situaciones de decepción y/o rechazo.
- 31. Energía:** capacidad para crear y mantener un nivel de actividad indicado. Muestra el control, la resistencia y la capacidad de trabajar duro.
- 32. Niveles de trabajo:** establecimiento de grandes metas o modelos de conducta para uno mismo, para los otros y para la empresa.



**33. Compromiso:** creer en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, se traduce en un refuerzo extra para la compañía aunque no siempre sea en beneficio propio.

**34. Auto-motivación:** se traduce en la importancia de trabajar para conseguir una satisfacción personal. Necesidad alta de alcanzar un objetivo con éxito.

**35. Atención al cliente:** exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.

En el Portal de estudiantes de Recursos Humanos son encontradas diez competencias referidas para el Profesional de Recursos Humanos, las cuales se describen a continuación:<sup>26</sup>

1. **Estilo de liderazgo e influencia:** capacidad para alinear su conducta y la de otras personas hacia la visión de la empresa.
2. **Selección y desarrollo del personal a cargo:** capacidad para seleccionar, capacitar, promover, delegar, asesorar y evaluar a otras personas, estén bajo su responsabilidad o no.
3. **Habilidades analíticas y toma de decisiones:** capacidad para identificar las causas y resolver problemas a través de la toma de decisiones utilizando el pensamiento crítico, analítico y sistémico.
4. **Relaciones interpersonales:** capacidad para establecer vínculos de manera efectiva con diferentes personas o grupos.
5. **Comunicación:** capacidad para presentar ideas e instrucciones con efectividad y sentido de la oportunidad y para escuchar activamente. Grado de precisión, síntesis y claridad con que se transmite información oral y escrita, entendiendo el impacto en el interlocutor.
6. **Planeamiento y organización:** capacidad para anticipar, planear y organizar tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.

---

<sup>26</sup> Aportado por: Uch Portal de estudiantes de Recursos Humanos: <http://www.uch.edu.ar/>

7. **Adaptación / flexibilidad:** capacidad para adecuarse velozmente a los cambios en los procesos de trabajo, ambiente y nuevas tareas manteniendo un buen desempeño. Capacidad para gestionar el proceso de cambio.
8. **Motivación y compromiso:** capacidad para autosuperarse logrando un compromiso con el crecimiento personal y profesional dentro del marco de valores de la empresa.
9. **Conocimiento técnico del área y prácticas de Recursos Humanos:** capacidad para aplicar el conjunto de conocimientos y habilidades requeridas para el ejercicio de su tarea y la resolución de problemas en su labor.
10. **Comprensión del entorno y la organización:** capacidad para orientar herramientas y prácticas necesarias, atendiendo y reconociendo las particularidades propias de la actividad y del negocio.

Usando los criterios para clasificar competencias expuestas anteriormente por distintos autores, y utilizando el método de Cuestionarios Estructurados, se determinan los Perfiles de Competencia, para la elaboración de los Diseños de Cargo Directivos y puestos de trabajos de la Dirección de Recursos Humanos, y la Dirección de Economía en la Empresa Comercializadora Gamby ,estos diseños tienen una total concordancia con lo estipulado en la NC 3001 que tiene como objetivo la implementación de un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano Estos diseños son descritos en el capítulo 3 de este trabajo de diploma.

### Diagnóstico.

---

#### 2.1 Introducción.

La Empresa Comercializadora Gamby es una de las entidades que por el volumen de producción y la cantidad de productos que comercializa se convierte entre las más importantes en la economía del municipio Diez de Octubre. En auditorias recientes efectuadas en esta entidad, una de las principales dificultades encontradas, es el déficit de mano de obra calificada. En esta empresa como en otras del país, procesos claves de la Gestión de Recursos Humanos como pueden ser la selección del personal, la capacitación del mismo y la evaluación del desempeño se efectúan teniendo de base el calificador de cargo. Hoy en día los calificadores de cargo son complementarios, y no aportan todos los contenidos necesarios que requieren las empresas hoy y la dinámica de los cargos o puestos. Los mismos ya no dan respuestas más concretas a la hora de establecer cuales son las características propias y necesarias de cada puesto de trabajo o cargo directivo y el personal que lo ocupa en las empresas. La Gestión basada en competencia puede ser de gran ayuda a la hora de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización.

#### 2.2 Características de la Empresa Comercializadora Gamby.

La Empresa de Galletas Finas Albert Kuntz, fue creada en Diciembre de 1976 y radicaba en el Municipio Guanabacoa, en una de sus instalaciones productivas que llevaba el mismo nombre.

La Empresa la constituían los centros productivos, Fábricas de Galletas Finas Albert Kuntz inaugurada por el Comandante Ernesto Guevara de la Cerna "CHE" en 1962 en el Municipio Guanabacoa, la cual fue seleccionada en el año 1962, por su condición de Centro Vanguardia Nacional como la sede del I Congreso DE la CTC,; la Fábrica de Galletas Dulce Gacusa en el municipio San Miguel del Padrón y la Fábrica de Galletas

### Diagnóstico.

---

Dulce Siré en el municipio 10 de Octubre, una nave de retorno de material de envase y un taller automotor

Durante esta etapa le fue otorgada la condición de Empresa Vanguardia Nacional por sus logros productivos y Sindicales, la cual mantuvo durante 12 años consecutivos

Posteriormente se le incorporan otros centros productivos pertenecientes al sistema empresarial de la entonces Unión Confitera Molinera entre los que estaban Las Fabricas Guama concebida e inaugurada por la <sup>a</sup> Heroína de la Sierra <sup>a</sup> Celia Sánchez Manduley” y las Fábricas de Pastas Alimenticias, La Sin Rival y La Pasiega, pasando entonces a denominarse Empresa de Galletas Finas y Pastas Alimenticias Albert Kuntz.

En los comienzos del año 1982, la entonces “Empresa de Galletas Finas y Pastas Alimenticias Albert Kuntz” se produce un cambio de domicilio, trasladándose a la Calle Amistad No.304 e/ San José y San Rafael

A principios de los años 90, por sus logros productivos y por decisión de la Unión y el MINNAL se incorporan a la actividad productiva las Fábricas Galletas de Sal con los centros productores La Gilda, La Billy, La Gloria y La Única, así como la Fábrica de Barquillos La Favorita

Ya en el año 1994 se inicia la actividad de comercialización, y se realiza la inversión de Una empresa Mixta con capital Canadiense para la producción de Bebidas instantáneas La Empresa Mixta Meztler hoy Coracán quien luego en el año 1998 pasa a formar parte del sistema de empresas Mixtas del MINAL

En esa etapa también se realiza la inversión de dos Reposterías, Gamby en Varadero, y la Francesa del Pan en el Municipio Playa, así como la creación de una Fábrica Pastas Frescas “Gambina” en el Cerro, con Know How extranjero específicamente italiano.

En día 21 de Septiembre del año 94 cambio la denominación de la Empresa, tomando el nombre de Empresa Confitera Gamby, buscando un nombre corto y más comercial. A

### Diagnóstico.

---

partir de este año, se crean las Agencias de Ventas en Ciudad de la Habana, Varadero y Cienfuegos, y posteriormente se ponen en funcionamiento, Provincia Habana, Camagüey, Holguín y Santiago de Cuba, que luego por cambios en la estructura de la comercializadora desaparecen Varadero, Camagüey y Holguín manteniéndose las restantes que son los que en estos momentos comercializan todos los productos que produce el Sistema Empresarial de la Unión Confitera

A partir de 1997 salen del sistema empresarial de Gamby las fábricas Francesa del Pan y Única para la Unión Molinera, Gambina, Sin Rival y Pasiega para la empresa Vita Nova, Gacusa y Gloria al Poder Popular, Gilda y Billy a la Unión Molinera y últimamente Siré y Favorita a Confitera La Estrella.

Durante todo ese tiempo y hasta marzo/2008 Gamby ha estado constituida por sus 4 Agencias de Ventas Provincia Habana, Ciudad Habana, Cienfuegos y Santiago de Cuba y la Productora Albert Kuntz

Recientemente se incorporan a la estructura de la Empresa Comercializadora Gamby la Fábrica de Galletas de “Siré”, la Fábrica de Caramelos Prensados Pepe Prieto y nuevamente la Fábrica de Barquillos La Favorita

La dirección de la Comercializadora Gamby se encuentra Rodríguez No. 44 e/t Rabí y 10 de Octubre. A continuación se expone el **objeto social** de la empresa

- ✚ Producir y comercializar de forma mayorista galletas, en moneda nacional y divisa.
- ✚ Comercializar de forma mayorista en moneda nacional y divisa, los productos elaborados por las entidades de la Unión Confitera y productos de confitería de la industria alimenticia local.
- ✚ Brindar servicios de asesoría especializada para sus producciones, en moneda nacional

### Diagnóstico.

---

- ✚ Brindar servicios de transportación especializada de materias primas, insumos y productos terminados a las entidades del sistema de la industria alimenticia, en moneda nacional, a partir de las capacidades eventuales disponibles.
- ✚ Prestar servicios de alquiler de locales con cobertura de almacenamiento para productos alimenticios, en moneda nacional.
- ✚ Comercializar de forma mayorista los insumos y materias primas vinculadas directamente e indirectamente a las industrias de pastas alimenticias, chocolates, galletería, panadería, dulcerías, frutos secos, confiterías y derivados del cacao, en moneda nacional.

La Empresa comercializadora Gamby tiene como **misión**:

“Incrementar la participación de nuestras producciones en el mercado nacional con una mayor gestión de ventas, calidad en las producciones y los servicios, prontitud en las entregas y un adecuado servicio post venta”.

La **visión** de la empresa es la siguiente:

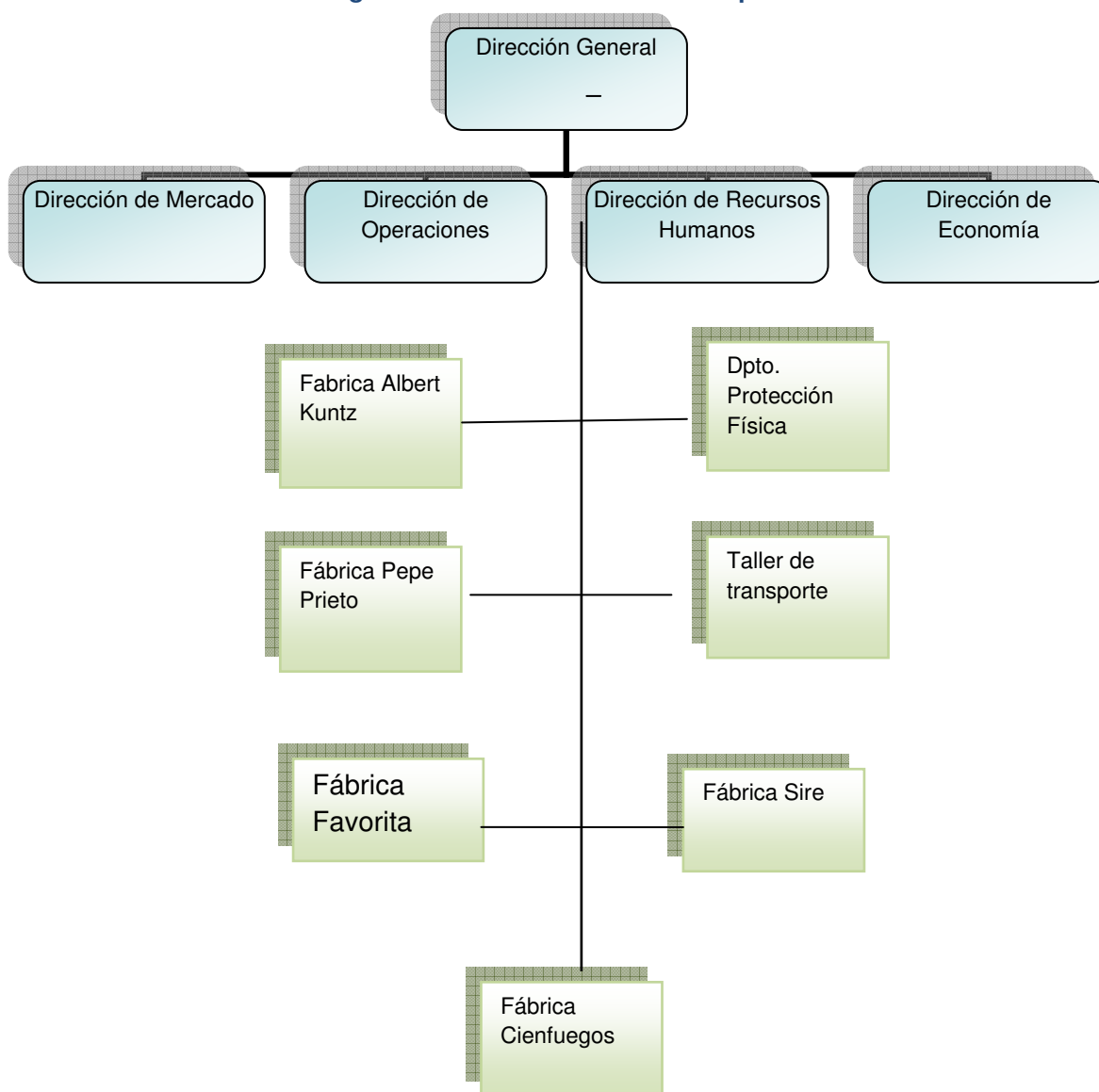
“Producir con calidad y bajos costos nuestros surtidos de productos que satisfagan las necesidades de los consumidores. Comercializar las producciones dando un servicio de excelencia que satisfaga las necesidades de nuestros clientes”.

Se expone la **estructura organizativa** de la empresa o **organigrama**:

## CAPITULO 2 Caracterización de La Empresa Comercializadora Gamby.

### Diagnóstico.

Gráfico No.1. Estructura Organizativa de Dirección de la Empresa Comercializadora Gamby.



Fuente: Datos suministrado de la Empresa, 2009

#### **Características del Departamento de Recursos Humanos de Empresa Comercializadora Gamby.**

##### **Objetivos del Departamento de Recursos Humanos para el 2009.**

- + Cumplimiento de la estrategia de capacitación.
- + Lograr no menos del 60% de la reserva de cuadros del 1 nivel.
- + Alcanzar el completamiento de la reserva de cuadros, no menos de 2 por cargo.
- + Cumplimientos de los planes temáticos y convenios de trabajo de la ANIR.
- + Lograr el cumplimiento por los trabajadores de las normas y uso de los medios de protección con vista a la disminución de accidentes laborales.
- + La disminución de las indisciplinas laborales.
- + La disminución de hechos delictivos y ilegalidades (corrupción, desvío de recursos)
- + Mantener actualizado el registro de control.
- + Cumplir con el programa de atención al trabajador (estimulación, módulos de aseo, reforzamiento alimenticio).
- + Alcanzar niveles superiores de ciencia e innovación tecnológica.

**Estructura del Departamento de Recursos Humanos.** Se expone la **estructura organizativa** de la empresa o **organigrama**:

#### **Grafico No.2 Estructura del Departamento de Recursos Humanos**



### Diagnóstico.

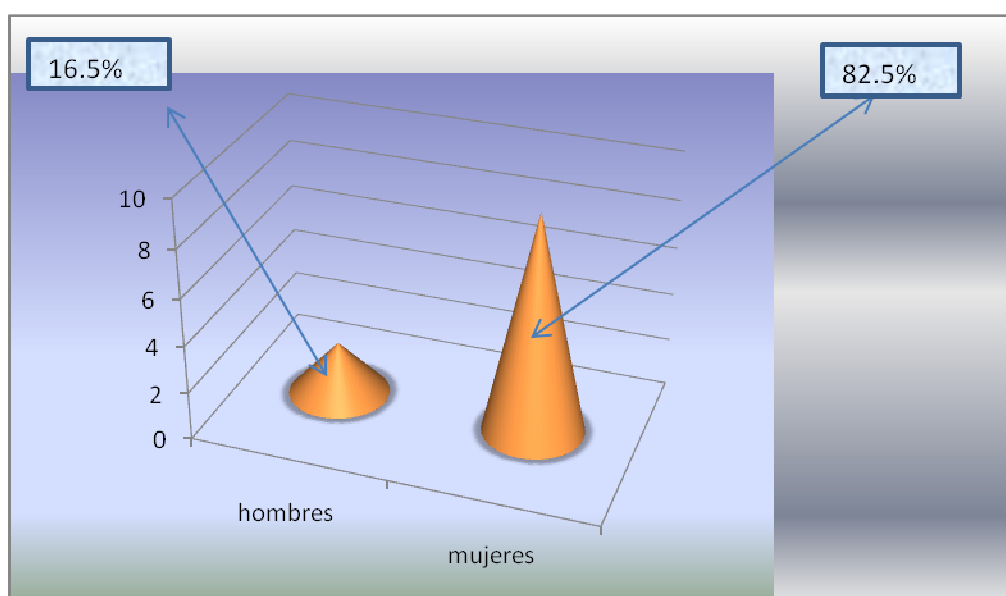


Elaboración propia. Fuente: Datos suministrado de la Empresa, 2009

#### 2.2.1 Análisis de la Fuerza de Trabajo del Departamento de Recursos Humanos.

El Departamento de Recursos Humanos de Gamby cuenta con 6 trabajadores. A continuación se hace un análisis de la fuerza de trabajo mediante distintos gráficos, desglose por sexo, edades, nivel escolar.

**Gráfico: Cantidad de trabajadores por sexo**



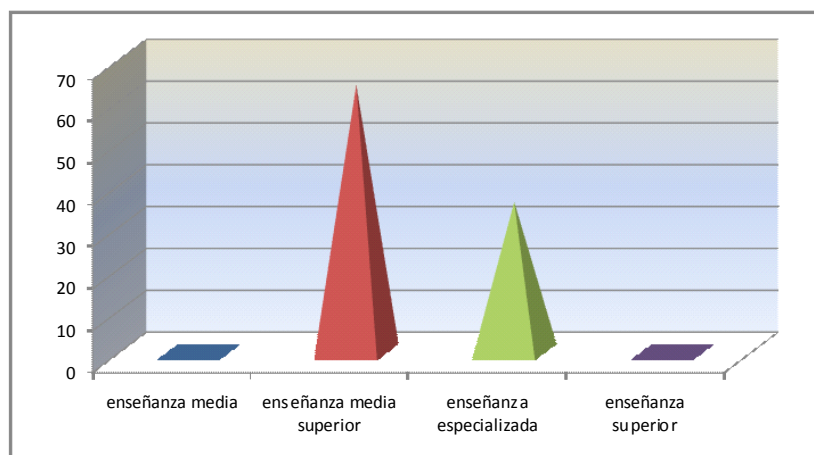
Elaboración propia del autor. Fuente: Datos del Dpto. RRHH de Gamby. 2009

## CAPITULO 2 Caracterización de La Empresa Comercializadora Gamby.

### Diagnóstico.

Como se observa en el grafico anterior del total de trabajadores del departamento hay un hombre para un 16.5% y 5 mujeres, para un 82.5%, se puede observar que la gran mayoría de los trabajadores son mujeres, esta distribución no afecta el resultado del trabajo, ya que para el mismo no se requiere fuerza física.

**Grafico: Distribución de los trabajadores según nivel escolar**



**Elaboración propia del autor. Fuente: Datos del Dpto. RRHH de Gamby. 2009**

Del grafico. Distribución de los trabajadores según nivel escolar, se observa que 4 trabajadores (64%) tienen la enseñanza media superior o preuniversitaria y el resto 2 (36%), la enseñanza especializada o técnico medio. Aquí se manifiesta un déficit educacional ya que ninguno de los trabajadores posee el nivel superior (universitario), se

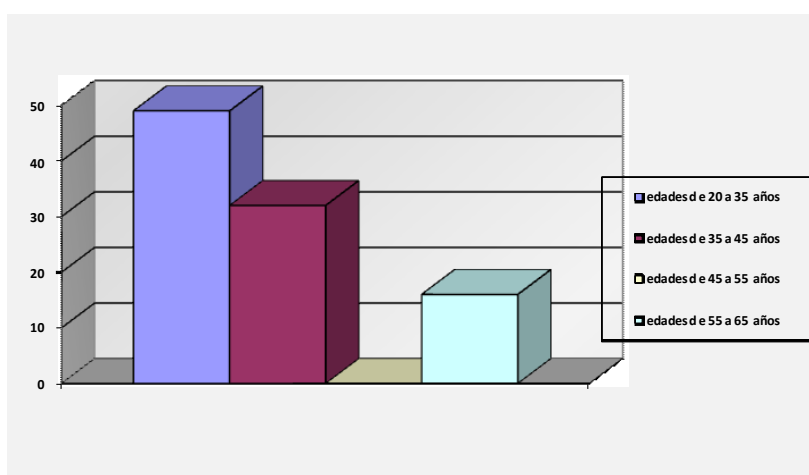
## CAPITULO 2 Caracterización de La Empresa Comercializadora Gamby.

### Diagnóstico.

---

debe trabajar para superar el nivel de los trabajadores con el objetivo de elevar la calidad del trabajo.

**Grafico: Cantidad de trabajadores por grupo de edades**



**Elaboración propia del autor. Fuente: Datos del Dpto. RRHH de Gamby. 2009**

En el grafico anterior se puede observar con respecto a las edades de lo trabajadores que en las edades comprendidas de 20 a 35 hay 3 trabajadores un 49.5%, en las edades de 35 a 45 años, existen 2 trabajadores, un 32%, y finalmente en el rango que comprende las edades de 55 a 65 existe un solo trabajador para un 16%.

Como es posible apreciar el mayor grupo de trabajadores es joven al estar comprendidas sus edades entre 20 a 45 años, se debe trabajar activamente con vías a aumentar el nivel de capacitación de la fuerza de trabajo existente.

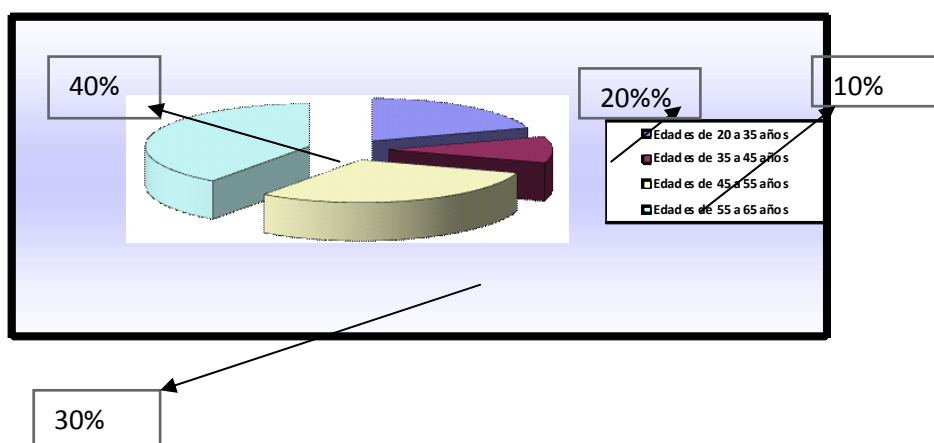
## CAPITULO 2 Caracterización de La Empresa Comercializadora Gamby.

### Diagnóstico.

#### 2.3 Análisis de la Fuerza de Trabajo de la Dirección de Economía de la Empresa Comercializadora Gamby.

La Dirección de Economía de la Empresa Comercializadora Gamby cuenta con 10 trabajadores. A continuación se hace un análisis de la fuerza de trabajo mediante distintos gráficos, desglose por sexo, edades, nivel escolar.

Grafico: Cantidad de trabajadores por grupo de edades



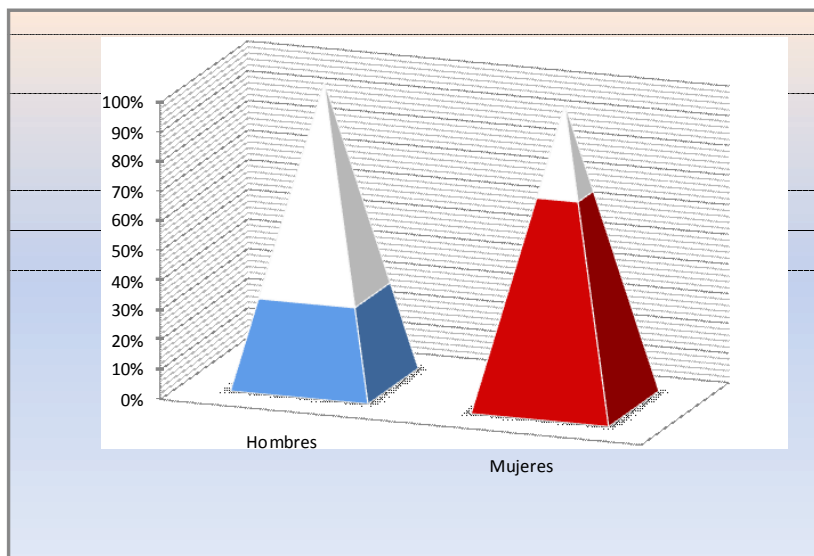
Elaboración propia del autor. Fuente: Datos de la Dirección de Economía de Gamby.

En el grafico anterior se puede observar con respecto a las edades de lo trabajadores que en las edades comprendidas de 20 a 35 hay 2 trabajadores un 20% en las edades de 35 a 45 años, existen 1 trabajador que representa un 10%, entre 45 y 55 existen 3 trabajadores para un 30% y finalmente en el rango que comprende las edades de 55 a 65 existen 4 trabajadores que representan el 40% de la fuerza de trabajo. Como es posible observar la mayor cantidad de trabajadores se encuentran en el rango de 40 a 65 años, siendo pobre el segmento joven, se recomienda realizar un estudio con vista a adquirir una fuerza de trabajo más joven para que sea adiestrada por la de más experiencia con vista a mantener un equilibrio entre en la fuerza laboral y un exitoso desempeño laboral.

## CAPITULO 2 Caracterización de La Empresa Comercializadora Gamby.

### Diagnóstico.

**Grafico: Cantidad de trabajadores por sexo**

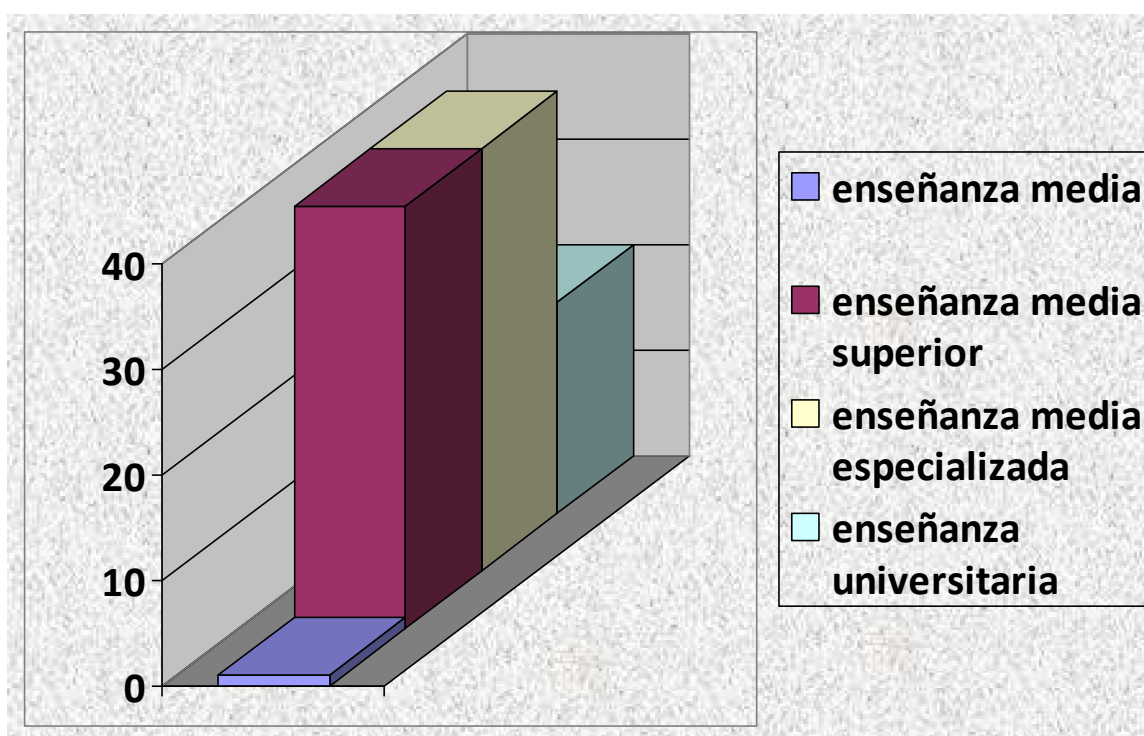


Elaboración propia del autor. Fuente: Datos de. Dirección Económica de Gamby.

Como se observa en el gráfico anterior del total de trabajadores hay 3 hombres para un 30 % y 7 mujeres para un 70%, por lo que se puede apreciar que la mayor cantidad de trabajadores son mujeres, lo que no afecta el desarrollo de las actividades ya que no se realizan trabajos pesados.

### Diagnóstico.

**Grafico: Distribución de los trabajadores según nivel escolar**



**Elaboración propia del autor. Fuente: Datos de la dirección económica de Gamby**

Del grafico anterior de Distribución de los trabajadores según nivel escolar, se observa que 4 trabajadores (40%) tienen la enseñanza media superior o preuniversitaria, 4 (40%), la enseñanza especializada o técnico medio y 2 la enseñanza superior o universitaria (20%) Aquí se manifiesta un se observa que solo 2 trabajadores son de nivel universitario o superior se debe trabajar para superar el nivel de los trabajadores con el objetivo de elevar la calidad final del trabajo

### Diagnóstico.

---

#### 2.4 Diagnóstico de la Empresa Comercializadora Gamby.

La Matriz DAFO cuyas siglas identifican su objetivo esencial de conocer y actuar respecto a la debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la empresa y su entorno, es una técnica de grupo o participativa que ha cobrado en los últimos tiempos mucho reconocimiento por la facilidad de su aplicación y poder de concentración en asuntos esenciales. Esta técnica se desarrolla con cuadros seleccionados por la Dirección General, así como por jefes de distintas áreas, en 2 horas de trabajo de trabajo, siguiendo como guía la misión a la que está orientada la Empresa Comercializadora Gamby,

Antes de comenzar el análisis DAFO y con el objetivo de lograr mejores resultados, se les imparte un entrenamiento a los participantes (cuadros y reservas) a través de una conferencia técnica sobre Planeación Estratégica, quedando claros conceptos esenciales para desarrollar esta actividad como son:

El análisis interno es el que tiene en cuenta los aspectos que afectan internamente a la organización, así como las competencias de esta mediante las Fortalezas y Debilidades, las que se definen a continuación:

**Fortalezas:** representan las principales fuerzas o puntos a favor con que cuenta la empresa para alcanzar su Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.

**Debilidades:** son las limitaciones que presenta la empresa y sobre las cuales se deben tomar decisiones a modo de impedir su avance o eliminar radicalmente, en el horizonte de planificación dado.

El análisis externo es el que estudia el entorno de la organización y dentro de este se encuentran las Oportunidades y Amenazas, las que se definen como:

### Diagnóstico.

---

**Oportunidades:** son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o que puedan inducirse a que ocurran en el entorno y que podrían tener impacto positivo en el logro de los resultados futuros de la organización.

**Amenazas:** son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el entorno y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la organización.

Luego empleando las técnicas de trabajo en grupo y la tormenta de ideas, se confecciona la DAFO, la cual se presenta a continuación:



Diagnóstico.

| MATRIZ DAFO   |   |
|---|---|
| FORTALEZAS  | DEBILIDADES   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buenas relaciones de trabajo con las dependencias externas.</li> <li>2. Eficiente sistema de Control Interno.</li> <li>3. Satisfacción por parte de los clientes.</li> <li>.</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elevada fluctuación en los puestos de trabajo.</li> <li>2. <b>Inexistencia de los Diseños de Cargos Directivos y Puestos de Trabajo basados en un enfoque por competencias.</b></li> <li>3. La incidencia de hechos delictivos.</li> <li>4. El Sistema de Estimulación no es lo suficientemente motivador.</li> </ol> |
| OPORTUNIDADES   | AMENAZAS  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El apoyo de la alta dirección de la organización al trabajo de capacitación.</li> <li>2. La Comercialización de nuevos productos.</li> <li>3. Un eficiente trabajo de marketing dirigido por la dirección de mercado.</li> <li>4. Alta demanda de nuevos productos lanzados al mercado</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posible disminución de la producción en el futuro, por desfase en las tecnologías asociadas a la producción.</li> <li>2. El recrudecimiento del bloqueo económico y la actual crisis financiera internacional.</li> <li>3. Influencia negativa de los fenómenos climatológicos.</li> <li>.</li> </ol>                 |

Mediante el análisis DAFO se comprueba que la inexistencia de los Diseños de Cargos Directivos y de Puestos de Trabajo bajo un enfoque por competencias es una de las principales debilidades para la empresa Comercializadora Gamby, por lo que se pasa a trabajar en la elaboración de los diseños en las áreas seleccionadas.

### **de trabajo en áreas de la Empresa Comercializadora Gamby.**

## **CAPÍTULO 3. Diseños de Cargos Directivos y Puestos de Trabajo en áreas de la Empresa Comercializadora Gamby.**

### **3.1 INTRODUCCIÓN**

La Gestión Integrada de los Recursos Humanos es un tema incipiente en nuestro país. En la Empresa Comercializadora Gamby, los antecedentes de este tema se resumen mediante la propuesta de un Banco de Problemas del Municipio 10 de Octubre para elaborar temas de investigaciones de los Trabajos de Diplomas de los estudiantes de la Carrera de Contabilidad y Finanzas de la SUM de la Universidad de La Habana.

Este Banco de Problemas se refería fundamentalmente a la necesidad de desarrollar la capacitación del personal que elabora en esta empresa y por lo tanto, comenzar un incipiente trabajo en la Gestión de los Recursos Humanos y como parte de este, la elaboración de los diseños de cargos directivos y puestos de trabajo, los que constituyen la base y el punto de partida de las demás funciones que conforman la Gestión de Recursos Humanos.

En este trabajo se aplica una Metodología de la tutora de la tesis para el análisis y diseño de cargos directivos y puestos de trabajos, que será aplicada en la Empresa Comercializadora Gamby.

Los objetivos de este capítulo son:

- Aplicar la Metodología.
- Realizar el análisis y elaborar los diseños de cargos directivos y puestos de trabajo, para dar solución a una de las debilidades encontradas en el diagnóstico de la Empresa Comercializadora Gamby.

### **de trabajo en áreas de la Empresa Comercializadora Gamby.**

#### **3.2. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS Y DISEÑO DE CARGOS**

##### **DIRECTIVOS Y PUESTOS DE TRABAJO.**

Para realizar el análisis y diseño de cargos directivos y puestos de trabajo se siguió la metodología elaborada por la Dra. Cristina Lau, tutora de este trabajo de diploma; ésta se muestra en el anexo 3.

A continuación se presenta un fragmento de la misma:

#### **PASOS A SEGUIR Y PROCEDIMIENTO PARA DESARROLLAR LA METODOLOGÍA**

1. **Identificar y clasificar los procesos** (dirección, aseguramiento y los de servicios o producción) en todos los niveles, pero fundamentalmente donde se vayan a realizar los diseños de cargos y puestos de trabajo, buscando una coherencia y una mayor agregación de valor de los mismos. En este paso es importante determinar ¿qué es un proceso? identificando actividades relacionadas entre sí para producir un resultado donde se convierten insumos en productos, ya sean informativos, de gestión, materiales, financieros y humanos.
2. **Revisar la organización de la división del trabajo** valorando las cargas en cada puesto de trabajo, formas, métodos y sistemas de trabajo en las unidades de producción o de servicio.
3. **Aplicar el estudio y diseñar los cargos directivos y puestos de trabajo.**  
El diseño de los cargos de dirección y puestos de trabajo comprende dos procesos fundamentales:
  - Análisis de cargos directivos y puestos de trabajo.
  - Elaboración del Diseño de Cargos Directivos o Puestos de Trabajo.

#### **Para llevar a cabo el primer proceso se desarrollan los siguientes pasos:**

1. Identificación o descripción general del cargo de dirección o puesto de trabajo:

Se circunscribe al reconocimiento del cargo de dirección o puesto de trabajo que será objeto de análisis, a través de la respuesta a las interrogantes:

### **de trabajo en áreas de la Empresa Comercializadora Gamby.**

- ¿De qué cargo de dirección o puesto de trabajo se trata?
- ¿Dónde está ubicado o se plantea ubicar dentro de la estructura?
- ¿Existe o es de nueva creación?

En la ejecución de este paso no será necesario acometer la aplicación de un método especializado para la recopilación de la información, solamente se efectúa a través de una comunicación coordinada entre el órgano de personal y el responsable del departamento o área en que se ubica el puesto de trabajo identificado.

#### **2. Recopilación de Información sobre el cargo de dirección o puesto de trabajo:**

Puede realizarse a través del empleo de diferentes métodos, entre los que se encuentran:

- Método de observación.
- Método de entrevista personal.
- Método de entrevista en grupo.
- Método del cuestionario estructurado.
- Método de conferencia técnica.
- Método de diario.
- Método de expertos.

Para el diseño de los cargos directivos se deberá aplicar además el Método de Expertos mediante la Técnica Delphi, fundamentalmente en los casos de los cuadros de dirección principales, con vista a determinar su perfil de competencias o habilidades propias del cargo.

Por ser el de mayor y de más fácil utilización, el Método de Cuestionarios Estructurados es el que se propone para aplicar preferentemente.

La realización de los cuestionarios debe garantizar el cumplimiento de los objetivos siguientes:

- Identificar los datos generales del cargo o puesto de trabajo y ubicación en la organización.

### **de trabajo en áreas de la Empresa Comercializadora Gamby.**

- Identificar la descripción genérica, razón de ser, misión del cargo directivo o puesto de trabajo.
- Identificar la descripción analítica (funciones principales, secundarias, relaciones internas y externas, responsabilidades y los estándares de calidad que se miden en cada cargo directivo y puesto de trabajo).
- Identificar los perfiles de cargos directivos y puestos de trabajo que se demandan (competencias, habilidades, requisitos).
- Identificar las condiciones de trabajo requeridas.

Una vez llenados los cuestionarios, serán sometidos a la consideración del jefe del área donde se ubica el cargo o puestos de trabajo, con el objetivo de que este amplíe y/o ajuste la información obtenida.

De ser posible la aplicación de alguno de los otros métodos de recopilación de información, se recomienda hacerlo.

De tratarse del análisis de un puesto que está diseñado (que existe), es recomendable como vía de obtener información sobre el mismo, el estudio de las evaluaciones del desempeño de las personas que ocupan ese cargo o puesto de trabajo.

### **3. Procesamiento y análisis de la información obtenida.**

Para el procesamiento y análisis de la información, se debe partir de determinar quiénes serán los analistas y qué herramientas se emplearán. En este paso se exige la presencia del jefe inmediato del puesto objeto de análisis. Se valorará si es necesaria la participación de un especialista del departamento correspondiente. La conducción correrá a cargo del órgano de Recursos Humanos, representado por él o los especialistas que tengan la preparación necesaria para dirigir esta tarea. En determinados momentos el análisis podrá enriquecerse si se acude a especialistas ajenos a la organización.

El propósito que deberá cumplimentarse con el procesamiento y análisis, será la evaluación y organización de toda la información con que se cuenta sobre el cargo o puesto de trabajo.

### **de trabajo en áreas de la Empresa Comercializadora Gamby.**

Para llevar a cabo el segundo proceso se desarrolla el último paso que consiste en la elaboración de los diseños:

#### **ELABORACIÓN DEL DISEÑO DE CARGOS DIRECTIVOS Y PUESTOS DE TRABAJO**

La elaboración del diseño de cargos directivos y puestos de trabajo es el proceso de llenado de los contenidos: posición del cargo o puesto, así como las competencias, destrezas, conocimientos, responsabilidades y capacidades exigidas.

Está compuesto por:

- Descripción de cargos directivos y puestos de trabajo: consiste en detallar por escrito, en forma gramaticalmente clara, lógica y concisa, la ubicación y el contenido del mismo: funciones principales y secundarias, relaciones internas y externas, relaciones jerárquicas y con otros puestos de trabajo, responsabilidades, estándares de calidad y demás aspectos relevantes de los cargos directivos y puestos de trabajo.
- Perfil de cargos directivos y puestos de trabajo: consiste en detallar por escrito las competencias, conocimientos, habilidades, condiciones de trabajo y demás aspectos relevantes que se exigen de la persona que desempeñará el cargo directivo o puesto de trabajo.

Resulta también de vital importancia considerar las reglas que deben seguirse para llevar a cabo la descripción de un cargo o puesto de trabajo, las cuales se relacionan a continuación:

- La redacción debe ser concisa y directa, utilizando las palabras más sencillas posibles.
- Todas las palabras que no contribuyan a la descripción del cargo o puesto de trabajo deberán ser omitidas.
- Cada oración deberá iniciarse con un verbo en tiempo infinitivo.
- Cada función y/o responsabilidad mencionada deberá ser presentada en orden de mayor a menor importancia.

**de trabajo en áreas de la Empresa Comercializadora Gamby.**

- El cargo de dirección o puesto de trabajo deberá ser descrito tal y como existe ahora para proyectarlo como debería o podría ser.

**3.3 APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS Y DISEÑOS DE CARGOS DIRECTIVOS Y PUESTOS DE TRABAJO EN AREAS DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA GAMBY.**

En este epígrafe se procede a aplicar la metodología antes descrita, con el objetivo de elaborar los diseños de cargos directivos y puestos de trabajo de la Empresa Comercializadora Gamby. A continuación se desarrollan los pasos de la metodología aplicada.

**1. Identificación y clasificación de los procesos de trabajo**

La identificación de los procesos de la Empresa Comercializadora Gamby. Este paso metodológicamente se realiza para clasificar e identificar los principales procesos de trabajo de la entidad.

En esta investigación no se desarrolla completamente este aspecto dada la complejidad y el tiempo que tomaría ejecutar este paso, por lo que por acuerdo entre la entidad, el tutor y la autor del trabajo, deciden sentar las bases para desarrollarlo posteriormente.

Durante la primera etapa de trabajo se conoce el objeto social de la entidad de ahí que los principales procesos de trabajo fueron clasificados como productivos.

Para la ejecución de los procesos, se realizan las actividades descritas en los diseños de cargos directivos y puestos de trabajo. El esquema de procesos que se debe utilizar es el siguiente:



### **de trabajo en áreas de la Empresa Comercializadora Gamby.**

**Entradas:** Nombre de organización o puesto que proporciona la información.

**Información:** Todos los datos, materiales, modelos que proporcionan las entradas para realizar el proceso.

**Proceso:** Nombre del proceso.

**Salidas:** Lo que se obtiene del proceso.

**Puesto que lo ejecuta:** Puesto encargado de realizar el proceso.

**Cliente:** Nombre de organización o puesto que recibe el resultado del proceso.

Los procesos de trabajo seguidamente identificados se clasifican en administrativos, ya que se ejecutan en áreas funcionales y metodológicas.

## **2. Revisar la organización de la división del trabajo**

La metodología que se aplica hace referencia que este paso se debe seguir para los diseños de cargos y puestos de trabajo de las unidades de producción y servicio de la Empresa Comercializadora Gamby .

## **3. Aplicar el estudio y diseñar cargos y puestos de trabajo.**

El diseño de los cargos y puestos de trabajo comprende dos procesos fundamentales:

- I. El Análisis de Cargos Directivos y Puestos de Trabajo**
- II. Elaboración del Diseño de Cargos Directivos y Puestos de Trabajo**

El Análisis de Cargos y Puestos de Trabajo contempla los siguientes pasos:

### **a. Identificación o descripción general del cargo o puesto de trabajo.**

La identificación de los Cargos Directivos y Puestos de Trabajo se realiza mediante una entrevista coordinada con el Departamento de Recursos Humanos y el Departamento de Contabilidad y el responsable del grupo o área en que se ubican los cargos directivos y



### **de trabajo en áreas de la Empresa Comercializadora Gamby.**

puestos de trabajo, siendo diseñados dos cargos de dirección y tres puestos de trabajo, los que se presentan a continuación:

1. **Director de Recursos Humanos**
2. **Jefe del Departamento de Economía**
3. **Especialista “A” en Gestión de Recursos Humanos.**
4. **Especialista “A” en Gestión Económica.**
5. **Especialista “C” en Gestión Económica.**

#### **b. Recopilación de información sobre el cargo directivo o puesto de trabajo.**

La información necesaria para la elaboración de los diseños se obtiene combinando los métodos señalados en la metodología, tratando de obtener el mayor volumen de información posible.

De esa forma se emplea el **Método de Observación Directa**, en el que se establece un acercamiento con los trabajadores para observar el desarrollo de sus actividades; las relaciones con otros puestos; los equipos y medios de trabajo; las condiciones de trabajo, entre otras características del cargo o puesto en análisis.

Se efectúan **Entrevistas Personales** a los ocupantes de cada cargo directivo y puestos de trabajo; así como a los jefes inmediatos y subordinados, donde se recoge un elevado nivel de información que constituyen la base para el llenado de los cuestionarios estructurados. Además esta técnica ayuda a relacionarse con los trabajadores por separado y explicarles cuál es el objeto de estudio de este trabajo, pidiéndoles la mayor cooperación de su parte.

Para la obtención de la información de los cargos directivos y puestos de trabajo se aplican dos tipos de cuestionarios estructurados: el **Cuestionario Análisis de Cargo**

**de trabajo en áreas de la Empresa Comercializadora Gamby.**

**Directivo y el Cuestionario Análisis de Puestos de Trabajo**, los que se muestran en los anexos respectivamente. La aplicación de estos cuestionarios resulta muy efectiva, pues brinda el mayor volumen de información requerida para los diseños, ya que los trabajadores reflejan aspectos muy importantes sobre el desarrollo de sus funciones y habilidades; procesos de trabajo en los que interviene; sus relaciones de trabajo internas y externas; decisiones y responsabilidades que tienen a su cargo; criterios sobre la experiencia que debe tener el ocupante del cargo o puesto; el nivel profesional que exige el cargo o puesto para el desarrollo de sus funciones; los requisitos que se deben exigir para ocupar el cargo o puesto; entre otras, garantizando los objetivos señalados en la metodología.

Otro método que se utiliza de gran efectividad es el **Método de Conferencia Técnica**, donde se les imparte a un grupo de trabajadores los seminarios siguientes:

- Entrenamiento para el llenado de los cuestionarios estructurados
- Importancia de los Diseños de Cargos y Puestos de Trabajo para la Gestión de Recursos Humanos
- Gestión de Competencias
- Método de Expertos o Delphi por rondas

En la determinación de competencias de directivos, se trata de conformar los perfiles de competencias de los directivos de la Empresa Comercializadora Gamby se realiza con la aplicación del Método Delphi por rondas siguiendo los pasos siguientes:

La Dirección de Recursos Humanos y de Contabilidad selecciona un grupo de cuatro expertos (E), conformado por directivos y reservas de dicha organización. A los mismos se les imparte un seminario explicándoles la importancia de los diseños de Cargos y Puestos de Trabajo en la Gestión de Recursos Humanos, conocimientos básicos vinculados con las competencias, así como la explicación del método a aplicar.

### **de trabajo en áreas de la Empresa Comercializadora Gamby.**

Las competencias determinadas para la empresa comercializadora Gamby a partir del estudio de la bibliografía revisada, así como las características de la empresa son las siguientes:

#### **Competencias Estratégica**

1. Habilidades Estratégicas
2. Análisis de problemas
3. Habilidades de administrar recursos
4. Orientación al cliente

#### **Competencias de desempeño organizacional**

5. Organización
6. Trabajo en equipo
7. Control de la actividad

#### **Competencias de organización personal**

8. Saber planificarse y organizarse
9. Desarrollo personal
10. Proactividad

En la determinación de las competencias para los cargos de los directivos, se les presenta a los E un documento que recoge un listado de 10 competencias directivas clasificándolas en tres grupos: competencias estratégicas, de desempeño organizacional y de organización personal.

- . Primera Ronda: son seleccionadas las 10 competencias anteriores, todas enfocadas a la misión y los objetivos de estas áreas.

De esta manera queda conformada la Tabla 1 donde se muestra el criterio de aceptación de los expertos para cada una de las competencias determinadas anteriormente.

Tabla 1. Matriz de competencias (C) expresada por los expertos (E)

### **de trabajo en áreas de la Empresa Comercializadora Gamby.**

| <b>Competencias (C)</b>                    | <b>E1</b> | <b>E2</b> | <b>E3</b> | <b>E4</b> |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Estratégica</b>                         |           |           |           |           |
| 1 Habilidades Estratégicas                 | X         | X         | X         | X         |
| 2 Análisis de problemas                    | X         | X         | X         | X         |
| 3 Habilidades de Administrar los Recursos. | X         | X         | X         | X         |
| 4 Orientación al cliente                   | X         | X         | X         | X         |
| <b>Desempeño organizacional</b>            |           |           |           |           |
| <b>5 Organización.</b>                     | X         | X         | X         | X         |
| 6 Trabajo en equipo.                       | X         | X         | X         | X         |
| 7 Control de la Actividad.                 |           |           |           |           |
| <b>Organización personal</b>               |           |           |           |           |
| 8 Saber planificarse y organizarse         | X         | X         | X         | X         |
| 9 Desarrollo Personal                      | X         | X         | X         | X         |
| 10 Proactividad.                           | X         | X         | X         | X         |

X: C relacionada por el experto

- : C no relacionada por el experto

3. Segunda ronda: Se determina el nivel de concordancia a través de la expresión:

#### **de trabajo en áreas de la Empresa Comercializadora Gamby.**

$$Cc = (1 - Vn / Vt) \times 100$$

Donde:

Cc: Coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

Los resultados obtenidos en la tabla anterior, demuestran que el coeficiente de concordancia calculado para cada una de las C es mayor del 60% (100%), por lo que se considera empíricamente aceptable la concordancia entre los E, quedando conformada la Tabla 2 de la forma siguiente:

### de trabajo en áreas de la Empresa Comercializadora Gamby.

**Tabla 2. Matriz de competencias depuradas con nivel de concordancia**

| Competencias (C)                           | E1 | E2 | E3 | E4 | Cc (%) |
|--|----|----|----|----|--------|
| <b>Estratégica</b>                         |    |    |    |    |        |
| 1 Habilidades Estratégicas                 |    |    |    |    | 100    |
| 2 Análisis de problemas                    |    |    |    |    | 100    |
| 3 Habilidades de Administrar los Recursos. |    |    |    |    | 100    |
| 4 Orientación al cliente                   |    |    |    |    | 100    |

| Desempeño organizacional           |  |  |  |  |  |     |
|------------------------------------|--|--|--|--|--|-----|
| 5 Organización.                    |  |  |  |  |  | 100 |
| 6 Trabajo en equipo.               |  |  |  |  |  | 100 |
| 7 Control de la Actividad.         |  |  |  |  |  | 100 |
| <b>Organización personal</b>       |  |  |  |  |  |     |
| 8 Saber planificarse y organizarse |  |  |  |  |  | 100 |
| 9 Desarrollo Personal              |  |  |  |  |  | 100 |
| 10 Proactividad.                   |  |  |  |  |  | 100 |

**4. Tercera ronda: Según el criterio de cada E, el nivel de importancia para las C queda como se muestra en la tabla siguiente:**

### **de trabajo en áreas de la Empresa Comercializadora Gamby.**

**Tabla 3. Ponderación de expertos y orden de importancia de las competencias**

| <b>Competencias</b>                        | <b>E1</b> | <b>E2</b> | <b>E3</b> | <b>E4</b> | <b>R<br/>j</b> | <b>Rj<br/>media</b> | <b>Cc<br/>(%)</b> |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------|---------------------|-------------------|
| <b>Estratégica</b>                         |           |           |           |           |                |                     |                   |
| 1 Habilidades estratégicas                 | 1         | 1         | 1         | 1         | 4              | 1                   | 100               |
| 2 Análisis de problemas                    | 4         | 4         | 3         | 4         | 5              | 3.7                 | 75                |
| 3 Habilidades de Administrar los Recursos. | 2         | 2         | 2         | 2         | 8              | 2                   | 100               |
| 4 Orientación al cliente                   | 3         | 3         | 3         | 3         | 2              | 3                   | 100               |
| <b>Desempeño organizacional</b>            |           |           |           |           |                |                     |                   |
| 5 Organización.                            | 2         | 2         | 3         | 2         | 8              | 2,2                 | 75                |
| 6 Trabajo en equipo                        | 1         | 1         | 1         | 1         | 4              | 1                   | 100               |
| 7 Control de la Actividad.                 | 3         | 4         | 3         | 3         | 5              | 3.2                 | 75                |
| <b>Organización personal</b>               |           |           |           |           |                |                     |                   |
| 8 Saber planificarse y Organizarse         | 3         | 2         | 2         | 2         | 9              | 2.2                 | 75                |
| 9 Desarrollo Personal                      | 2         | 3         | 3         | 4         | 2              | 3                   | 70                |
| 10 Proactividad.                           | 1         | 1         | 1         | 1         | 4              | 1                   | 100               |

### **de trabajo en áreas de la Empresa Comercializadora Gamby.**

Las Competencias quedan ordenadas de la siguiente forma:

| <b>Competencias</b>                       |
|---|
| <b>Estratégica</b>                        |
| 1 Habilidades estratégicas                |
| 2 Habilidades de Administrar los Recursos |
| 3 Orientación al cliente                  |
| 4 Análisis de problemas                   |
| <b>Desempeño organizacional</b>           |
| 5 Trabajo en equipo                       |
| 6 Organización                            |
| 7 Control de la Actividad                 |
| <b>Organización personal</b>              |
| 8 Proactividad.                           |
| 9 Saber planificarse                      |
| 10 Desarrollo personal                    |

Los resultados obtenidos de la tabla anterior demuestran el ordenamiento según las ponderaciones determinadas por los E, con un nivel de concordancia en todas por encima del 60 %, por lo que se considera aceptable. De esta forma quedan conformadas y ordenadas las competencias que deben alcanzar los directivos de estas áreas Las mismas se muestran en los diseños de cargos directivos presentados más adelante.



**de trabajo en áreas de la Empresa Comercializadora Gamby.****c. Procesamiento y análisis de la información obtenida**

El procesamiento y análisis de la información obtenida, se efectúa mediante previa coordinación y ejecución de reuniones con los jefes de las áreas donde fueron aplicadas las encuestas. Posteriormente se procede a revisar y evaluar toda la información recogida en cada uno de los cuestionarios estructurados y a través de los restantes métodos aplicados, rectificando o adicionando información para pasar a la elaboración de los Diseños de Cargos Directivos y Puestos de Trabajo presentados en el siguiente epígrafe.

**3.4 DISEÑO DE CARGOS DIRECTIVOS Y PUESTOS DE TRABAJO**

En este Trabajo de Diploma se elaboran los diseños de Cargos Directivos y Puestos de Trabajo de la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección de Economía de la Empresa Comercializadora Gamby.

Para la confección de estos diseños se siguen los pasos, técnicas y métodos descritos en la metodología antes expuesta en este capítulo y se utilizan los modelos de Diseños de Cargos Directivos y Puestos de Trabajo que se presentan en los Anexos respectivamente.

Por la magnitud de la información los diseños de puestos de trabajo correspondientes a Especialista “A” en Gestión Económica, y Especialista “C” en Gestión Económica, Especialista “A” en Gestión de Recursos Humanos los mismos se anexan.

La redacción de los diseños se realiza de forma clara, concisa y directa, utilizando palabras sencillas, cada oración se inicia con el verbo en tiempo infinitivo, en la que el sujeto es el directivo o el trabajador que desempeña el cargo o puesto. Las actividades, funciones y responsabilidades mencionadas se presentan con un orden de prioridad de mayor a menor importancia y respetando la periodicidad con que se efectúan.

A continuación se presentan estos diseños

# DISEÑO DE CARGOS DIRECTIVOS

| Fecha de elaboración |   |    |
|----------------------|---|----|
| D                    | M | A  |
| 20                   | 4 | 09 |

**INSTITUCIÓN:** Empresa Comercializadora Gamby

## DESCRIPCIÓN DEL CARGO DIRECTIVO

### I. DATOS GENERALES

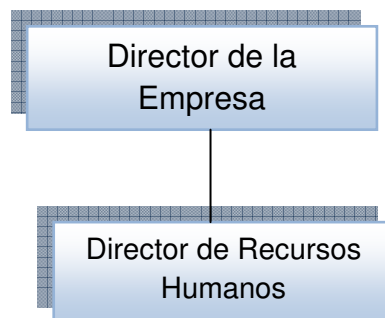
Denominación del cargo de dirección: **Director de Recursos Humanos**

**Categoría ocupacional:** Dirigente

**Grupo Escala:** XV

Área o Departamento: **Dirección de Recursos Humanos**

**Ubicación en la Organización**



**Cargo del jefe inmediato:** Director de la Empresa

**Otros cargos de los que recibe órdenes:** Director de la Unión.

**Cargos y puestos que se le subordinan directamente y funciones principales que realizan:** Especialista en Gestión de Recursos Humanos.

**Cargos y puestos que se le subordinan indirectamente y funciones principales que realizan:** Recepcionista, Personal del Área de Atención al Hombre.

## **II. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA**

- **Funciones principales del cargo:**

- La preparación de la información para el consejo de dirección todos los meses.
- Efectúa la contratación en dependencia del contrato requerido. Asesora que los movimientos de altas, bajas, cambios de puesto y salarios de los trabajadores se efectúe según lo establecido.
- Revisa cualquier problema que surja en la contratación del personal de nuevo ingreso a la organización.
- Analiza los requisitos de los trabajadores que cambian de puesto de trabajo.
- Realiza consultas o aclaraciones sobre legislación laboral.
- Revisa las medidas disciplinarias adecuadas.
- Elabora y aplica en caso de ser necesario las políticas de reclutamiento según las necesidades de la organización, tanto de fuentes internas como externas.
- Entrevista preliminar para conocer las capacidades y disponibilidad del futuro candidato y asentamiento de la información mas general.

- **Funciones complementarias del cargo:**

- La compra de los medios e protección de los trabajadores así como la adquisición de material de oficina.
- Asesora el archivo, revisión y custodia los expedientes laborales y selección de todos los trabajadores de las entidades que atiende.
- Asesora la aplicación de la legislación laboral correspondiente a la Seguridad Social y las medidas disciplinarias.
- Verifica la documentación oficial de los expedientes laborales, por ejemplo los títulos, post grados y otros documentos.

- **Identificación del proceso fundamental de trabajo y sus relaciones con otros puestos internos y externos de la organización**

**Internas:**

**Proceso:**

**Externas:**

#### **4. Responsabilidades más importantes del cargo:**

- Su principal responsabilidad es que los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción sean de total transparencia y que aseguren la entrada a la organización de las personas idóneas para ocupar cada puesto de trabajo.

**5. Decisiones más importantes del cargo:** Que los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción sean de total transparencia y que aseguren la entrada a la organización de las personas idóneas para ocupar cada puesto de trabajo.

#### **6. Estándares de calidad:**

Ser tolerante, paciente, organizado, convincente y claro. Ágil y directo a la hora de dar alguna orientación o información. Todos los clientes, tanto internos como externos exigen cortesía y buen trato, discreción y buena comunicación lo que hace el trabajo más confiable, real, duradero y eficiente. El cuidado máximo y racional de los recursos asignados hace que el trabajo marche con habilidad, limpieza, responsabilidad y satisfacción

### **III. COMPETENCIAS DEL CARGO Y SUS DIMENSIONES**

- 1. Competencias Estratégicas:** Son aquellas competencias necesarias para obtener buenos resultados económicos.  
Es la capacidad de comprender rápidamente las tendencias cambiantes del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, así como los puntos fuertes y débiles de su propia organización de forma que se pueda determinar la respuesta estratégica óptima.
- 2. Habilidad de administrar los recursos:** utiliza los recursos del modo más idóneo, económico eficaz y eficiente para obtener los resultados deseados.
- 3. Orientación hacia el cliente:** es el deseo de ayudar verdaderamente a los demás; comprensión interpersonal suficiente para escuchar las necesidades de los clientes y su estado emocional, así como suficiente iniciativa para superar los obstáculos que ofrece la propia empresa a fin de resolver los problemas del cliente.
- 4. Análisis de problemas:** eficacia a la hora de identificar un problema, buscar datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y encontrar las posibles causas del mismo.

- 5. Trabajo en equipo:** disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo del cual no se tiene por qué ser necesariamente el jefe; colaborador eficaz incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con intereses personales.

Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.

- 6. Organización:** capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.

Capacidad para anticipar, planear y organizar tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.

- 7. Control de la Actividad:** reconocimiento de la necesidad de control y del mantenimiento de éste sobre métodos, personas y asuntos; implica la toma de decisiones que aseguren este control.

#### **8. Proactividad**

**Iniciativa:** muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad.

**Creatividad:** genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.

**Autonomía personal:** toma decisiones con criterio propio, no como resultado de una simple reacción a su entorno.

- 9. Saber planificarse y organizarse:** prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.

#### **10. Desarrollo Personal.**

**Autocrítica:** evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que le circunda.

**Autoconocimiento:** conoce sus puntos fuertes y débiles, tanto en el ámbito profesional como personal.

**Cambio personal:** cambia sus comportamientos, con el fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.

### **IV. REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO**

**Edad (Intervalo óptimo):** 20 años-50 años.

- 2. Formación básica (nivel escolar, especificar qué especialidad):**

- Universitario o Técnico Medio Superior en carreras afines a la especialidad.

- 3. Formación específica y/o conocimientos especiales:**

- Cursos y/o post-gradados de Gestión de Recursos Humanos, fundamentalmente el ingreso, así como de la legislación laboral vigente. Cursos para obtener conocimientos de computación, relaciones públicas, archivo laboral

#### **4. Requisitos de personalidad:**

- Agilidad mental y visual, concentración media, iniciativa, habilidad manual y verbal, ser polifacético, memoria inmediata y remota. Ser preciso y tolerante para poder ofertar una buena información

#### **5. Experiencia necesaria:** Hasta 6 meses desempeñando la actividad

### **V. RESPONSABILIDADES**

#### **▪ Sobre el trabajo de otras personas:**

Tiene que chequear el trabajo que sus subordinados realizan. Estos son: Especialistas en Gestión de Recursos Humano

- **A este se subordinan:** Personal perteneciente al área de Atención al Hombre.
- **Sobre los equipos y medios de trabajo:** El uso eficiente y responsables de equipos y medios de trabajo.
- **Sobre la calidad del servicio:** Lograr un servicio de excelencia.
- **Sobre la relación con los clientes:** Un buen trato, tanto con el cliente externo, como con el interno.
- **Sobre la economía:** Lograr la eficiencia en el uso de los recursos asignados .

### **VI. CONDICIONES DE TRABAJO**

#### **1. Posición: Sentado.**

#### **2. Condiciones ambientales:**

- Iluminación: 300 lux
- Microclima: temperatura acondicionada (aire acondicionado)
- Ruido: Menor de 65 dBA

#### **3. Medios y materiales necesarios:** Material de Oficina, modulo de computadora, impresora, silla con las condiciones idóneas

**4. Riesgos del puesto:** Lesiones en la columna por la posición y afectaciones en la vista por el trabajo en la computadora.

**5. Régimen de trabajo y descanso:**

**Horario de trabajo:**

**Horario de descanso:**

**6. Enfermedad:** No padecer enfermedades que limiten el desarrollo del trabajo.

**7. Esfuerzo:** Físico \_\_ Mental \_x\_

## **VII. CULTURA ORGANIZACIONAL**

**1. Expectativas del comportamiento:** Su comportamiento tiene que estar acorde a las normas de disciplina y con el código de ética de la organización. Tiene que ser consecuente con todas las regulaciones legales de la institución como de las del país.

**2. Clima organizacional:**

- Lograr un colectivo donde se respire un ambiente de unidad.
- Crear un elevado sentimiento de pertenencia.
- Crear un ambiente de comunicación abierta

**Elaborado por:** Carlos Romero Valdés **Revisado por:** \_\_\_\_\_

Aprobado por: \_\_\_\_\_ Firma del jefe inmediato

## FORMATO EMPLEADO PARA EL DISEÑO DE CARGOS DIRECTIVOS

### DISEÑO DE CARGOS DIRECTIVOS

| Fecha de elaboración |   |    |
|----------------------|---|----|
| D                    | M | A  |
| 20                   | 4 | 09 |

**INSTITUCIÓN:** Empresa Comercializadora Gamby

#### DESCRIPCIÓN DEL CARGO DIRECTIVO

##### I. DATOS GENERALES

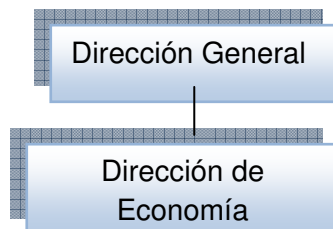
Denominación del cargo de dirección: Jefe del Departamento de Economía

Categoría ocupacional: **Dirigente**

Grupo Escala: XV

**Área o Departamento:** Dirección de Economía

##### Ubicación en la Organización



Cargo del jefe inmediato: **Director General**

Otros cargos de los que recibe órdenes: **Director de la Unión.**

**Cargos y puestos que se le subordinan directamente y funciones principales que realizan:** Contadores

**Cargos y puestos que se le subordinan indirectamente y funciones principales que realizan:**



## II. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA

- **Funciones principales del cargo:**

- Asesoramiento metodológico sobre materia salarial.
- Elaboración y análisis de los Estados Financieros de la Empresa Comercializadora Gamby.
- Cierre contable mensual y anual.
- Análisis de los Estados Financieros y sugerencias de medidas para reducir gastos y otros aspectos que garanticen una mayor eficiencia económica.
- Operaciones económicas y financieras de la Empresa.
- Solicitud de cheques.

- **Funciones complementarias del cargo:**

- Participar en Juntas Directivas, controles gubernamentales.
- Visitas de control a las entidades.

- **Identificación del proceso fundamental de trabajo y sus relaciones con otros puestos internos y externos de la organización**  
**Internas:**

**Proceso:**

**Externas:**

**4. Responsabilidades más importantes del cargo:**

Alta responsabilidad en el desempeño de sus funciones de dirección, garantizando la calidad del trabajo del área, cumpliendo y exigiendo lo establecido en la retribución a los trabajadores. Uso responsable de los medios y equipos de trabajos asignados.

**5. Decisiones más importantes del cargo:**

Orientación de medidas de control organizativas para mejorar la calidad del trabajo. Orientaciones sobre la legislación salarial a los subordinados directos y las dependencias externas de la Comercializadora Gamby.

**6 Estándares de calidad:** Cortesía y buen trato, capacidad idónea de comunicación, relaciones interpersonales, discreción y confiabilidad, cumplimiento oportuno de las tareas planificadas, uso racional de los recursos asignados.

## III. COMPETENCIAS DEL CARGO Y SUS DIMENSIONES

1. **Competencias Estratégicas:** Son aquellas competencias necesarias para obtener buenos resultados económicos.

Es la capacidad de comprender rápidamente las tendencias cambiantes del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, así como los puntos fuertes y débiles de su propia organización de forma que se pueda determinar la respuesta estratégica óptima.

2. **Habilidad de administrar los recursos:** utiliza los recursos del modo más idóneo, económico eficaz y eficiente para obtener los resultados deseados.

3. **Orientación hacia el cliente:** es el deseo de ayudar verdaderamente a los demás; comprensión interpersonal suficiente para escuchar las necesidades de los clientes y su estado emocional, así como suficiente iniciativa para superar los obstáculos que ofrece la propia empresa a fin de resolver los problemas del cliente.

4. **Análisis de problemas:** eficacia a la hora de identificar un problema, buscar datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y encontrar las posibles causas del mismo.

5. **Trabajo en equipo:** disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo del cual no se tiene por qué ser necesariamente el jefe; colaborador eficaz incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con intereses personales.

Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.

6. **Organización:** capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.

Capacidad para anticipar, planear y organizar tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas.

7. **Control de la Actividad:** reconocimiento de la necesidad de control y del mantenimiento de éste sobre métodos, personas y asuntos; implica la toma de decisiones que aseguren este control.

## 8. Proactividad

**Iniciativa:** muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad.

**Creatividad:** genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.

**Autonomía personal:** toma decisiones con criterio propio, no como resultado de una simple reacción a su entorno.

**9. Saber planificarse y organizarse:** prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.

**10. Desarrollo Personal.**

**Autocrítica:** evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que le circunda.

**Autoconocimiento:** conoce sus puntos fuertes y débiles, tanto en el ámbito profesional como personal.

**Cambio personal:** cambia sus comportamientos, con el fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.

**IV. REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO**

**Edad (Intervalo óptimo):** Si es mujer de 40 a 45 años en adelante; si es hombre de 45 años en adelante.

**Formación básica (nivel escolar, especificar qué especialidad):**

Universitario preferentemente

**Formación específica y/o conocimientos especiales:** Curso o especialidad en Ciencias y Técnicas de Dirección; Curso o especialidad en Gestión Integral de Recursos Humanos; Curso o especialidad en Planeación Estratégica; Cursos básicos de Informática; Formación Político – Ideológica; Cursos de Economía y Finanzas; Conocimientos de Administración.

**Requisitos de personalidad:** Agilidad mental y visual, concentración media, iniciativa, habilidad manual y verbal, ser polifacético, memoria inmediata y remota. Ser preciso y tolerante para poder ofertar una buena información.

**7. Experiencia necesaria:** 3 a 6 años

**V. RESPONSABILIDADES**

- **Sobre el trabajo de otras personas:**  
**Tiene que chequear el trabajo que sus subordinados realizan. Estos son:** Especialista en Gestión Económica “A” y Especialista en Gestión Económica “C”.
- **A este se subordinan:**
- **Sobre los equipos y medios de trabajo:** El uso eficiente y responsables de equipos y medios de trabajo.
- **Sobre la calidad del servicio:** Lograr un servicio de excelencia.
- **Sobre la relación con los clientes:**

- **Sobre la economía:**

## **VI. CONDICIONES DE TRABAJO**

**1. Posición:** Sentado

**2. Condiciones ambientales:**

**Iluminación:** 300 lux

**Microclima:** temperatura acondicionada (aire acondicionado)

**Ruido:** Menor de 65 dBA

**3. Medios y materiales necesarios:** Material de oficina, calculadora, maquina de escribir, computadora, impresora.

**4. Riesgos del puesto:** Lesiones en la columna por la posición y afectaciones en la vista por el trabajo en la computadora

**5. Régimen de trabajo y descanso:**

**Horario de trabajo:** Verano: 8:00am -6.00pm.

Normal: 8.00am -5.15pm

**Horario de descanso:** verano: 1 hora de almuerzo.

Normal: ½ hora de almuerzo.

**6. Enfermedad:** No padecer alguna enfermedad que limite el trabajo

**7. Esfuerzo:** Físico \_\_ Mental x

## **VII. CULTURA ORGANIZACIONAL**

**3. Expectativas del comportamiento:** Su comportamiento tiene que estar acorde a las normas de disciplina y con el código de ética de la organización. Tiene que ser consecuente con todas las regulaciones legales de la institución como de las del país.

**4. Clima organizacional:**

- Lograr un colectivo donde se respire un ambiente de unidad.
- Crear un elevado sentimiento de pertenencia.
- Incentivar la creatividad de los subordinados.
- Receptivo a todas las ideas.
- Crear un ambiente de comunicación abierto.

**Elaborado por:** Carlos Romero Valdés    **Revisado por:** \_\_\_\_\_

Aprobado por: \_\_\_\_\_    Firma del jefe inmediato: \_\_\_\_\_

## **Conclusiones.**

1. En el presente Trabajo de Diploma se elaboran los Diseños de Cargos Directivos y Puestos de Trabajo de la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección Económica ofreciendo la información requerida para el desarrollo eficiente del resto de las actividades de la GRRHH como reclutamiento, selección, contratación, inducción, formación, evaluación del desempeño y motivación, entre otras.
2. La elaboración de los Diseños de Cargos Directivos y Puestos de Trabajo demuestra que la metodología aplicada puede ser utilizada en el resto de las áreas de la Organización.
3. El diseño de Cargos Directivos por competencias mediante la aplicación del método Delphi por rondas, inicia una nueva etapa para la GRRHH denominada Gestión por Competencias.

## **Recomendaciones**

1. Aplicar los Diseños de Cargos Directivos y Puestos de Trabajo elaborados en La Empresa Comercializadora Gamby, lo que conducirá a una mejor organización de los procesos de trabajo de la misma.
2. Aplicar la “Metodología para el Análisis y Diseños de Cargos Directivos y Puestos de Trabajo” utilizada en el trabajo en el resto de la organización.
3. Determinar las competencias de los Cargos Directivos en el resto de los dirigentes de la organización.
4. Elevar la calificación y superación de los trabajadores en todos aquellos casos que se considere necesario.

## **BIBLIOPGRAFIA UTILIZADA.**

1. Cardona, Pablo. , Chinchilla, M. "Evaluación y desarrollo de las competencias directivas". Ediciones DEUSTO S.A. Referencia No. 1105.
2. Cuesta, Armando. "Gestión del Conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos". Ed Academia. La Habana, 2002.
3. Cuesta, Armando. "Gestión por competencias". Ed. Academia. La Habana,
4. Chiavenato, Idalberto. "Administración de recursos humanos". Primera edición. Ed. McGraw-Hill. México, 1988. .
5. Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Segunda edición. Ed. Mc Graw- Hill. Colombia, 1993.
6. Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Quinta edición. Ed. Mc Graw- Hill. Colombia, 2001.
7. Dessler, Gary. "Administración de Personal". Sexta Edición. Ed. Pearson Educación, 2000.
8. Gestión de los Recursos Humanos. Microsoft Encarta. 2002
9. Gómez- Mejía, Luis R., Balkin David B., Cardy, Robert L. "Dirección y Gestión de Recursos Humanos". Tercera edición. Ed. Pearson Educación, S.A. 2001.
10. Gómez- Mejía, Luis R., Balkin David B., Cardy, Robert L. "Gestión de Recursos Humanos". Ed. Prentice Hall, 1996.
11. Gómez- Mejía, Luis R., Balkin David B., Cardy, Robert L. "Dirección y Gestión de Recursos Humanos". Tercera edición. Ed. Pearson Educación, S.A. 2001.



12. Hampton, David R. "Administración Contemporánea". Segunda edición. Ed. McGraw-Hill. Mexico, 1993.
13. Iglesias, Antonio J. "La Gestión de Recursos Humanos aplicada al sector Turístico". Edición Bosh. Casa editorial, S.A. Barcelona, 1992.
14. Isidor, José L. "Programa de Cooperación México- Cuba". Seminario- Taller Formador de formadores (modulo I). Habana Banilla. Cuba, junio 1998.
15. Lau Rodríguez Cristina B. Diseño de un Modelo de Gestión de los Recursos Humanos en el Sector de Turismo de Cuba. Tesis Doctora. 2001.
16. Lau Rodríguez Cristina B. Diseño de un Sistema de Gestión de los recursos Humanos en la Corporación Cimex. Consultaría UH-Cimex. 2004.
17. Lau Rodríguez Cristina B. Metodología de Análisis. Diseño de Cargos Directivo y Puestos de Trabajo. Cimex. 2003.
18. Llanes, Yanet. "Trabajo de Diploma: Recursos Humanos. Diagnóstico y Propuesta de aplicación de un sistema de Gestión en la Facultad de Contabilidad y Finanzas".. Facultad de Economía Universidad de La Habana. Ciudad de la Habana, 2003.
19. Louart, P. "Gestión de los Recursos Humanos". Ed. Gestión 2000 S.A. Madrid, 1994.
20. Menéndez, Ana B., Hernández, Yuneisy. "Trabajo de Diploma: La Gestión de los Recursos Humanos y los Diseños de Puestos de Trabajo en la instalación Turística de Rumbos Mirador Cristo de La Habana". Universidad de La Habana. Facultad de Economía. Ciudad de La Habana, junio 2003.
21. Minzberg, H. La estructuración de las organizaciones. Editorial Ariel SA. España. 1991
22. Mondy, R., Noe, M. "Administración de Recursos Humanos". Sexta Edición. Ed. Prentice Hall.

23.McCormick, E. "Ergonomía (factores humanos en ingeniería y diseño)"  
24.Ed. Gustavo Gili, Barcelona, 1980.

25.Normas Cubanas 19-01-03. Aire de la Zona de Trabajo. 1980.

26.Normas Cubanas NC- 19-01-11. Iluminación. 1981.

27.Normas Cubanas NC -3000,NC-3001.

28.OIT. "Introducción al Estudio del Trabajo". Tercera Edición (revisada). Zuiza, 1980.

29.Stoner, J. "Administración". Quinta edición, 1990.

30.Valle, Ramón. "La Gestión Estratégica de los recursos humanos". Ed. Addison. Weley Iberoamericana. España, 1995.

31.Werther, William B. Jr. y Davis Keith. "Administración de Personal y Recursos Humanos". Tercera edición. Ed. Mc Graw- Hill. Madrid, 1994.

32.Seminario de Administración de Recursos Humanos. CUBA- MEXICO. Santiago de Cuba, diciembre 1995.

33.Revista Gestión Volumen 3, Número 2, Mar-Abr 1998: Artículo "El capital intelectual".

34.Revista Gestión Volumen 1, Número 1, Ene-Feb 1996: Artículo " Claves para motivar al empleado.

35.Reingeniería de la Función de Recursos Humanos. Revista Capital Humano. No. 112. Año 1998.

36.31. Decreto-Ley No.165, *De las Zonas Francas y Parques Industriales*, Gaceta Oficial Ordinaria, La Habana, 22 de julio de 1996.

37.32. Ley No.77, *Ley de la Inversión Extranjera*, Gaceta Oficial Extraordinaria, La Habana, 6 de septiembre de 1995.

## **Relación de Anexos.**

1. Artículo.
2. Diseño de Especialista "A" en Gestión Económica.
3. Diseño de Especialista "C" en Gestión Económica.
4. Diseño de Especialista en Gestión de Recursos Humanos "A".
5. Metodología Utilizada.
6. Cuestionarios para el Análisis de Cargos Directivos.
7. Cuestionario para el Análisis de Puestos de Trabajo.
8. Diseño de Cargos Directivos.
9. Diseño de Puestos de Trabajo.

## ANEXOS.

### Anexo 1.



El rey Abdullah de Arabia Saudita.

Los siguientes son tres panoramas de la lucha por la supremacía en la economía global:

1. El rey Abdullah de Arabia Saudita, país poseedor del 25% de la reserva mundial de petróleo, sabe que el crudo no constituye el futuro de su reino. Por esa razón ha decidido gastar 12,500 millones de dólares (mdd) para financiar una universidad dedicada a la investigación, a la que dotará de 10,000 mdd –una inversión que opaca a la del mismo MIT-. El objetivo del proyecto, de gran escala incluso para los estándares de Arabia es atraer a los mejores investigadores en ciencia y tecnología.
2. La Unión Europea ha propuesto nuevas reglas para atraer a los trabajadores más capacitados del mundo. Si demuestran tener un buen currículum educativo y una oferta de trabajo, los trabajadores conseguirán dos años de permiso de residencia renovables. El problema que intenta resolver ahora es la inmigración masiva de trabajadores no cualificados.
3. La empresa India HLC Technologies, líder en tecnologías de la información, ha notado un cambio sustancial en sus mejores trabajadores jóvenes. Hace un par de años, pocos estaban dispuestos a emplearse en la firma a menos de que se les prometiera una plaza en el extranjero. Hoy es justo lo contrario: consideran a la India como una atractiva fuente de oportunidades y no quieren ser asignados fuera.

En resumen, los países por fin están entendiendo que su prosperidad futura no depende de los recursos naturales, ni siquiera del capital financiero, sino del capital humano. Las empresas lo sabían, y han estado peleando durante años para atraer y mantener a los mejores talentos. Ahora los países se suman a esta misma pelea.

## Anexo 2

# DISEÑO DE PUESTO DE TRABAJO

| Fecha de elaboración |          |    |
|----------------------|----------|----|
| D                    | <u>M</u> | A  |
| 20                   | 4        | 09 |

**INSTITUCIÓN:** Empresa Comercializadora Gamby.

## ***DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO***

### **I.- DATOS GENERALES.**

**Denominación de Puesto de Trabajo:** Especialista "A" en Gestión Económica.

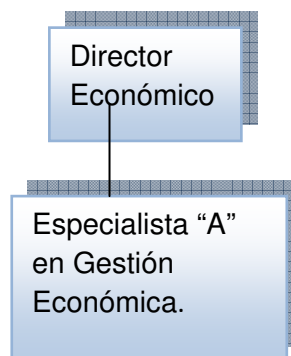
**Categoría ocupacional:** Técnico

Grupo

Escala: VIII

**Área o Departamento:** Departamento de Economía

**Ubicación en la Organización:**



**Cargo del jefe inmediato:** Jefe del Departamento de Economía

**Puesto(s) a quien reporta:** Director General, Jefe del Departamento Economía,

**Puesto(s) que le reportan directamente:** Especialistas C en Gestión Económica.

**Puesto(s) que le reportan indirectamente:** Jefes, Especialistas de Recursos Humanos.

## **II.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA.**

Cálculo y facturación de la nómina de la Empresa y pago a los trabajadores.  
Asesoramiento.

## **III.- DESCRIPCIÓN ANALÍTICA.**

### **1. Funciones principales que realiza:**

- Asesorar y aplicar todo lo establecido en la legislación vigente con respecto al pago a los trabajadores, retenciones y subsidios; contabilidad.
- Asesoramiento y revisiones de los movimientos, altas, bajas.
- Elaboración de la nómina
  - Recepción de la pre nómina recibida para el proceso de elaboración de la nómina.
  - Procesar las retenciones vinculadas con el salario que se efectúan a los trabajadores.
  - Confección de la nómina y la nominilla.
- Operaciones económicas y financieras de la Empresa.
  - Control de las cuentas de gastos y cuadro de sus submayores
  - Solicitud de cheques
  - Control de los cheques en USD

### **2. Funciones secundarias:**

- Elaboración de los planes anuales
  - Análisis de los gastos de períodos anteriores y del cumplimiento del presupuesto asignado



- Control mensual del plan, alertando al jefe superior de cualquier desviación que se produzca.

### **3. Relaciones con otros puestos de trabajo interno y externo a la organización.**

**Internas:**

**Externas:**

**Proceso:**

### **4. Responsabilidades en el puesto de trabajo:**

- La principal responsabilidad es sobre la retribución a los trabajadores.
- El trabajo debe realizarse con la calidad requerida para no entorpecer el flujo del mismo.
- Tiene responsabilidad sobre los equipos y medios de trabajo para la ejecución de las funciones asignadas.

### **5. Estándares de calidad:** Cortesía y buen trato, capacidad idónea de comunicación, relaciones interpersonales, discreción y confiabilidad, cumplimiento oportuno de las tareas planificadas, uso racional de los recursos asignados.

## **Perfil del Puesto de Trabajo**

### **Requisitos o Exigencias del Puesto de Trabajo**

- 1. Escolaridad:** Universitario o Técnico Medio Superior en algún perfil económico
- 2. Nivel de estudios:** Licenciado o Técnico Medio en Economía, Contabilidad, Finanzas o alguna otra especialidad afín

3. **Conocimientos específicos requeridos:** Conocimientos acerca de la legislación vigente sobre retribución, planificación; conocimientos de computación a demostrar en la práctica
4. **Experiencia previa:** 6 meses
5. **Tiempo necesario de adiestramiento:** 3 meses
6. **Estabilidad laboral:** 2 años
7. **Características físicas:** Apto para el desarrollo de la actividad
8. **Requisitos de personalidad:** Agilidad mental y visual, concentración media, iniciativa, habilidad manual y verbal, ser polifacético., memoria inmediata y remota. Ser preciso y tolerante para poder ofertar una buena información.

## **Condiciones de Trabajo**

9. **Posición:** Sentado

10. **Condiciones ambientales:**

Iluminación: 300 lux

Microclima: temperatura acondicionada (aire acondicionado )

Ruido: Menor de 65 dBA

11. **Medios y materiales necesarios:** Material de oficina, calculadora, maquina de escribir, computadora, impresora.

12. **Riesgos del puesto:** Lesiones en la columna por la posición y afectaciones en la vista por el trabajo en la computadora.

13. **Régimen Laboral:**

Horario de Trabajo. Verano: 8:00am -6.00pm.

Normal: 8.00am -5.15pm

Horario de Descanso. Verano: 1 hora de almuerzo.

Normal: ½ hora de almuerzo.

14. **Enfermedad:** No padecer alguna enfermedad que limite el trabajo

**15. Esfuerzo: Físico    Mental   X**

Elaborado por: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_

Aprobado por: \_\_\_\_\_

Firma del jefe inmediato: \_\_\_\_\_

## Anexo 3

# DISEÑO DE PUESTO DE TRABAJO

| Fecha de elaboración |          |    |
|----------------------|----------|----|
| D                    | <u>M</u> | A  |
| 20                   | 4        | 09 |

INSTITUCIÓN: **Empresa Comercializadora Gamby.**

## ***DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO***

### **I.- DATOS GENERALES.**

**Denominación de Puesto de Trabajo:** Especialista “C” en Gestión Económica.

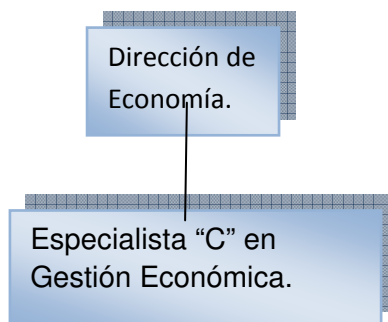
**Categoría ocupacional:** Técnico

Grupo

Escala: X

**Área o Departamento:** Dirección de Economía

**Ubicación en la Organización:**



**Cargo del jefe inmediato:** Jefe del Departamento de Economía

**Puesto(s) a quien reporta:** Jefe del Departamento de Economía, Contadores del cálculo de la nómina.

**Puesto(s) que le reportan directamente:**, Especialistas de Recursos Humanos de las entidades que pertenecen a Gamby.

**Puesto(s) que le reportan indirectamente:** Especialista encargada de la contratación.

## **II.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA.**

Revisión de las pre nóminas de la Empresa.

## **III.- DESCRIPCIÓN ANALÍTICA.**

### **5. Funciones principales que realiza:**

- Recepción y revisión de la pre nómina.
  - Recepción de la información referente a las incidencias de los trabajadores
- Facturación de la nómina
  - Pagar y/o registrar las retenciones que se efectúan a los trabajadores
  - Control de las subcuentas vinculadas con las nóminas
  - Registro de la nómina
  - Cobro de préstamo a las entidades
  - Archivo de facturas de nóminas
  - Registro de los aportes a la Seguridad Social y a la ONAT
- Custodia y ejecución de los inventarios, parciales o totales de los activos fijos de la Comercializadora Gamby.
- Estadísticas.
- Control del combustible
  - Carga de las tarjetas de combustible

### **6. Funciones secundarias:**

- Realizar los pagos por contribuciones a la Seguridad Social y aportes a la ONAT

**7. Relaciones con otros puestos de trabajo interno y externo a la organización.**

**Internas:**

**Externas**

**Proceso:**

**8. Responsabilidades en el puesto de trabajo:**

- Sobre la nómina de los trabajadores.
- Sobre los recursos disponibles en el puesto de trabajo.
- Tener buena relación con los especialistas de las entidades para llegar a un acuerdo satisfactorio en el trabajo.

**6. Estándares de calidad:** Cortesía y buen trato, capacidad idónea de comunicación, relaciones interpersonales, discreción y confiabilidad, cumplimiento oportuno de las tareas planificadas, uso racional de los recursos asignados.

**Perfil del Puesto de Trabajo**

Requisitos o Exigencias del Puesto de Trabajo

**9. Escolaridad:** Técnico Medio Superior en algún perfil económico

**10. Nivel de estudios:** Técnico Medio en Economía, Contabilidad, Finanzas o alguna otra especialidad afín

**11. Conocimientos específicos requeridos:** Conocimientos acerca de la legislación vigente sobre retribución, planificación; conocimientos de computación a demostrar en la práctica

**12. Experiencia previa:** 6 meses

**13. Tiempo necesario de adiestramiento:** 3 meses

**14. Estabilidad laboral:** 2 años

**15. Características físicas:** Apto para el desarrollo de la actividad

**16. Requisitos de personalidad:** Agilidad mental y visual, concentración media, iniciativa, habilidad manual y verbal, ser polifacético, memoria inmediata y remota. Ser preciso y tolerante para poder ofertar una buena información.

## **Condiciones de Trabajo**

**16. Posición:** Sentado

**17. Condiciones ambientales:**

Iluminación: 300 lux

Microclima: temperatura acondicionada (aire acondicionado )

Ruido: Menor de 65 dBA

**18. Medios y materiales necesarios:** Material de oficina, calculadora, máquina de escribir, computadora, impresora.

**19. Riesgos del puesto:** Ninguno.

**20. Régimen Laboral:**

Horario de Trabajo. Verano: 8:00am -6.00pm.

Normal: 8.00am -5.15pm

Horario de Descanso. Verano: 1 hora de almuerzo.

Normal: ½ hora de almuerzo.

**21. Enfermedad:** No padecer alguna enfermedad que limite el trabajo

**22. Esfuerzo:** Físico    Mental   X

Elaborado por: Carlos romero

Revisado por: \_\_\_\_\_

Aprobado por: \_\_\_\_\_

Firma del jefe inmediato: \_\_\_\_\_



## Anexo 4.

# DISEÑO DE PUESTO DE TRABAJO

| Fecha de elaboración |   |    |
|----------------------|---|----|
| D                    | M | A  |
| 20                   | 4 | 09 |

**INSTITUCIÓN:** Empresa Comercializadora Gamby.

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

### I. DATOS GENERALES

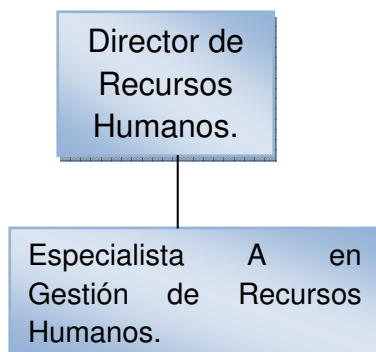
**Denominación de Puesto de Trabajo:** Especialista “A” en Gestión de Recursos Humanos.

**Categoría ocupacional:** Técnico

**Grupo Escala:** IV

**Área o Departamento:** Dirección de Recursos Humanos.

**Ubicación en la Organización**



**Cargo del jefe inmediato:** Director de Recursos Humanos.

**Puesto(s) a quien reporta:** Director de Recursos Humanos

Director General

**Puesto(s) que le reportan directamente:** Recepcionistas.

**Puesto(s) que le reportan indirectamente:** Personal del Área de Atención al Hombre.

## **II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA**

**Razón de ser del Puesto de Trabajo:** Organizar la documentación de la administración, la actividad de capacitación y llevar el control de las evaluaciones del desempeño. Hacer estudios sobre la organización del trabajo.

## **III. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA**

### **1. Funciones principales que realiza (especificar en cada función, las tareas que debe ejecutar para su cumplimiento)**

- Llevar el control de las evaluaciones del desempeño de cada trabajador y la utilización del fondo de tiempo laboral.
- Solicitar, entregar y controlar los medios de protección personal.
- Hacer diagnóstico de la necesidad de capacitación.
- Confeccionar el plan de capacitación de los cuadros, reservas y demás trabajadores.
- Hacer estudios de la Organización de Trabajo, empleo, capacitación.

- Hacer cumplir el sistema salarial y de estimulación y elaborar propuestas al organismo superior.

## **2. Proceso principal de trabajo y relaciones con otros puestos de trabajo internos y externos de la organización**

**Internas:**

**Procesos principales:**

**Externas:**

## **3. Responsabilidades en el puesto de trabajo**

- Sobre los recursos disponibles en el puesto de trabajo.
- El trabajo debe realizarse con la calidad requerida para no entorpecer el flujo del mismo.

## **IV. REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO**

1. **Escolaridad:** Graduado de nivel medio superior o de nivel superior.
2. **Nivel de estudios:** Universitario o Técnico Medio Superior en carreras afines a la especialidad.
3. **Conocimientos específicos requeridos:** Cursos y/o post-grados de Gestión de Recursos Humanos, fundamentalmente el ingreso, así como de la legislación laboral vigente. Cursos para obtener conocimientos de computación, relaciones públicas, archivo laboral
4. **Experiencia previa:** 6 meses
5. **Tiempo necesario de adiestramiento:** 3 meses
6. **Estabilidad laboral:** 2 años

7. **Características físicas:** Apto para el desarrollo de la actividad
8. **Requisitos de personalidad:** Agilidad mental y visual, concentración media, iniciativa, habilidad manual y verbal, ser polifacético, memoria inmediata y remota. Ser preciso y tolerante para poder ofertar una buena información
9. **Estándares de calidad:** Cortesía y buen trato, capacidad idónea de comunicación, relaciones interpersonales, discreción y confiabilidad, cumplimiento oportuno de las tareas planificadas, uso racional de los recursos asignados

## **V. CONDICIONES DE TRABAJO**

1. **Posición:** Sentado
2. **Condiciones ambientales:** 300 lux
3. **Régimen de trabajo y descanso:**  
Horario de Trabajo. Verano: 8:00am -6.00pm.  
Normal: 8.00am -5.15pm  
Horario de Descanso. Verano: 1 hora de almuerzo.  
Normal: ½ hora de almuerzo.
4. **Medios y materiales necesarios:** Material de Oficina, modulo de computadora, impresora, silla con las condiciones idóneas.  
**Riesgos del puesto:** temperatura acondicionada (aire acondicionado)
5. **Enfermedad:** No padecer alguna enfermedad que limite el trabajo
6. **Esfuerzo:** Físico ☐ Mental ☒

**Elaborado por:** \_\_\_\_\_ **Revisado por:** \_\_\_\_\_

**Aprobado por:** \_\_\_\_\_ **Firma del jefe inmediato:** \_\_\_\_\_

# **METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS Y DISEÑO DE CARGOS DIRECTIVOS Y PUESTOS DE TRABAJO**

***AUTORA: Dra. Cristina B. Lau Rodríguez.***

## ***Facultad de Contabilidad y Finanzas***

***Universidad de La Habana, 2001***

### **METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS Y DISEÑO DE CARGOS DIRECTIVOS Y PUESTOS DE TRABAJO**

#### **INTRODUCCIÓN.**

La función organizativa en el ciclo de dirección de la organización es básica y toma una mayor connotación cuando se trata de la organización del elemento vivo en su interacción con el resto de los recursos materiales y financieros para el desarrollo de los procesos Corporativos. La misma aunque se lleva a cabo en toda la organización, como sujeto de dirección se gestiona en el área de Recursos Humanos. Esta permite el continuo perfeccionamiento y estudio de las mejores técnicas en cuanto a los procesos, formas, métodos y sistemas organizativos de las áreas de dirección, de servicio y de la producción de toda la organización en el continuo desarrollo acorde con las estrategias trazadas por la alta dirección corporativa.

La función de organización se ocupa de varios contenidos y uno fundamental es el estudiar, diseñar y perfeccionar los contenidos de los procesos de dirección, los procesos de la producción y los procesos de servicios.

Conceptualmente diseñar los cargos y los puestos de trabajo constituye la base organizativa de los procesos de trabajo de la producción, de los servicios, del aseguramiento, y de la dirección a través de los cuales se mide el desempeño de todo el personal y sus dirigentes. Por su relación con las funciones del Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos y con el Sistema Operativo de la Producción y de los Servicios, el Diseño de Cargos Directivos y Puestos de Trabajo constituye la piedra angular de todo el Sistema de Dirección Corporativo contribuyendo al desarrollo eficiente de sus funciones, mediante el correcto diseño de cada puesto de trabajo y cargo directivo.

**El objetivo central** de este trabajo es brindar una metodología para diseñar los Cargos y Puestos de Trabajo, donde se establecerán los contenidos y requisitos necesarios para organizar, realizar y ejecutar la producción, los servicios, el aseguramiento y contenidos de los cargos de dirección para el logro eficiente, eficaz y efectivo de sus resultados.

El Diseño de los Cargos Directivos y de los Puestos de Trabajo, también se realiza para garantizar las debidas relaciones con el resto de los subsistemas integrados en la Gestión de los Recursos Humanos, cumplimentando los objetivos específicos siguientes:

1. Establecer los requisitos necesarios para organizar, realizar, ejecutar un servicio, una producción, o la dirección eficiente, efectiva y eficaz.
2. Determinar mejores fuentes y métodos de reclutamiento.
3. Proporcionar mejores especificaciones para el proceso de selección.
4. Establecer mejores programas de inducción de personal.
5. Desarrollar mejores relaciones de trabajo.
6. Orientar la capacitación en sus dos vertientes de entrenamiento y desarrollo.
7. Permitir una evaluación del desempeño de los trabajadores más objetiva y actualizada.
8. Crear las bases para futuros estudios de perfeccionamiento de la retribución y estimulación.

Es imposible realizar un reclutamiento, una selección e inducción eficiente, establecer adecuados planes de formación y desarrollo, definir sistemas de retribución o realizar una buena evaluación del desempeño, sin una determinación y definición clara y exacta de todo lo relativo a cada cargo directivo y puesto de trabajo.

**Método a utilizar:** “De abajo a arriba”.

Orden de realización: **Para el estudio del Diseño de Cargos Directivos y Puestos de Trabajo se tiene que tener en cuenta un orden de realización de diferentes actividades que son las siguientes:**

1. **Identificar y clasificar los procesos (dirección, aseguramiento y los de servicios o producción) en todos los niveles, pero fundamentalmente donde se vayan a realizar los diseños de cargos directivos y puestos de trabajo, buscando una coherencia y una mayor agregación de valor de los mismos.**
2. **Revisar la organización de la división del trabajo, las formas, métodos, sistemas de trabajo valorando las cargas de cada puesto de trabajo en las unidades de producción y servicio.**



### **3. Aplicar el estudio y diseñar los cargos directivos y los puestos de trabajo.**

PROCEDIMIENTO PARA LLEVAR A CABO LOS TRES PASOS ANTERIORES:

- 1. Identificar y clasificar los procesos** (dirección, aseguramiento y los de servicios o producción) en todos los niveles, pero fundamentalmente dónde se vayan a realizar los diseños de cargos y puestos de trabajo, buscando una coherencia y una mayor agregación de valor de los mismos. En este paso es importante determinar ¿qué es un proceso? identificando actividades relacionadas entre sí para producir un resultado donde se convierten insumos en productos, ya sean informativos, de gestión, materiales, financieros y humanos.
- 2. Revisar la organización de la división del trabajo**, valorando las cargas en cada puesto de trabajo, formas, métodos y sistemas de trabajo. Todo este proceso se realiza para complementar el perfeccionamiento necesario con vista a diseñar cargos directivos y puestos de trabajo en las unidades de producción y servicio.
- 3. Aplicar el estudio y diseñar los cargos directivos y puestos de trabajo.** El diseño de los cargos de dirección y puestos de trabajo comprende dos procesos fundamentales:
  - **Análisis del Cargo Directivo o del Puesto de Trabajo.**
  - **Diseño del Cargo Directivo o del Puesto de Trabajo.**

**PASOS A SEGUIR PARA LLEVAR A CABO EL ANÁLISIS:**

En la búsqueda de la información para el análisis de cargos directivos y puestos de trabajo no podrá obviarse la necesidad de abarcar lo siguiente:

- Papel y lugar del cargo directivo o puesto de trabajo en la estructura de la organización, a través de su ubicación en el organigrama, estableciendo sus relaciones internas, externas, creando un flujo de comunicación adecuado, y considerándolo, desde el inicio, como una pieza más de la organización, tan fundamental como otras.
- Relación de los medios de trabajo necesarios para desarrollar el mismo, combinando las expectativas surgidas con lo que realmente se espera y se puede obtener.

- Preparación requerida a la persona para ese cargo o puesto, enfocada a través la formación, competencias, capacidad y experiencia, necesarias para el logro de los resultados deseados.

## **EL ANÁLISIS DE CARGOS DIRECTIVOS O PUESTOS DE TRABAJO DEBE CONTEMPLAR:**

- Identificación o descripción general del cargo directivo o puesto de trabajo.
- Recopilación de información sobre el cargo directivo o puesto de trabajo.
- Procesamiento y análisis de la información obtenida.

## **A CONTINUACIÓN SE EXPLICA BREVEMENTE CADA UNA DE ELLAS:**

### **■ Identificación o descripción general del cargo de dirección o puesto de trabajo:**

- **Cargo de dirección:** Conjunto de tareas y responsabilidades que constituyen el trabajo asignado a un solo directivo.
- **Puesto de Trabajo:** Agrupación de puestos idénticos en cuanto a sus tareas y responsabilidades principales o significativas y lo bastante parecidos para justificar su inclusión en un único análisis y en la descripción, conformando el diseño de este.

Se circunscribe al reconocimiento del cargo de dirección o puesto de trabajo que será objeto de análisis, a través de la respuesta a las interrogantes:

- ¿De qué cargo de dirección o puesto de trabajo se trata?
- ¿Dónde está ubicado o se plantea ubicar dentro de la estructura?
- ¿Existe o es de nueva creación?

En la ejecución de este paso no será necesario acometer la aplicación de un método especializado para la recopilación de la información, solamente se efectúa a través de una comunicación coordinada entre el órgano de personal y el responsable del departamento o área en que se ubica el puesto de trabajo identificado.

### ■ **Recopilación de Información sobre el cargo de dirección o puesto de trabajo:**

Puede realizarse a través del empleo de diferentes métodos, entre los que se encuentran:

- Método de observación.
- Método de entrevista personal.
- Método de entrevista en grupo.
- Método del cuestionario estructurado.
- Método de conferencia técnica.
- Método de diario.
- Método de Expertos.

A reserva de la necesidad del conocimiento de cada método y la valoración de su empleo en un determinado momento, en correspondencia con el cargo o puesto de trabajo objeto de análisis, se recomienda como método principal en la recopilación de la información, la utilización de la combinación adecuada de la mayor cantidad de los métodos antes señalados, siempre que sea posible y según el cargo directivo y puesto de trabajo.

Para el diseño de los cargos directivos se deberá aplicar además el Método de Expertos mediante la Técnica Delphi, fundamentalmente en los casos de los cuadros de dirección fundamentales, con vista a determinar su perfil de competencias o habilidades propias del cargo.

Por ser el de mayor y de más fácil utilización, el Método de Cuestionarios Estructurados es el que se propone para aplicar preferentemente.

La realización de los cuestionarios debe garantizar el cumplimiento de los objetivos siguientes:

- Identificar los datos generales del cargo directivo o puesto de trabajo y ubicación en la organización.
- Identificar la descripción genérica, razón de ser, misión del cargo directivo o puesto de trabajo.
- Identificar la descripción analítica (actividades permanentes y periódicas, eventuales, tipos de relaciones internas y externas, responsabilidades y los estándares de calidad que se miden en cada cargo y puesto de trabajo).
- Identificar de los perfiles de cargos y puesto de trabajo que se demanda (competencias, habilidades, requisitos)
- Identificar las condiciones de trabajo requeridas.

Se detallan dos tipos de cuestionarios:

- **Cuestionario para el análisis de cargos directivos**
- **Cuestionario para el análisis de puestos de trabajo**

Una vez llenados los cuestionarios, serán sometidos a la consideración del jefe del área donde se ubica el cargo o puestos de trabajo, con el objetivo de que este amplíe y/o ajuste la información obtenida.

De ser posible la aplicación de alguno de los otros métodos de recopilación de información, se recomienda hacerlo y a partir de lo cual, se dará por cumplimentada la recopilación de información sobre el cargo directivo o puesto de trabajo objeto de análisis.

De tratarse del análisis de un puesto de trabajo que está diseñado, que existe, es recomendable como vía de obtener información sobre el mismo, el estudio de las evaluaciones del desempeño de las personas que ocupan ese cargo o puesto de trabajo.

## ■ Procesamiento y análisis de la información obtenida:

Para el procesamiento y análisis de la información, se debe partir de determinar quiénes serán los analistas y qué herramientas se emplearán. En este paso se exige la presencia del jefe inmediato del puesto objeto de análisis, se valorará si es necesaria la participación de un especialista del departamento correspondiente; la conducción correrá a cargo del órgano de recursos humanos, representado por él o los especialistas que tengan la preparación necesaria para dirigir esta tarea.

En determinados momentos el análisis podrá enriquecerse si se acude a especialistas ajenos a la organización. El propósito que deberá cumplimentarse con el procesamiento y análisis, será la evaluación y organización de toda la información con que se cuenta sobre el cargo o puesto de trabajo

## DISEÑO DEL CARGO DIRECTIVO Y DEL PUESTO DE TRABAJO.

**Elaboración o formulación del Diseño del Cargo Directivo o del Puesto de Trabajo.** Es el proceso de llenado de los contenidos, posición del cargo directivo o puesto de trabajo, así como, las competencias, destrezas, conocimientos, responsabilidades y capacidades exigidas de las personas que los desempeñan en el momento actual, sin excluir que en el desarrollo de la entidad puedan ser perfeccionados. Está compuesto de los aspectos siguientes:

- **Descripción del Cargo Directivo o del Puesto de Trabajo:** La descripción consiste en reportar por escrito, en forma gramaticalmente clara, lógica y concisa el contenido del mismo, ubicación, basado en las funciones y responsabilidades que corresponde realizar, actividades principales y complementarias, tipos de relaciones internas y externas, relaciones jerárquicas y con otros puestos de trabajo los deberes, derechos, responsabilidades, estándares de calidad, condiciones de trabajo y demás aspectos relevantes de los cargos directivos y puestos de trabajo.

- **Perfil del Cargo Directivo o Puesto de Trabajo:** explicación escrita del sistema de competencias, conocimientos, habilidades y demás aspectos relevantes que se exigen de la persona que desempeñará el cargo directivo o puesto de trabajo.

Resulta también de vital importancia considerar las reglas que deben seguirse para llevar a cabo la descripción de un cargo directivo o puesto de trabajo, las cuales se relacionan a continuación:

- La redacción debe ser concisa y directa, utilizando las palabras más sencillas posibles.
- Todas las palabras que no contribuyan a la descripción del cargo directivo o puesto de trabajo deberán ser omitidas.
- Cada oración deberá iniciarse con un verbo en tiempo infinitivo, en la que el sujeto sea el directivo o el trabajador que desempeña el cargo o puesto de trabajo respectivamente.
- Cada actividad, función y/o responsabilidad mencionada deberá ser presentada en orden de mayor a menor importancia y de periodicidad (permanentes, ocasionales, otros).
- El cargo de dirección o puesto de trabajo deberá ser descrito tal y como existe ahora para proyectarlo como debería o podría ser.

## **GLOSARIO:**

Con el objetivo de uniformar algunos conceptos básicos que se utilizarán en esta metodología a continuación se definen los mismos.

- **Actividades:** Agregación de dos o más movimientos considerados como una unidad completa para producir un bien material o prestar un servicio. Ejemplo, levantar o transportar un objeto.
- **Tarea:** Agrupación de actividades que constituyen pasos lógicos y necesarios en la realización del trabajo por un trabajador.
- **Funciones:** Agrupación de tareas que se realizan para cumplir con las responsabilidades de un puesto de trabajo.

- **Responsabilidades**: obligación de cumplir ciertas tareas y asumir ciertas funciones.
- **Autoridad**: Facultad para tomar decisiones en la gestión.
- **Cargo de dirección**: Conjunto de tareas y responsabilidades que constituyen el trabajo asignado a un solo directivo.
- **Puesto de Trabajo**: Agrupación de puestos idénticos en cuanto a sus tareas y responsabilidades principales o significativas y lo bastante parecidos para justificar su inclusión en un único análisis y en la descripción, conformando el diseño de este.
- **Análisis de Cargos Directivos y Puestos de Trabajo**: obtención, evaluación y organización de la información sobre los cargos directivos y puestos de trabajo y quienes los desempeñan.
- **Descripción de Cargos Directivos y Puestos de Trabajo**: explicación escrita de los deberes, derechos y las condiciones de trabajo y demás aspectos relevantes del cargo directivo y puesto de trabajo.
- **Perfil de Cargos Directivos y Puestos de Trabajo**: explicación escrita de las competencias, conocimientos, habilidades y demás aspectos relevantes que se exigen de la persona que desempeñará el cargo directivo o puesto de trabajo.

## Anexo 6 Cuestionarios para el Análisis de Cargos Directivos

### CUESTIONARIO ANÁLISIS DE CARGO DE DIRECTIVOS

#### **1. - IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.**

. Denominación de su Cargo de Dirección: \_\_\_\_\_

. Su cargo pertenece al Dpto. o Gerencia de: \_\_\_\_\_

. Categoría ocupacional \_\_\_\_\_ Grupo Escala \_\_\_\_\_

. Cargo de la persona de la que Ud. depende directamente, (jerárquicamente),

según el Organigrama: \_\_\_\_\_



. Indique otros cargos de los que reciben órdenes de trabajo pero de los que no depende directamente (jerárquicamente).

**CARGO**

**TIPO DE ÓRDENES**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**2. PERSONAS QUE DEPENDEN LABORALMENTE DE USTED.**

*Liste por favor las personas que dependen directamente e indirectamente de Ud. y defina las principales funciones que realizan:*

**CARGO**

**FUNCIONES**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Liste por favor las personas que no dependen directamente de Ud. pero a las que puede y da órdenes de trabajo. Indique que tipo de órdenes:*

## CARGO

## TIPO DE ÓRDENES

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are approximately 20 lines visible. The paper has a slight shadow on the right side, suggesting it's part of a bound notebook.

**3. - ACTIVIDADES PRINCIPALES DE SU CARGO DE DIRECCION:**

Describa las FUNCIONES MÁS IMPORTANTES que Ud. realiza HABITUALMENTE.

Especifique para cada una, separadamente, LO QUE HACE (acción), COMO LO HACE (método), y PARA QUE LO HACE (resultado esperado).

Ejemplo: Preparar la información económica mensual (acción), a partir del análisis de balances (método), para su utilización por el Consejo de Dirección. (Resultados)

**No. TAREAS MÁS IMPORTANTES**

## QUÉ HACE

### CÓMO LO HACE

### PARA QUÉ LO HACE

[illegible]

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**. - ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS Y EVENTUALES.**

*Detalle las tareas que realiza de forma esporádica u ocasional, indicando la periodicidad con que las realiza. Siga por favor el mismo esquema que en el apartado anterior.*

| <b><u>No.</u></b> | <b><u>ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS</u></b> | <b><u>CÓMO LO HACE</u></b> | <b><u>PARA QUÉ LO HACE</u></b> |
|-------------------|---|----------------------------|--------------------------------|
|                   |   |                            |                                |
|                   |   |                            |                                |
|                   |   |                            |                                |
|                   |   |                            |                                |
|                   |   |                            |                                |

[illegible]

### **5. – DIFICULTADES ENCONTRADAS EN SU TRABAJO**

*Las tareas mencionadas en los apartados anteriores no recogen las dificultades, imputables a la organización, con las que Ud. se enfrenta para llevarlas a cabo. Nos gustaría que de una forma abierta y lo más exhaustivamente posible nos describa todos los problemas con los que Ud. se encuentra y que en su opinión serían mejorables.*

*Ejemplo: Debería recibir diariamente la información estadística, pero nunca la tengo a tiempo; el ordenador es muy lento, etc.*

[illegible]

---

---

---

---

---

---

---

---

---



**- RELACIONES CON SU SUPERIOR JERÁRQUICO.**

Un aspecto básico a analizar y a mejorar en una organización es el de las relaciones de trabajo que se establecen entre Ud., su jefe inmediato u otras personas de las que reciba órdenes. Nos gustaría que nos describiera los aspectos de estas relaciones que en su experiencia podrían mejorarse, del tipo: me gustaría aclararse mejor cuál es mi responsabilidad, me gustaría tener despachos o reuniones de trabajo para solventar dudas, etc.

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

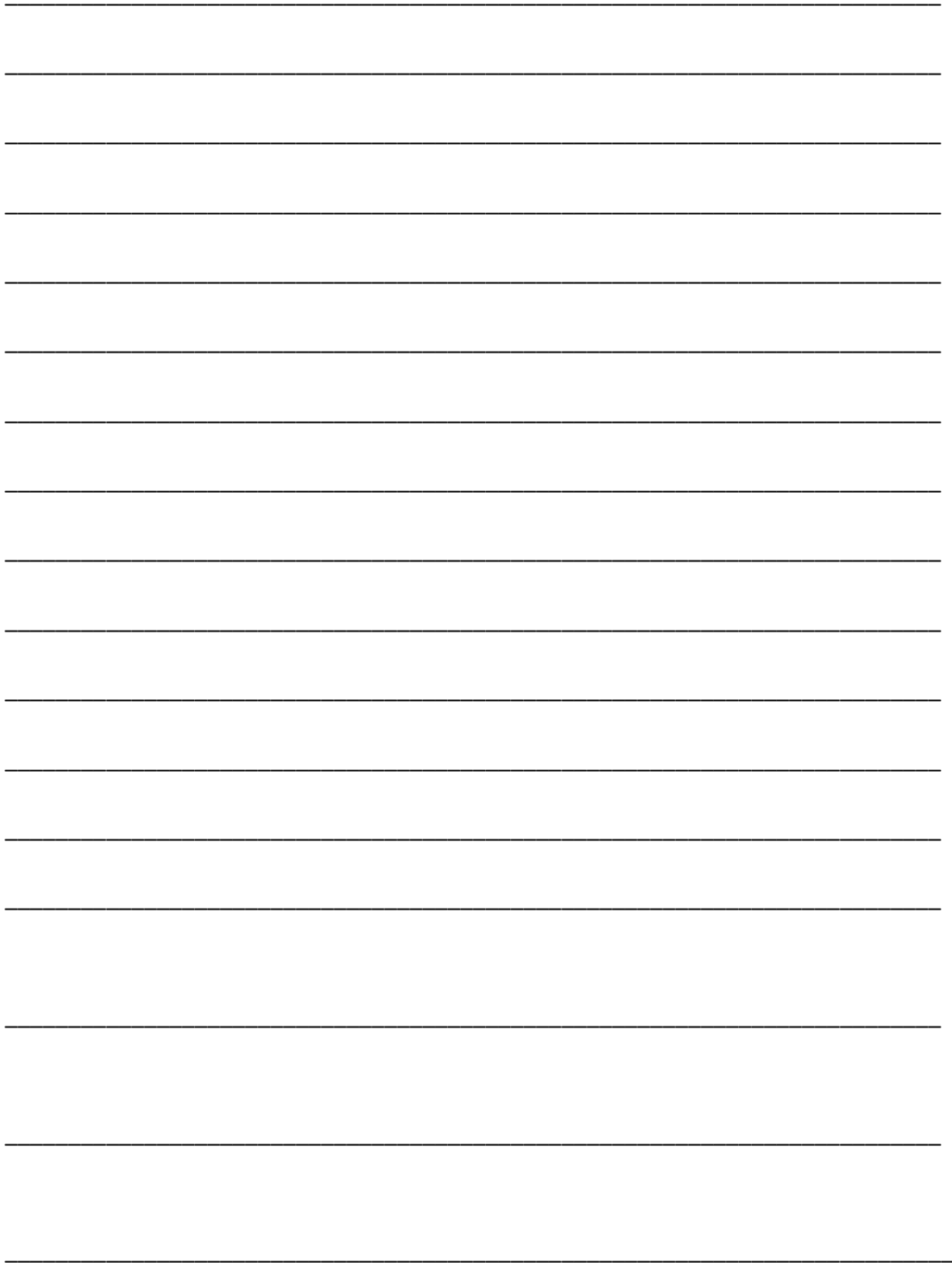
Indiquen ahora los problemas más importantes que surjan en todas o algunas de esas relaciones:

## **8. - IMPACTO DE SU TRABAJO SOBRE LA ORGANIZACIÓN.**

*En el desarrollo de su trabajo es posible que Ud. pueda cometer errores involuntarios. Nos interesaría conocer qué tipo de errores pueden cometerse en su trabajo, el por qué pueden producirse y su opinión sobre el impacto que estos errores pueden tener sobre la organización.*

*Ejemplo: Imputaciones contables incorrectas, debido a premuras de tiempo que pueden dar lugar a decisiones erróneas en presupuestación.*

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |



**9. - DECISIONES O RESPONSABILIDADES MÁS IMPORTANTES DE SU CARGO.**

Indique las decisiones más importantes que toma en su trabajo, especificando si las consulta previamente con alguien.

[illegible]

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

10. INDIQUE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD QUE CONSIDERA MIDAN EL TRABAJO EN SU ÁREA.

|  |
|--|
|  |
|  |

[illegible]

---

**12. PERFIL DE COMPETENCIAS O CAPACIDADES O HABILIDADES DEL CARGO.**

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



**¿Cuáles de las características descritas a continuación son deseables o esenciales y en qué grado, para el desempeño eficiente en su cargo?**  
**Márquelas con una X.**

| <b><u>CARACTERÍSTICAS</u></b> | <b><u>NO NECESARIA</u></b> | <b><u>EN BUEN GRADO</u></b> | <b><u>EN ALTO GRADO</u></b> |
|-------------------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Habilidad Expresiva           |                            |                             |                             |
| Persuasión                    |                            |                             |                             |
| Nivel Académico               |                            |                             |                             |
| Capacidad de juicio           |                            |                             |                             |
| Agudeza                       |                            |                             |                             |
| Iniciativa                    |                            |                             |                             |
| Creatividad                   |                            |                             |                             |
| Atención                      |                            |                             |                             |
| Paciencia                     |                            |                             |                             |
| Ecuanimidad                   |                            |                             |                             |
| Vigor muscular                |                            |                             |                             |
| Agudeza olfativa              |                            |                             |                             |
| Coordina tacto - visual       |                            |                             |                             |
| Capacidad táctil              |                            |                             |                             |

---

**Auditiva**

---

**Agudeza visual**

---

---

**14. -CARACTERÍSTICAS FÍSICAS Y PERSONALES**

*Considera que la persona que desempeñe su cargo debe reunir determinadas características físicas. ¿Qué características físicas deben ser esas?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Considera Ud. que para desempeñar su cargo se requiere una experiencia:*

Irrelevante Importante Imprescindible

                      
*Debe poseer \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ años de experiencia en la actividad.*

**15. - CONDICIONES DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN**

- *Describa detalladamente las circunstancias peligrosas de este puesto:*

- *¿Se requiere usar equipos de seguridad y/o protección? ¿Cuáles?*

- *¿Existen enfermedades profesionales vinculadas con este puesto? ¿Cuáles?*

## **16. –CULTURA ORGANIZACIONAL**

➤ ***Expectativas del Comportamiento y Valores Organizacionales.***

➤ ***Clima Organizacional***

**17.- EXIGENCIAS DEL CARGO PARA LA SELECCIÓN**

***Edad (Intervalo óptimo)*** \_\_\_\_\_ ***Sexo*** \_\_\_\_\_

***Formación básica preferente (Nivel de Escolaridad requerido)***

---

---

---

---

---

---

---

---

***Formación específica y/o conocimientos especiales:***

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Descripción** realizada por: \_\_\_\_\_ **Firma** \_\_\_\_\_ **Fecha:**  
\_\_\_\_\_

**Descripción** revisada por: \_\_\_\_\_ **Firma** \_\_\_\_\_ **Fecha:**  
\_\_\_\_\_

**Descripción aprobada por:** \_\_\_\_\_ **Firma** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_.

**Anexo 7 Cuestionario Análisis de Puestos de Trabajo**

**ANEXO. CUESTIONARIO ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO**

**I. DATOS GENERALES**

Denominación del Puesto de Trabajo: \_\_\_\_\_

Categoría ocupacional: \_\_\_\_\_

Fecha de elaboración: mes \_\_\_\_\_ día \_\_\_\_\_ año \_\_\_\_\_

Área o Departamento: \_\_\_\_\_

Cargo del jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Ubicación en la organización:

Puestos que le reportan directamente:

Puestos que le reportan indirectamente:

## **I. DESCRIPCIÓN GENÉRICA**

**Razón de ser del Puesto de Trabajo:**

---

---

---

---

## **II. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA**

Describa en forma clara y precisa las funciones o actividades que se ejecutan en el curso normal de las labores.

**Funciones principales que realiza:**

**Funciones secundaria:**



Mencione el proceso de trabajo en los que interviene el puesto y sus relaciones internas y externas a la organización

Internas:

Proceso:

Externas:

### **Responsabilidades en el puesto de trabajo**

- Sobre el trabajo de otras personas:

Se subordinan a este otras personas:

- Sobre los equipos y medios de trabajo:
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- Sobre la calidad del servicio:
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- Sobre la relación con los clientes:
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- Sobre la economía:

## **II. REQUISITOS Y EXIGENCIAS DEL CARGO**

### **Formación mínima necesaria**

### **Experiencia previa**

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

\_\_\_ Ninguna

☐ Hasta seis meses

☐ De seis meses a un año

☐ Más de un año

¿Cuántos más? \_\_\_\_\_

### **Conocimientos específicos**

Indique el tipo de adiestramiento previo necesario para desempeñar las funciones del puesto y para su desarrollo posterior.

Indique el tiempo de adiestramiento y estabilidad laboral necesaria para desempeñar el puesto a cabalidad. Señale con una X la casilla correspondiente:

Adiestramiento:

☐ Un año

☐ Dos años

☐ Ninguno

☐ Más de dos años

☐ Hasta un mes

☐ De uno a tres meses

☐ Más de seis meses

Estabilidad laboral:

¿A cargo de quién estaría el adiestramiento? \_\_\_\_\_

*Mencione que características físicas debe reunir el ocupante del puesto para el desempeño de sus funciones:*

\_\_\_\_\_

Indique los requisitos de personalidad que debe tener el ocupante del puesto para el desempeño de sus funciones:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **Estándares de calidad en caso que proceda**

Ej: cortesía y buen trato, capacidad idónea de comunicación, relaciones interpersonales, discreción y confiabilidad, cumplimiento oportuno de las tareas planificadas, uso responsable y racional de los recursos asignados.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## **I. CONDICIONES DE TRABAJO**

Posición: describa la posición en que se labora en el puesto de trabajo. Ej.: dinámica, de pie , de buró, etc.)

---

## Condiciones ambientales

Determine las condiciones ambientales en las cuales regularmente deben ejecutarse las funciones del puesto:

Iluminación: \_\_\_\_\_

Microclima: \_\_\_\_\_

Ruido: \_\_\_\_\_

Otras, ¿cuáles? \_\_\_\_\_

Especifique ¿qué medios, materiales y herramientas de trabajo le son necesarios para materializar su labor? Ej.: papel, bolígrafo, calculadoras, cascos de protección, guante, etc.

---

---

## Riesgos del puesto

Las funciones del puesto están expuestas a sufrir accidentes en la ejecución de las labores del mismo: sí \_\_\_\_ no: \_\_\_\_\_. Determine la gravedad de los posibles accidentes y la probabilidad de que estos puedan ocurrir.

| Gravedad del accidente       | PROBABILIDADES |         |        |
|------------------------------|----------------|---------|--------|
|                              | Poca           | Mediana | Grande |
| Lesiones de poca importancia |                |         |        |

|                     |  |  |  |
|---------------------|--|--|--|
| Incapacidad parcial |  |  |  |
| Muerte              |  |  |  |

¿Qué labores se encuentran sometidas a mayor riesgo?

---



---

### Esfuerzos

Si para la ejecución de las labores de este puesto debe emplearse la concentración hasta el punto de producir cansancio, determine la intensidad del esfuerzo.

| Grado de concentración mental                           | Tiempo del esfuerzo |                |                |
|---|---------------------|----------------|----------------|
|   | Rara vez            | frecuentemente | constantemente |
| Labores del puesto que exigen baja concentración mental |                     |                |                |
| Labores que exigen mediana concentración mental         |                     |                |                |
| Labores que exigen alta concentración mental            |                     |                |                |

¿Qué labores exigen mayor concentración mental?

---



---

Observaciones:

---

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Elaborado por: \_\_\_\_\_ Revisado por: \_\_\_\_\_

Aprobado por: \_\_\_\_\_ Firma del Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

FORMATO EMPLEADO PARA EL DISEÑO DE CARGOS DIRECTIVOS

DISEÑO DE CARGOS DIRECTIVOS

| Fecha de elaboración |   |   |
|----------------------|---|---|
| D                    | M | A |
|                      |   |   |

INSTITUCIÓN:

DESCRIPCIÓN DEL CARGO DIRECTIVO

I. DATOS GENERALES

Denominación del cargo de dirección:

Categoría ocupacional:

Grupo Escala:

Área o Departamento:

Ubicación en la Organización

Jefe inmediato

Nombre del área o  
Departamento donde  
está ubicado el



**Cargo del jefe inmediato:**

**Otros cargos de los que recibe órdenes:**

**Cargos y puestos que se le subordinan directamente y funciones principales que realizan:**

**Cargos y puestos que se le subordinan indirectamente y funciones principales que realizan:**

## **II. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA**

- **Funciones principales del cargo:**
- **Funciones complementarias del cargo:**
- **Identificación del proceso fundamental de trabajo y sus relaciones con otros puestos internos y externos de la organización**  
**Internas:**

**Proceso:**

**Externas:**

**4. Responsabilidades más importantes del cargo:**

**5. Decisiones más importantes del cargo:**

**6. Estándares de calidad:**

### **III. COMPETENCIAS DEL CARGO Y SUS DIMENSIONES**

### **IV. REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO**

**Edad (Intervalo óptimo):**

**4. Formación básica (nivel escolar, especificar qué especialidad):**

**5. Formación específica y/o conocimientos especiales:**

**8. Requisitos de personalidad:**

**9. Experiencia necesaria:**

## **V. RESPONSABILIDADES**

- **Sobre el trabajo de otras personas:**

**Tiene que chequear el trabajo que sus subordinados realizan. Estos son:**

- **A este se subordinan:**

- **Sobre los equipos y medios de trabajo:**

- **Sobre la calidad del servicio:**

- **Sobre la relación con los clientes:**

- **Sobre la economía:**

## **VI. CONDICIONES DE TRABAJO**

**1. Posición:**

**2. Condiciones ambientales:**

**3. Medios y materiales necesarios:**

**4. Riesgos del puesto:**

**5. Régimen de trabajo y descanso:**

**Horario de trabajo:**

**Horario de descanso:**

**10. Enfermedad:**

**7. Esfuerzo: Físico \_\_\_\_ Mental \_\_\_\_**

## **VII. CULTURA ORGANIZACIONAL**

**5. Expectativas del comportamiento:**

**6. Clima organizacional:**

**Elaborado por:** \_\_\_\_\_ **Revisado por:** \_\_\_\_\_

**Aprobado por:** \_\_\_\_\_ **Firma del jefe inmediato:** \_\_\_\_\_

## FORMATO EMPLEADO PARA EL DISEÑO DE PUESTO DE TRABAJO

### DISEÑO DE PUESTO DE TRABAJO

| Fecha de elaboración |   |   |
|----------------------|---|---|
| D                    | M | A |
|                      |   |   |

**INSTITUCIÓN:**

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

#### I. DATOS GENERALES

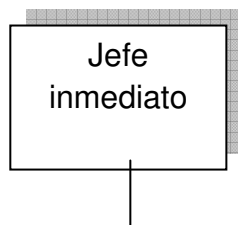
Denominación de Puesto de Trabajo:

**Categoría ocupacional:**

**Grupo Escala:**

**Área o Departamento:**

**Ubicación en la Organización**



Nombre del área o  
Departamento donde  
está ubicado el .

**Cargo del jefe inmediato:**

**Puesto(s) a quien reporta:**

**Puesto(s) que le reportan directamente:**

**Puesto(s) que le reportan indirectamente:**

## **II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA**

**Razón de ser del Puesto de Trabajo:**

## **III. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA**

- 4. Funciones principales que realiza (especificar en cada función, las tareas que debe ejecutar para su cumplimiento)**

- 5. Proceso principal de trabajo y relaciones con otros puestos de trabajo internos y externos de la organización**

**Internas:**

**Procesos principales:**

**Externas:**

## 6. Responsabilidades en el puesto de trabajo

- **Sobre el trabajo de otras personas:**
- **Sobre los equipos y medios de trabajo:**
- **Sobre la calidad del servicio:**
- **Sobre la relación con los clientes:**

#### IV. REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO

1. **Escolaridad:**
2. **Nivel de estudios:**
3. **Conocimientos específicos requeridos:**



**4. Experiencia previa:**

**5. Tiempo necesario de adiestramiento:**

**6. Estabilidad laboral:**

**7. Características físicas:**

**8. Requisitos de personalidad:**

**9. Estándares de calidad:**

## **V. CONDICIONES DE TRABAJO**

**1. Posición:**

**2. Condiciones ambientales:**

**3. Régimen de trabajo y descanso:**

**Horario de trabajo:**

**Horario de descanso:**

**4. Medios y materiales necesarios:**

**5. Riesgos del puesto:**

**6. Enfermedad:**

**7. Esfuerzo: Físico \_\_\_\_ Mental \_\_\_\_**

**Elaborado por: \_\_\_\_\_ Revisado por: \_\_\_\_\_**

**Aprobado por: \_\_\_\_\_ Firma del jefe inmediato: \_\_\_\_\_**





