

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

# TRABAJO DE DIPLOMA

## Tesis en opción al título de **Ingeniero Industrial**

Elaboración de profesiogramas de cargo  
en la escuela provincial de capacitación  
de la agricultura “José Velázquez Leyva”

**Autora:** Tahimí Aguilera Milán

**Tutor:** MSc. Agustín Ramón Serrano Santiesteban

**Curso:** 2015-2016



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

---

*“Lo que diferencia a una  
organización son, ante todo, las  
personas. Todo lo demás se puede  
comprar, vender o copiar”.*

*Consejo Latinoamericano de Seguridad e Higiene*

### *Dedicatoria*

*Dedico esta victoria tan significativa para mi vida a las personas más importante y especiales del mundo que me han acompañado durante mi recorrido y lo seguirán haciendo, a mi familia.*

*Quisiera dedicarle este triunfo, muy especialmente a mis **padres**.*

*A mi **mamá** por estar siempre a mi lado brindándome apoyo en todos los momentos difíciles, por haber sabido dar el ejemplo e inculcarme todos esos valores que contribuyeron a mi formación para la vida y que pueda hoy ver el fruto de su trabajo y sentir orgullo por su hija. Por tus consejos entrega y sacrificio te dedico este logro.*

*A mi **papá** por su esfuerzo, sacrificio y amor incondicional, por haber creído ciegamente en mí, por haber demostrado ser el mejor papá del mundo por todo esto y muchas otras cosas te dedico este logro.*

*Al tesoro más bello y querido que me han dado mis padres, mi **hermana** del alma que me brindó confianza, apoyo y sobre todo su amor infinito.*

*A mi amado **Rafa** que me enseñó lo valioso que es tener a alguien ahí para ti, quien enfrentó este reto junto a mí, haciéndome reír y dándome fuerzas, apoyo y amor cuándo pensaba que era imposible llegar hasta aquí.*

*A Dios que me dio la luz que guió mi camino e hizo realidad mis sueños.*

*A todos ustedes les dedico mi victoria.*

### *Agradecimientos*

*A mis padres por formarme y hacerme lo que soy.*

*A mi amada hermana por su cariño.*

*A mi Rafa por su ayuda y amor incondicional.*

*A mis abuelos en especial a Bartolo que no le alcanzó el tiempo para verme graduada, los amo.*

*A mis primos y en especial Gabi por brindarme su apoyo con paciencia y comprensión.*

*A mis amigos y compañeros de estudio, que sin su optimismo y apoyo todo hubiera resultado más difícil y en especial a Adis y Liudmila.*

*A mi tutor Agustín por toda su ayuda, conocimiento y tiempo empleado en mí.*

*A mis padrinos Nicolás y Marisol por encender el motor que hizo posible mi victoria.*

*A mis tíos quienes me acogieron, apoyaron y me brindaron amor.*

*A Yisel por brindarme confianza y apoyo cuando lo necesité.*

*A mis maestros; Noidé por enseñarme las primeras letras, Diana M por su exigencia y amor, Mirian por creer que siempre tenía más para ofrecer, Roberto por ver y cultivar el esfuerzo y la responsabilidad en mí, y otros que aportaron el grano de arena a lo largo de mi recorrido por la universidad, que hizo posible este mar, muchas gracias.*

*A todas estas personas y otras que no menciono pero tengo presente muchas gracias.*



## RESUMEN

Las entidades pueden ser eficientes, rentables y competitivas mediante una adecuada gestión de su capital humano, que como activo más importante, debe estar capacitado, satisfecho con su trabajo y no ser visto como el conjunto de las personas; sino de sus valores, motivaciones y conocimientos. La presente investigación desarrollada en la escuela provincial de capacitación de la agricultura “José Velázquez Leyva” en Holguín, identificó como problema profesional: la no existencia de profesiogramas de cargo, impide un correcto análisis y descripción de los cargos que tributan al proceso docente, esencial para el cumplimiento de la misión de la entidad y es causa de una deficiente gestión de su capital humano.

Para la elaboración de los profesiogramas, se abordó el procedimiento de “de Miguel Guzmán” (1998), que posibilitó una fuente de información abarcadora para cada cargo estudiado y permitió dejar claras las tareas, responsabilidades, misión, conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar un trabajo con mayor eficiencia y poder iniciar el perfeccionamiento del capital humano. La investigación posibilitó criterios objetivos para el reclutamiento, selección, capacitación, evaluación, estimulación, etc., lo que contribuirá a aumentar el nivel de satisfacción laboral, motivación, expectativas de los trabajadores y hacer realidad el perfeccionamiento de su desempeño. Se recomienda emplear los resultados obtenidos y extenderlos a otras áreas, usar otros procedimientos que los enriquezcan y realizar estudios del impacto de los bajos salarios en la estabilidad de la fuerza laboral y en la satisfacción y bienestar de los trabajadores.



## **ABSTRACT**

Over the years companies emphasize that the human factor is one of the main elements of organizations, for in them knowledge, creativity and the future lie, so it is very important to keep in mind the requirements to be met by each worker in his specific position, the functions to be developed, the knowledge he must possess, his personal characteristics etc. to successfully carry out his work within the company.

This research has the general objective to design the profile of the teaching position of the Provincial Agriculture Training School belonging to the province of Holguín. For this Miguel Guzman's procedure (1998) on the Analysis and Design of position or occupation was employed. Through this it was possible to diagnose the current state at his school and to design the profile of the teaching positions.

In order to comply with the proposed objective, the theoretical framework of research was elaborated where the key elements that provide an insight into the study of the topic are listed. In addition various theoretical and empirical methods that contributed to fulfill the proposed objective were used.

The development of research allowed to demonstrate the need for some companies to upgrade human resources, the job profiles of teaching positions being designed, constituting a fundamental practical contribution of great importance for the development of Human Capital Management of the Provincial Agriculture Training school.



---

<b>ÍNDICE</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>4</b>
1.1 La gestión del capital humano y su relación con el análisis y descripción de cargo	4
1.2 Definición, descripción y análisis de cargos.....	6
1.3 Profesiogramas. Definiciones e importancia .....	8
1.4 Procedimientos para el análisis y descripción de cargos .....	11
1.5 Estado actual del capital humano en la entidad .....	19
<b>CAPÍTULO II: APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS U OCUPACIONES</b> .....	<b>21</b>
2.1 Modificación del procedimiento .....	21
2.2 Aplicación parcial del procedimiento seleccionado.....	24
Valoración económica-social .....	53
Conclusiones .....	54
Recomendaciones .....	55
Bibliografía .....	56

## **INTRODUCCIÓN**

El inicio del siglo XXI ha marcado cambios bruscos en la panorámica económica internacional y nacional. Las organizaciones se enfrentan a un entorno cada vez más dinámico y competitivo, afectado por rápidas e intensas transformaciones, cambios globales en política, economía, desarrollo tecnológico y valores, que alteran el ambiente organizacional para todo el planeta. La aceleración de estas transformaciones ha traído como consecuencia que las entidades que aspiren a un liderazgo en el mercado deban ser cada vez más eficientes, rentables y competitivas. Para ello, la gestión de su capital humano ha de marcar una influencia decisiva en su desarrollo, progreso y éxito. El capital humano, además de ser considerado el activo más importante, debe estar más capacitado y satisfecho con su trabajo y ser visto, en esencia, no como el conjunto de las personas, sino de sus valores, motivaciones y conocimientos, aplicables al proceso de trabajo y para su desarrollo individual y colectivo.

Esta opinión es defendida por eminentes autoridades en la temática. Según Cuesta Santos (2010): "... la ventaja básica de las empresas en el mundo globalizado del siglo XXI no radicará en sus recursos materiales, energéticos, financieros, ni tan siquiera en la tecnología sino que radicará en el nivel de formación y de gestión de sus recursos humanos".

En opinión de Alhama Belamaric (2004): "... los recursos humanos no son las personas, sino las capacidades reales y potenciales, los conocimientos, habilidades y destrezas, valores, motivaciones, desarrollados bajo principios que posibiliten tanto la aplicación del saber en el proceso de trabajo como en el propio desarrollo individual y colectivo de las personas".

En Cuba, en las condiciones actuales, se implementa un nuevo modelo económico socialista donde la eficiencia asume un rol protagónico para promover organizaciones productivas competitivas y flexibles. En este modelo, la gestión del capital humano ha pasado a ser considerada una función estratégica y su principal clave de éxito. Pero para una adecuada gestión del capital humano es imprescindible tener una correcta precisión en la estructura, contenido y función de los profesiogramas de cargo. Estos constituyen el elemento esencial de la conexión técnico–organizativa de cada entidad productiva. Permiten definir, organizar y clasificar los cargos ocupacionales a ocupar y los criterios para la contratación de personas de acuerdo a una estructura funcional integral; sirven como herramienta para la capacitación, evaluación, estimulación y obtener los índices para la seguridad y salud de los empleados.



Cumplen con las normativas legales vigentes y pueden, además, ser actualizados de manera periódica.

La escuela provincial de capacitación de la agricultura “José Velázquez Leyva” en Holguín, subordinada al Centro de Superación Capacitación y Extensión (CESCE) del Ministerio de la Agricultura (MINAG), fue creada para garantizar la preparación, capacitación, habilitación, formación y desarrollo de los cuadros, reservas, directivos, técnicos, cooperativistas y profesionales vinculados a la producción agropecuaria y forestal, su destino está dirigido a la satisfacción de las necesidades alimentarias de la población en Cuba. En esta entidad, y en la red de escuelas del MINAG del país, no se han diseñados los profesiogramas de cargo. Sólo cuentan con la plantilla de cargos y sus funciones, pero desactualizadas. Esto imposibilita, una adecuada gestión de su capital humano, fundamentalmente en el proceso docente, que constituye el proceso clave para el cumplimiento de la misión de la entidad.

A través de una entrevista realizada al especialista de capital humano se pudo constatar que no se ejecuta correctamente el procesos de selección y capacitación porque no hay un patrón de comparación para realizarlo (Anexo 1), dicho lo anterior en apretada síntesis se define el **problema profesional** siguiente: la no existencia de profesiogramas de cargo en el proceso docente en la escuela provincial de capacitación de la agricultura “José Velázquez Leyva” en Holguín.

Se define como **objeto de estudio** el análisis y descripción de cargos.

Como **objetivo general** se propone: elaborar los profesiogramas de cargo que tributan al proceso docente en la escuela provincial de capacitación de la agricultura en Holguín.

Para el logro del objetivo general se plantearon como **objetivos específicos**:

1. Diseñar el marco teórico- práctico a partir de la revisión bibliográfica, el estudio y análisis de la legislación vigente sobre los cargos
2. Diagnosticar la entidad objeto de estudio
3. Aplicar parcialmente un procedimiento que permite elaborar los profesiogramas de cargos del proceso docente en la escuela provincial de capacitación de la agricultura “José Velázquez Leyva” en Holguín

El **campo de acción** lo constituye el análisis y la descripción de los cargos en la escuela provincial de capacitación de la agricultura en Holguín.

Para dar respuesta al problema profesional se plantea la **idea a defender**: elaborar los profesiogramas de cargo en la escuela provincial de capacitación de la agricultura “José Velázquez Leyva” en Holguín, para contribuir al mejor desempeño del proceso docente.

En el desarrollo de la investigación se emplearon diversos materiales y métodos teóricos y empíricos tales como:

- Histórico–lógico: con el objetivo de analizar los orígenes y conceptos sobre la gestión del capital humano, valorar su importancia y en la aplicación de procedimientos para la elaboración de los profesiogramas de cargo y en la realización de la investigación
- Análisis y síntesis: con el objetivo de procesar la información obtenida a partir de la revisión de la literatura y la documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados
- Estudio bibliográfico, de normas vigentes y otros documentos
- Observaciones directas de los puestos de trabajo
- Entrevistas y tormentas de ideas
- La aplicación parcial del procedimiento de Miguel Guzmán para el diseño de los profesiogramas de los cargos
- Método de Kendall para validar y ordenar las características de cada cargo
- Método comparativo
- Método Causa-efecto o espina de pescado.



---

## **CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se abordan los temas asociados con la gestión del capital humano, relativo al análisis y diseño de los profesiogramas de cargos y su importancia para las empresas en la actualidad.

### 1.1 La gestión del capital humano y su relación con el análisis y descripción de cargo

La forma de enfocar la gestión del capital humano ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social. La revolución industrial estuvo caracterizada por el desarrollo rápido de la tecnología de producción, la división y la especialización del trabajo, la producción en masa mediante procedimientos de ensambles, así como la reducción del trabajo físico pesado. Este fue un punto de inflexión para toda la humanidad. El cambio tecnológico drástico y la especialización del trabajo dieron surgimiento a la negociación colectiva libre, los trabajadores se agruparon en sindicatos y las empresas más visionarias, ante la amenaza que suponían estas organizaciones, crearon los llamados “departamentos de bienestar”, donde intentaban solucionar los problemas de vivienda, sanidad y educación de los trabajadores, en busca de una conciliación de intereses de los diversos colectivos implicados y la estabilidad en el sistema de relaciones laborales de forma que las energías no se dirigieran a fomentar o intensificar las luchas internas, sino al logro de los objetivos.

Hasta hace unas décadas, el mercado de trabajo podía ser considerado exclusivamente desde la óptica de la producción pero, a partir de los años setenta, con la crisis económica originada por el denominado shock del petróleo, se produce el fenómeno de reducción de plantillas porque la mayoría de las grandes empresas estaban sobredimensionadas y los costos de personal, aumentados de forma alarmante, representaban un elemento de fuerte repercusión negativa en los beneficios empresariales. A partir de este momento se produce un cambio drástico de actitud hacia las funciones del capital humano y su gestión pasa, de administrar actividades relativas al reclutamiento, control de ausentismo, mantenimiento de disciplina y pago de salarios, a ser un nuevo estilo con renovados enfoques. Confiados en el método hacia el hombre, se involucra a este último en el resultado final, se potencia su capacidad pensante y su grado de responsabilidad más que su capacidad manual y la base fundamental de la gestión del capital humano pasa a ser el desarrollo humano y organizativo. Con este cambio de perspectiva los actuales departamentos de capital humano han dejado de considerar el factor humano como un costo a minimizar y es concebido como un recurso a



optimizar al servicio de la organización, convertidos en un activo estratégico esencial y fuente de ventajas competitivas.

Adicionalmente, las tendencias actuales de la gestión del capital humano, se dirigen hacia enfoques sistémicos, prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el análisis y la descripción de los cargos ocupacionales como una herramienta básica para el establecimiento de toda la política de gestión del capital humano, donde casi todas las actividades desarrolladas en el área de capital humano se basan, de uno u otro modo, en la información que proporciona este procedimiento.

La Norma Cubana 3000 del 2007, define al capital humano como: “conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo”. Administrar capital humano significa conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable, representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

Dentro del sistema de gestión integrado de capital humano encontramos como uno de sus módulos fundamentales las competencias laborales, que son definidas por la norma cubana 3000:2007 como:” conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basados en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicio. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización”. Dentro de ellas aparece como uno de sus pilares el análisis y descripción de cargos, que será el encargado de determinar mediante observaciones y estudios: los elementos que componen un trabajo específico, la responsabilidad, capacidad y los requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, los esfuerzos y riesgos que comporta y las condiciones ambientales en que se desenvuelve.

En suma, los departamentos de capital humano serán centros de gestión de talento, en donde confluirán las personas y sus intereses. Y para todo ello, la fuente básica de información relevante es el análisis y la descripción de los cargos o cargos ocupacionales, que constituye la base de la esencia misma para la organización de la productividad y la



utilidad de las capacidades, cualidades y actitudes del personal, mediante la selección, formación y motivación del mismo para conseguir la eficiencia empresarial.

## 1.2 Definición, descripción y análisis de cargos

El cargo va a definir de manera efectiva las funciones que cada trabajador desempeñará y las responsabilidades que ameriten sus acciones, en tal sentido, el grado de importancia de las labores lo colocarán desde un nivel superior hasta otro inferior en la organización, lo que permite una clasificación adecuada y específica de las tareas que en él, así como establecer las comunicaciones laterales y colaterales que lo definen como un sistema.

Chiavenato (2001:292), se refiere a cargo como: "Conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización".

El análisis y la descripción de cargos, es la herramienta administrativa que posibilita determinar cuáles serán las funciones que se deben asignar a cada cargo para lograr una buena organización y tener coordinadas todas sus funciones. Para la descripción del cargo se elabora un documento escrito que identifica, describe y define un puesto de trabajo en función de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones y que debe considerar la información detallada de las atribuciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas y los objetivos del cargo. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo, de los deberes y responsabilidades que comprende y debe ser vista como un producto derivado del análisis que contiene una relación de los objetivos y funciones, tareas del cargo, principales acciones u operaciones, condiciones de trabajo, riesgos y responsabilidades; de lo que se derivan los requerimientos humanos integrados en las principales formaciones y competencias para su desempeño exitoso. De modo general, una vez que se han identificado los aspectos intrínsecos del contenido del cargo, se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige al ocupante. La idea es estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

Chiavenato I. (1990) plantea: "La descripción de cargos es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionados con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el

---

aspirante hace, cómo lo hace y por qué lo hace. La descripción de cargos es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los existentes en la organización. La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace). Es básicamente un inventario escrito de los principales hechos significativos sobre la ejecución del cargo de los deberes y responsabilidades intrínsecas".

Gómez (2000:111), dice que la descripción de cargo puede definirse como: "Un documento escrito en el cual se identifica, define y describe un puesto de trabajo en función de sus cometidos, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones".

Según el amplio glosario de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) 1993, el análisis ocupacional es la "acción que consiste en identificar, por la observación y el estudio, las actividades y factores técnicos que constituyen una ocupación. Este proceso comprende la descripción de las tareas que hay que cumplir, así como los conocimientos y calificaciones requeridos para desempeñarse con eficacia y éxito en una ocupación determinada". Esta técnica permite, identificar la importancia inherente de cada cargo en la organización y las características físicas y psicológicas que deben poseer las personas que los ocupen. (Leal Cuba, 2007). Las formas resultantes al realizar este proceso han variado con el tiempo, desde perfiles de cargos estrechos hasta los más actuales, como los establecidos por la Norma Cubana 3000 del 2007 y la actual Ley 116 del 2014 Código del Trabajo, que establece el análisis de estudios del trabajo y la valoración en los cargos de las diferentes atribuciones y obligaciones de los mismos.

Entre los objetivos de la descripción y análisis de Cargos se pueden mencionar:

- Suministrar información acerca de las actividades de cada cargo y el perfil del ocupante
- Delimitar responsabilidades y definir funciones y alcance de cada cargo
- Mejorar la ejecución y eliminar la duplicación de tareas y funciones pertinentes
- Apoyo para elaborar programas de capacitación, para la evaluación del desempeño y para la elaboración de las escalas de salarios.

El análisis y descripción de cargos permite además:

- Definir, clasificar y correlacionar datos ocupacionales
- Orientar a trabajadores inexpertos o que desean cambiar de cargo
- Preparar procedimientos de entrevista para facilitar la colocación de trabajadores
- Utilizar datos para desarrollar sistemas de evaluación de salarios
- Recomendar cambios en la clasificación de los cargos
- Preparar organigramas y elaborar monografías (mediante la descripción de patrones y tendencias industriales)
- Diseñar pruebas para medir conocimientos ocupacionales y habilidades de los trabajadores y realizar la búsqueda ocupacional relacionada.

Otros beneficios del análisis ocupacional:

- Mejora el conocimiento sobre el flujo de trabajo de una unidad
- Permite realizar una mejor selección del personal
- Facilita efectuar una evaluación objetiva de los subalternos
- Permite conocer y comprender mejor los deberes del puesto
- Puede ser utilizado como una guía para el autodesarrollo.

### 1.3 Profesiogramas. Definiciones e importancia

El trabajo de análisis, descripción y elaboración de las especificaciones de los cargos culmina en la elaboración de los perfiles profesiográficos, como resultado del estudio del trabajo. El profesiograma es un documento técnico-administrativo que organiza las conexiones de un puesto de trabajo desde tres puntos de vista: el de gestión del talento humano, el de seguridad ocupacional y el de salud laboral, en el cual se resumen las aptitudes y capacidades de los puestos de trabajo que existen y las que cumplen los trabajadores. Su función es clave en los procesos de selección de las empresas: busca encontrar al trabajador más idóneo, sin olvidar que también se ocupa de definir aquello que se necesita para desempeñar un determinado puesto de trabajo. Los profesiogramas sintetizan los principales requerimientos y exigencias que debe poseer el ocupante del puesto sobre los que se han desarrollado propuestas, diseñadas sobre la base de funciones y habilidades. Varela Izquierdo, (2001) y De Miguel Guzmán, (2006).

Para comenzar la vida laboral se exige tener una serie de características que faciliten desarrollar un determinado y concreto puesto de trabajo; se requiere la realización de un

---

reconocimiento médico de ingreso, en el cual, se valora parámetros mínimos necesarios en materias de salud (requisitos generales de visión, audición, sistema locomotor, aparato respiratorio, sistema nervioso, capacidad física y psicológica, psiquismo y otros) para poder realizar en plenitud y garantía de salud las exigencias y requisitos que contenga cada puesto de trabajo. En ese momento se determina si se está apto o no apto para realizar las funciones laborales en un puesto de trabajo concreto en función a sus exigencias, de forma objetiva y perfectamente cuantificada y valorada, con todo lo que ello implica.

Actualmente los profesiogramas han cobrado protagonismo, hay muy pocos puestos de trabajo para la demanda existente y las empresas se quedan con el candidato más afín a su política de desarrollo. Se puede decir que se busca al candidato perfecto, aunque después de reclutarlo haya que hacer que pase por un periodo de formación y desarrollo, que posteriormente será evaluado. Para realizar un profesiograma hay que efectuar un análisis minucioso del cargo y del puesto de trabajo y valorar las características que debe tener el candidato ideal para el cargo concreto, lo que incluye niveles de exigencias y toma en cuenta sólo las características que se requieren en el cargo y las que realmente tiene el candidato. La descripción de estas características ha de ser objetiva y cuantificable; sin ambigüedades, con una descripción sencilla y sin equívocos; clara, concreta y completa. La profesiografía, es la ciencia que realiza el análisis y posterior representación gráfica de las tareas, deberes y responsabilidades exigidas a un cargo para la determinación ponderada de dichas exigencias. De este modo, queda visto que habrá tantos profesiogramas como diferentes cargos existan.

Sánchez, J. (1993) plantea: "Mientras la descripción de tareas describe el puesto en sus diversos aspectos y no tiene en cuenta, o sólo relativamente, a quien lo desempeña, el perfil profesiográfico tiene como fin evidenciar los requisitos profesionales necesarios para que el trabajo se realice bien, señalar las cualidades que debe poseer la persona que va a realizar el trabajo".

Chiavenato, I. (1993) emplea los términos ficha profesiográfica o ficha de especificaciones, y la define como: "un resumen del análisis profesiográfico. En sentido amplio, el análisis profesiográfico es un sinónimo del análisis del trabajo o análisis ocupacional. En un sentido más restringido, es la investigación de elementos componentes de un trabajo y su



interacción, con el objetivo de determinar las condiciones necesarias para un desempeño adecuado”.

Puchol, L. (1994) señala: “Frecuentemente, y en colaboración con el futuro jefe de la persona que ha de ser seleccionada, se rellena algún formulario, como puede ser la ficha profesiográfica, el perfil profesional u otro parecido, que viene a ser como el 'retrato robot' del empleado que estamos buscando”.

López E, (2015), refiere que un profesiograma “...organiza las conexiones organizativas de un puesto de trabajo desde tres puntos de vista: el de la gestión del talento humano, el de la seguridad ocupacional y el de la salud laboral...” y, en este mismo sentido, recomienda que para hacer un análisis profesiográfico general, habrá de tenerse en cuenta los elementos: descripción de funciones, bienestar laboral, capacitación y desarrollo, seguridad y salud, evaluación del desempeño, selección de personal y reclutamiento (ver figura 1.) también resalta sus beneficios.



Figura 1. Esquema que muestra los elementos que componen el profesiograma

Beneficios de implementar profesiogramas

- Define los criterios para la contratación adecuada de personas que ocuparán puestos vacantes
- Clasifica los puestos y los ubica de acuerdo a una estructura técnico–administrativa
- Permite la actualización de manera periódica de la gestión del talento humano

- Permite que las personas, contratadas y no contratadas, no sean perjudicadas
- Sirve como herramienta para obtener los índices de seguridad y salud del obrero
- Cumple con la normativa legal vigente.

Los profesiogramas deben recoger obligatoriamente las siguientes características:

- La denominación del puesto de trabajo
- La descripción profesional del puesto de trabajo
- La descripción técnica del puesto de trabajo
- La descripción orgánica del puesto de trabajo
- Otras características y necesidades que se pudieran requerir.

Los profesiogramas deben estar compuestos por al menos seis denominaciones concretas:

- La identificación del puesto de trabajo
- El objetivo del puesto de trabajo
- Las responsabilidades del puesto de trabajo
- Las relaciones del puesto de trabajo
- Las condiciones físicas que se requieren para el trabajo, así como sus riesgos
- Los requerimientos que se exigen para ocupar el puesto.

#### 1.4 Procedimientos para el análisis y descripción de cargos

Existen muchas formas de elaboración del profesiograma, de manera que un profesiograma no es único ni existe un modelo global, además de estar bien diferenciado en cuanto a los cambios de los tiempos y el entorno laboral además de diferenciarse en cada puesto de trabajo.<sup>1</sup> Ni los puestos de trabajo ni las empresas son iguales, de manera que es necesario poder valorar características específicas que permitan evaluar la efectividad del manejo del capital humano y seleccionar los candidatos ideales que puedan formar parte de la empresa en un cargo concreto.

En la actualidad existen múltiples y eficaces procedimientos para el análisis y descripción de los cargos, entre los más actuales está el procedimiento de Sánchez Rodríguez (2007), que ha sido aplicado en Cuba y que propone implementar un sistema integrado para el diseño de los perfiles de cargos como desarrollo de competencias laborales a partir del diseño de los

---

<sup>1</sup> López E, (2015). Congreso internacional seguridad y salud en el trabajo, en el que se discutió que existen varios modelos para la confección de un profesiograma.

subsistemas que lo componen y sobre la base de la información que ofrecen los perfiles de competencias. Sin embargo, no todas las entidades han alcanzado la madurez necesaria en materia de capital humano, en estos casos, necesitan transitar por etapas o estadios para dominar definiciones básicas y elevar sus conocimientos en materia de capital humano antes de tratar los perfiles basados en competencias. La entidad en estudio es una de ellas, por lo que este procedimiento no satisface sus necesidades actuales siendo este la principal causa para no aplicarlo en la entidad objeto de estudio.

El método de Eguía Perales, Y. (2011): desarrollo procedimental de análisis y descripción de cargos, fue aplicado en México y consta de seis etapas:

- Conceptualización de la idea investigar
- Elaboración del marco teórico, objetivos, justificación y planteamiento de problema
- Diseño de la metodología del proyecto de investigación
- Solicitud de autorización a la organización a intervenir
- Desarrollo del proyecto
- Tratamiento de la información recabada.

Este procedimiento tiene como objetivo realizar un análisis detallado de los puestos de trabajo y se obtiene como resultado final el diseño de los profesiogramas de los cargos en los cuales se trabajó. Entre los requisitos que contempla se encuentra la denominación y el propósito general del cargo: las relaciones, funciones, responsabilidades, nivel de autonomía, dependencia, autoridad y el perfil del cargo que cuenta de varias precisiones como: edad, años de experiencia, horario de trabajo y las características personales; pero no contempla aspectos que son de importancia para la descripción del puesto como: medios, materiales y herramientas utilizadas y del cargo, como: conocimientos específicos, tiempo de adaptación, condiciones de trabajo, esfuerzos y riesgos. No contempla el método general de solución de problema, y no establece un sistema de gestión integrado del capital humano (SGICH). Esta carencia ha sido la base para que fuera desestimado.

En consideración a la poca experiencia en el manejo del capital humano en la escuela provincial de capacitación de la agricultura “José Velázquez Leyva” en Holguín, y porque ya se aplicó exitosamente en la universidad de Holguín, se decide seleccionar, como método de referencia para la elaboración de los profesiogramas de cargo, el procedimiento de Miguel

Guzmán (1998) análisis y diseño de cargo u ocupación. Este es un procedimiento coherente que muestra técnicas claras, sencillas y de mejor comprensión a aplicar en cada una de las diferentes etapas y se adecua al nivel de conocimiento en materia de capital humano en la entidad, por ser la primera vez que se realiza un estudio de este tipo en la escuela. Incluye un conjunto de requisitos que posibilita una fuente de información abarcadora acerca del cargo en que se trabaja. Sigue el ciclo de gestión del capital humano y forma parte del método general de solución de problemas. Lo que permite la integración de todos los procesos de la organización, que puede contribuir a la implantación de un adecuado SGICH en la entidad.

La aplicación de este procedimiento es un primer acercamiento para mejorar la gestión del capital humano en la entidad, en la medida que aumente su cultura sobre la gestión del capital humano, se podrá aplicar el método de perfiles de competencias, que es más eficaz y actual en esta materia.

#### 1.4.1 Procedimiento seleccionado para el análisis y descripción de cargos

El procedimiento seleccionado para elaborar los profesiogramas de cargo en la escuela provincial de capacitación de la agricultura “José Velázquez Leyva” en Holguín, toma, como método de referencia parte del modelo propuesto por de Miguel Guzmán (1998) análisis y diseño de cargo u ocupación, y está estructurado en cuatro etapas constitutivas.

##### Etapa I: Planeamiento

Un correcto planeamiento de la investigación es indispensable para éxito final del proyecto y se le prestará, por ende, especial atención.

##### Objetivos:

- Determinar tipo y forma de la información a recabar
- Seleccionar el método más adecuado para recoger la información.

##### Tareas a desempeñar:

Detección de las necesidades: para que el proceso se inicie debe existir previamente una necesidad que lleve a tomar la decisión de realizar el análisis y descripción de cargos, por lo que se debe especificar los fines que se pretende conseguir una vez realizado éste

- Establecimiento de las responsabilidades: debe existir uno o varios responsables de proyecto que asuman las labores de la organización y que dirijan a las personas que van a llevar a cabo el proceso
- Entrenamiento: esta tarea se incluye las actividades de entrenamiento que deberán recibir los analistas de cargos que compondrán el equipo de trabajo. En general la formación que se dará a los analistas incluirá:
  - Formación sobre la organización en la que se va a trabajar (para los consultores)
  - Formación técnica
  - Formación sobre el análisis y descripción de cargos u ocupaciones
  - Formación en los métodos que se van a utilizar
- Elección de las áreas de trabajo: especificar donde se realiza el programa de análisis, que podrá iniciarse tanto en los escalones superiores y descender a los inferiores, o viceversa, como en los escalones intermedios o al contrario de la secuencia horizontal, también podrá comenzar por un área y pasar luego a otra y así sucesivamente dentro de una secuencia vertical
- Escoger los métodos de análisis que deben aplicarse según la naturaleza y características de los cargos que serán analizados
- Determinación de la fecha de cumplimiento de las distintas fases del proceso.

#### Etapa II: Preparación

##### Objetivos:

- Involucrar al personal de las áreas de estudio
- Determinar el formato que tendrá el análisis.

##### Tareas a desarrollar:

Preparación del ambiente: es necesario, antes de iniciar la recogida de datos, informar de la realización del análisis de cargos y de sus objetivos a toda la organización:

- A los factores de la escuela (sindicatos, administración, etc.) que no solo deben ser informados, sino que es conveniente que participen en el proyecto, con el fin de conseguir la plena colaboración de todos los trabajadores
- A todos los empleados, ya que el análisis de cargo no tiene nada que ocultar.

- Relación del cargo con su superior, relación del cargo con su subordinado, nivel del cargo dentro del organigrama, relaciones del cargo con sus colaterales.
- Además debe de incluir la tirada de formularios y materiales impresos con la finalidad de divulgar los aspectos relacionados con el futuro análisis y descripción de cargos que se llevará a cabo en la organización.

Preparación del método a utilizar:

- las entrevistas: deben prepararse, además, establecer el lugar y el momento oportuno para evitar molestias innecesarias y agilizar el proceso
- definir los cargos que exigen el empleo de la observación directa
- elaborar el cuestionario de análisis de cargos para aquellos casos en que vaya a ser utilizado.

Etapa III: Ejecución

Objetivos:

Recogida de la información y confección de los diseños de cargo

Tareas a desarrollar:

Recolección de datos sobre los cargos: se tendrán en cuenta las informaciones que se necesitarán y que deben ser las siguientes:

- Denominación del cargo: puede referirse sencillamente al nombre más comúnmente empleado para asignar el cargo y que recoge: grupo, salario escala, categoría ocupacional, personas que actualmente ocupan el cargo
- Misión del cargo: debe abordar de forma global la razón de ser del cargo con una breve descripción del cargo
- Tareas incluidas en el cargo: qué tareas se llevan a cabo dentro de cada una de las áreas de actividad definidas anteriormente.

Medios materiales y herramientas utilizadas: cuáles son los medios y las herramientas que el ocupante del puesto, utiliza para realizar las tareas incluidas en el mismo

Formación exigida por el cargo: formación y conocimientos que exigen la realización de las funciones y tareas incluidas en el cargo. Comprenden los siguientes aspectos:

- Formación académica: titulación exigida por el contenido del cargo. No se refiere a la legal (que también se debe incluir cuando es preciso), sino a la titulación mínima que facilita los conocimientos básicos exigidos por el cargo
- Conocimientos específicos: conocimientos, no adquiridos en la formación académica, que son necesarios para poder desempeñar adecuadamente las tareas incluidas en el cargo, e indicar el nivel exigido en los mismos (idioma extranjero, procesador de texto a un nivel avanzado, etc.)
- Formación permanente: acciones formativas de reciclaje, desarrollo y mantenimiento que son necesarias para que el ocupante del cargo pueda mantener los niveles de cantidad y calidad exigidos (nuevas técnicas de selección, actualización en contratación laboral, etc.)
- Experiencia previa: tiempo de experiencia y en que funciones y tareas es necesario para poder acceder al puesto
- Tiempo de adaptación: tiempo en que una persona con las competencias exigidas por el cargo necesita para poder desempeñar con autonomía las funciones y tareas incluidas en el mismo.

Características personales: son rasgos que deben caracterizar al ocupante del cargo y que incluye:

- Iniciativa: capacidad de desenvolverse ante una nueva situación
- Dinamismo: capacidad de asumir diferentes roles en la entidad
- Destreza: posibilidad de desarrollar diversas actividades u ocupaciones.

Aptitudes necesarias: varían en dependencia de la tarea y pueden señalarse los siguientes: agudeza visual, concentración, complexión física necesaria.

Responsabilidad: que conlleva a la realización de las funciones y tareas incluidas en el cargo.

Se puede subdividir en los siguientes apartados:

- Sobre personas: personas que dependen del ocupante del puesto
- Supervisión orgánica: personas que dependen jerárquicamente del ocupante del cargo, en función del organigrama de la empresa
- Supervisión funcional: personas que, no dependen jerárquicamente del ocupante del cargo, realizan su trabajo bajo su supervisión. Pueden ser de tres tipos: económica, sobre bienes, y sobre la seguridad de otros



- 
- Relaciones: relaciones que por razones de trabajo se ve obligado a mantener el ocupante del cargo. Pueden ser de dos tipos: Internas y externas
  - Decisión: tipo y número de decisiones que debe tomar el ocupante del cargo y que no se refiera al método de trabajo ni a los métodos de su puesto de trabajo
  - Autonomía: grado de autonomía que tiene el ocupante del cargo para tomar decisiones sobre los objetivos y métodos de su puesto de trabajo.

Condiciones de trabajo: condiciones en que el ocupante del cargo desarrolla habitualmente su trabajo

- Ambiente físico: condiciones de iluminación, ruidos, temperatura, etcétera, en que se desarrolla el trabajo
- Esfuerzo que exige la realización de las tareas incluidas en el cargo: (permanecer mucho tiempo sentado, levantar pesos, concentración visual, etc.)
- Horarios de trabajo: dedicación y características del horario de trabajo (continuo, a turnos, etc.)
- Riesgos: riesgos físicos y psicológicos a los que está sometido el ocupante del cargo (stress, accidentes, pérdidas de la audición por ruidos, etc.)
- Equipos protectores: necesidad de equipos protectores (individuales o colectivos), tipo y características de los mismos.

La recolección de la información detallada en esta tarea permite, la confección de los diseños de cargo, con información adjunta relacionada acerca del grupo salarial, categoría ocupacional, dependencia jerárquica y las personas que actualmente ocupan ese cargo

- Capacidad técnico - profesional
- Capacidad perceptiva y motriz.

Capacidad directiva:

- Desarrollo de personas, liderazgo, dirección de personas, habilidad de control, delegación

Eficiencia o integridad personal:

- Tolerancia al estrés, resistencia, autocontrol, confianza en sí mismo

Capacidad de solución de problemas:

- Capacidad crítica, creatividad e innovación, independencia, análisis de problemas, capacidad de decisión



Capacidad volitiva:

- Tenacidad y persistencia, auto-motivación, positivismo y optimismo, energía, meticulosidad, confianza y seguridad en sus acciones

Capacidad comunicativa:

- Escucha, comunicación oral persuasiva, comunicación escrita, capacidad de negociación

Capacidad para la ayuda y/o servicio:

- Sensibilidad interpersonal, atención al cliente

Capacidad para el trabajo en equipo

- Empatía, colaboración efectiva, participativo

Capacidad de aprendizaje:

- Capacidad para la asimilación de conocimientos, actitud hacia la superación, capacidad de reproducción

Capacidad de influencia:

- Impacto e influencia, sociabilidad, sensibilidad organizacional

Capacidad de organización:

- Estructuración, planificación, disciplina, asistencia, puntualidad

Capacidad para el cambio:

- Adaptabilidad, flexibilidad, promotor de cambios, integridad

Capacidad de proyección:

- Niveles de trabajo, planeación, visión de futuro, espíritu comercial

Capacidad para el logro y la acción:

- Motivación por el logro y la excelencia, iniciativa, entusiasmo, compromiso, asunción de riesgos
- Preocupación por el orden y la calidad, búsqueda de información. En esta tarea se emplean métodos de recopilación de información apoyados en técnicas como la observación directa, entrevistas individuales y en grupo
- Organización de los datos obtenidos
- Presentación definitiva del proyecto. Se hace imprescindible señalar que el procedimiento abarca de una forma exhaustiva los elementos que debe abordarse en la confección de

los diseños de cargo, no obstante los cargos elaborados no tienen obligatoriamente que contener cada uno de los aspectos señalados.

#### Etapa IV: Seguimiento

Es conveniente establecer revisiones periódicas para determinar cuáles son los factores de evolución que implicarían los posibles cambios en los cargos u ocupaciones actuales. Estos factores pueden ser tecnológicos, políticos o sociales. Por ello la clasificación de los cargos, también debe de realizarse de forma periódica, ya que los factores de evolución pueden hacer que estos previsiblemente: desaparezcan por no ser necesario, cambien o se transformen, permanezcan igual, emerjan como nuevos.

#### 1.5 Estado actual del capital humano en la entidad

La escuela provincial de capacitación de la agricultura “José Velázquez Leyva” en Holguín, creada con el objetivo de garantizar la capacitación, formación y desarrollo de capital humano, incluidos profesionales, cuadros y reservas del sistema de la agricultura en la provincia tiene, en opinión de su claustro de dirección, serias dificultades en el manejo del capital humano. En la actualidad, la entidad solo cuenta con un documento para describir las funciones de los cargos, creado en 2012, y muestra algunas otras insuficiencias:

- cuando fueron redactadas las funciones de los cargos, no se había aprobado el procedimiento docente metodológico para la entidad, por lo que se encuentran desactualizadas
- los metodólogos y metodólogos coordinadores no tienen delimitadas funciones específicas que los diferencien
- la institución no posee documentación que respalde el proceso de selección para la contratación del personal
- a los nuevos trabajadores se le informa de modo verbal sobre sus funciones de trabajo y responsabilidades
- existen bajos índices de retención y dificultades en la capacitación del personal docente, que refiere insatisfacción y desmotivación
- existen bajos índices de promoción y de calidad en los estudiantes egresados quienes expresan, además, inconformidad con la calidad de las actividades docentes.

Toda esta situación, afecta el cumplimiento de la misión de la entidad.

De modo general, los problemas que se relacionan con el manejo del capital humano, en esencia, se pueden resumir en lo siguiente:

1. Dificultades para la selección del personal docente, por no haber referencias escritas para las características y conocimientos específicos de cada cargo
2. Capacitación del personal docente poco eficaz y no objetiva por estar basada en funciones y no en las características específicas para el cargo
3. La evaluación del desempeño no es objetiva porque no toma en cuenta las características y conocimientos específicos para el cargo
4. La estimulación no es eficaz dado que depende de una evaluación del desempeño que carece de objetividad
5. Deficiente bienestar laboral, debido a la insatisfacción de los trabajadores con los procesos de capacitación, evaluación y estimulación

A partir de la aplicación de la técnica causa-efecto (Anexo 2), se evidencia que los problemas antes enumerados ocurren debido a la no existencia de profesiogramas de cargos, lo que causa una deficiente selección, evaluación, capacitación y estimulación de su capital humano, carente del bienestar laboral necesario para un desempeño eficiente. De este modo, para poder encaminar la solución a estos problemas es imprescindible, para una etapa inicial, elaborar los profesiogramas para todos los cargos que tributan al proceso docente, dado que constituye el proceso de mayor impacto para el cumplimiento de la misión de la entidad.

Como un primer acercamiento al mejoramiento de la gestión del capital humano en la entidad, para elaborar los profesiogramas de los cargos, se utilizará como guía metodológica, el procedimiento de Miguel Guzmán (1998) análisis y diseño de cargo u ocupación, debido a que es coherente y eficaz para con el problema a resolver, pues se adecua al bajo nivel de conocimiento en materia de capital humano en la entidad y posibilita una fuente de información abarcadora para cada cargo en estudio.



---

## **CAPÍTULO II: APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS U OCUPACIONES**

En el presente capítulo se hace uso del procedimiento seleccionado y se aborda la solución de los problemas identificados.

### **2.1 Modificación del procedimiento**

Se decide incorporar como etapa preliminar al procedimiento seleccionado una caracterización de la entidad objeto de estudio, para emplear elementos que pueden estar relacionados con organismo al que pertenece, objeto social, misión, visión. Se realiza una caracterización de su fuerza de trabajo atendiendo a la edad, al nivel de escolaridad, la categoría ocupacional y su distribución respecto al sexo.

Técnicas a emplear: Revisión de documentos.

Para una mejor comprensión de la etapa se recomienda su distribución por pasos.

#### **Paso 1. Caracterización de la organización**

Se realiza la caracterización de la entidad a través de los elementos que brindan información para ello.

La escuela provincial de capacitación de la agricultura “José Velázquez Leyva” en Holguín, fue creada el 3 de noviembre de 1975 su objetivo es garantizar la capacitación, formación y desarrollo de capital humano, incluidos profesionales, cuadros y reservas del sistema de la agricultura en la provincia. A partir de 1995, con la elevación del nivel científico, pedagógico y académico de su claustro docente y el mejoramiento de la infraestructura del centro, se inicia el desarrollo de las primeras acciones de superación profesional de postgrado dirigidas a profesionales, cuadros y reservas. La inscripción de las acciones de superación en la Universidad Oscar Lucero Moya y el Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa permiten otras acciones de superación. Entre los años comprendidos del 2000 al 2011 la escuela se subordinó a la Estación Territorial de Investigaciones Agropecuarias de Holguín. A partir del 2011 pasó a formar parte del grupo de escuelas provinciales subordinadas al Centro de superación capacitación y extensión del Ministerio de la Agricultura.

Ubicada en la localidad de Velasco, del municipio Gibara, provincia Holguín. Cuenta con un personal con valores patrióticos y revolucionarios que a su vez le son inculcados a los cursistas que se preparan en ella. Su misión está definida como:

Preparar a los cuadros y reservas, funcionarios y otros especialistas que por sus funciones y perspectivas de desarrollo lo requieran y brindar servicios de capacitación y asistencia técnica para otras categorías de personal que decida el organismo.

Su visión es:

Es una escuela ramal del Ministerio de la Agricultura reconocida nacionalmente por su capacidad metodológica para generar competencia y compromiso en los cuadros y reservas que prepara.

Luego de un análisis de los elementos que conforman la misión y la visión de la entidad se considera que deben ser corregidos por su incorrecta redacción y se realiza la propuesta siguiente:

Misión:

La escuela capacitación de la agricultura se encarga de preparar a los cuadros y reservas, funcionarios y otros especialistas que por sus funciones y perspectivas de desarrollo lo requieran, brindamos servicios de capacitación y asistencia técnica para otras categorías que decida el organismo contamos con un personal altamente preparado y competente, comprometido para enfrentar todos los retos de la entidad y crecer en el futuro.

Visión:

Somos un centro de avanzada en la gestión integrada de los procesos de capacitación, preparación, superación y desarrollo, con un claustro de alto nivel pedagógico, académico y científico, que satisface las necesidades de superación del MINAG, con fuerte incidencia en los resultados de la agricultura y contribuimos al logro de la seguridad alimentaria del país en los próximos cinco años.

Objeto social:

1. Dirigir y coordinar la ejecución de la capacitación técnica a productores y el resto del capital Humano del sistema de la agricultura, en coordinación con el sistema de ciencia e innovación tecnológica
2. Desarrollar la preparación metodológica de entrenadores, facilitadores, profesores de las Escuelas Provinciales del Ministerio de la Agricultura, profesionales, productores líderes, docentes del sistema de Enseñanza Técnico y profesional del ministerio de Educación y Ministerio de Educación Superior, a partir de los diagnósticos de las necesidades de capacitación y superación profesional

3. Impartir cursos de capacitación, seminarios, talleres, conferencias y coordinar la superación posgraduada vinculada al sector agroalimentario (adiestramientos de posgrado y diplomados) para los profesionales del sistema de la agricultura

Estructura organizativa de la escuela

La estructura organizativa de la escuela provincial de capacitación de la agricultura “José Velázquez Leyva” en Holguín, está compuesta por: dirección, subdirección docente metodológica, secretaria docente y subdirección administrativa (Anexo 3).

Paso 2. Caracterización del capital humano

A continuación se muestra en la siguiente tabla referente a la composición de la fuerza de trabajo según la plantilla, sexo y rango de edad.

Caracterización de la fuerza de trabajo (Anexo 4):

Tabla 1. Composición de la fuerza de trabajo

Concepto	#	(%)
Plantilla total	58	100
Plantilla cubierta	34	58,6
• Hombres	16	47,1
• Mujeres	18	52,9
• entre 40-60 años	29	85,3
• ≤ 40 años	5	14,7

La entidad cuenta con un plantilla aprobada de 58 trabajadores, de las cuales solo 34 están cubiertas, para un 59% de ocupación. De ellas el 52.9% son del sexo femenino y el 47.1% son del sexo masculino, que propicia un equilibrio relativo. Al analizar el rango de edad de los trabajadores se concluye que el 85% se encuentra entre 40-60 años por lo que se puede apreciar que se cuenta con un personal envejecido, aunque con gran experiencia y preparación en la materia lo que constituye una fortaleza para la misma.

Tabla 2. Categoría ocupacional

Categoría ocupacional	Plantilla cubierta	(%)
• Técnicos	22	64,7
• Operarios	5	14,7
• Servicios	3	8,8
• Cuadros	4	11,8

Al analizar la composición de la plantilla por categoría ocupacional se evidencia que el 11.8% son cuadros, el 64,7% técnicos, el 14,7% de servicios, el 8,8% operarios.

Tabla 3. Grado de escolaridad de la fuerza de trabajo

Grado de escolaridad	#	(%)
• Universitarios	24	70,6
• 12º grado	8	23,5
• 9º grado	2	5,9

Al valorar el nivel de escolaridad de los trabajadores nos percatamos de que el 70% de los trabajadores tiene estudios universitarios, el 24% es graduado de doce grado y solo un 6% se encuentra entre técnico y noveno grado por lo que se puede concluir que la escuela cuenta con un capital humano preparado para enfrentar retos en el presente y futuro.

## 2.2 Aplicación parcial del procedimiento seleccionado

Por la importancia que reviste la docencia en la entidad y a propuesta de su dirección, se decidió elaborar los profesiogramas a los principales cargos que tributan al proceso docente y que son esenciales para el cumplimiento de la misión. Estos cargos son: director, subdirector docente metodológico, metodólogo, metodólogo coordinador, secretario docente y profesor.

Etapas I: Planeamiento

Se realizó un proceso de recopilación de toda la información necesaria mediante consulta bibliográfica, revisión documental, estudio de las resoluciones vigentes, del procedimiento docente metodológico aprobado, así como el estudio y análisis de la norma cubana 3000 del 2007 para una mayor comprensión del lenguaje y vocabulario utilizado en la investigación.

Para dar cumplimiento a la etapa se desarrollaron las siguientes tareas:

Detección de las necesidades particulares

- Se comprobó la no existencia de la descripción de los cargos y ocupaciones en el proceso docente de la escuela
- La necesidad de elaborar los profesigramas de cargo pues constituye la base para la toma de decisiones en la gestión del capital humano, por su influencia en la planeación, reclutamiento, selección, evaluación, formación, estimulación, en la motivación de los trabajadores y en la calidad del desempeño en la organización

Creación de un equipo de apoyo

Para el desarrollo de la presente investigación se contó con la colaboración del personal de la entidad conformándose un equipo de trabajo, integrado por:

- Director
- Subdirector docente metodológico
- Especialista de capital humano
- La autora de la investigación.

Los cuales se comprometieron con el desarrollo de la actividad ya que conocen la necesidad e importancia de la misma para lograr un adecuado funcionamiento de la entidad

Entrenamiento

Los miembros del equipo conocen la organización ya que tiene experiencias de laborar varios años en la misma. Se procedió a capacitar a los miembros del equipo en lo relacionado con el procedimiento a aplicar:

- Se dio a conocer el procedimiento seleccionado a los miembros del equipo, para que aportaran criterios que pudiesen enriquecer y perfeccionar el trabajo a realizar



- Se desarrolló un taller en el cual participaron el director, la especialista de capital humano, el subdirector docente metodológico y los metodólogos, acerca del análisis y descripción de cargos y sobre los métodos que se van a utilizar
- Se seleccionó el proceso docente para implementar el procedimiento, pues constituye la base fundamental de la institución para el cumplimiento de su misión. Se estableció un cronograma de fechas en el que se detallan los períodos de trabajo para dar cumplimiento a las distintas fases del proceso, lo que se muestra a continuación en la tabla.4

Tabla.4 Cronograma del proceso de análisis y descripción de cargos

<b>Etapas</b>	<b>Fechas</b>	<b>Ejecuta</b>	<b>Recursos</b>
Etapa I	28-31/3/16	-Esp. Recursos Humanos	-Materiales de oficina -Medios informáticos.
Etapa II	1-8/4/16	-Director -Esp. Recursos Humanos	-Materiales de oficina -Medios informáticos.
Etapa III	7-20/4/16	-Esp. Recursos Humanos -Sub. Dir. Docente Metodológico	-Materiales de oficina -Medios informáticos.
Etapa IV	21-23/4/16	-Esp. Recursos Humanos	-Materiales de oficina -Medios informáticos.

#### Etapa II: Preparación

Se reunió el consejo técnico docente-metodológico, con los trabajadores que imparten docencia y se informó el objetivo y la importancia de la investigación. Se realizó la divulgación de los aspectos teóricos relacionados con el análisis y descripción de cargos y la importancia de esta tarea, que incluyó la impresión de materiales relacionados con el tema que se situaron en los murales de la escuela. Esto permitió lograr que el trabajo fuera recibido con simpatía, fundamentalmente por la especialista de capital humano que comprendió que contribuiría a facilitarle y mejorar su trabajo y con el compromiso y entusiasmo de la dirección y los trabajadores, se desarrolló el proceso sin obstáculos y retrasos.

Se estudió el organigrama de la escuela para determinar niveles jerárquicos de los cargos dentro del mismo y las relaciones con otros cargos, tanto con sus superiores como

subordinados y colaterales. Se elaboraron las entrevistas (Anexo 5, 6) a utilizar en el proceso investigativo.

Se elaboró el organigrama para determinar el número de cargos existentes en la organización por lo que se tiene un número de trabajadores y un número de familias de cargos. Se decidió por el equipo de trabajo que solo se le realizará al proceso clave de la entidad que es la docencia.

En la figura.2 se muestra la distribución de los cargos por niveles y se especifica la cantidad de trabajadores que integran cada cargo, se aclara que el cargo de profesor en la actualidad se encuentra en convocatoria lo que provoca que la escuela tenga solicitar este servicio a especialistas del sector agrícola que son contratados a tiempo parcial.

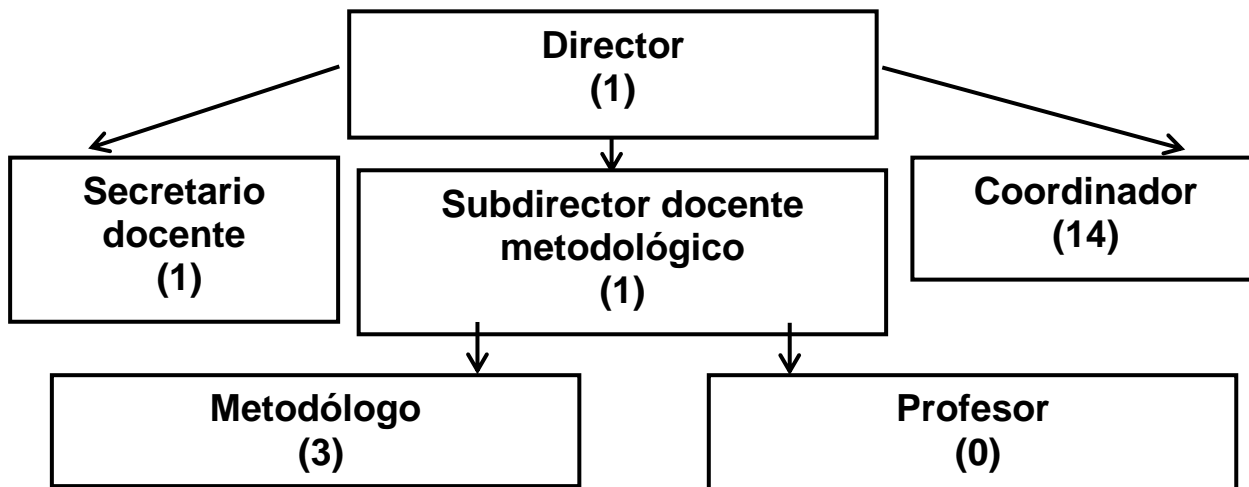


Figura.2 el organigrama de cargo de la organización

### Etapa III: Ejecución

En esta etapa se procedió a recopilar, organizar y analizar toda la información obtenida a partir de la aplicación de las técnicas siguientes:

Revisión bibliográfica: de los materiales jurídicos y las normas y procedimientos que rigen el funcionamiento de la escuela. Se revisaron los siguientes documentos:

- Procedimiento docente metodológico
- Plan de riesgos
- Plantilla de cargos (CESCE del MINAG) (Anexo 7)
- Reglamento orgánico de las escuelas ramales del MINAG
- Documento sobre funciones de cargos de la escuela

- Norma Cubana 3000 y 3001 del 2007.

Entrevistas: realizadas al director, al subdirector docente, a la especialista de capital humano y a los trabajadores. Constituye la principal fuente de obtención de información que tributa a la elaboración de los profesiogramas

Observación directa: al desarrollo de los procesos docentes de la entidad

Tormentas de ideas: desarrolladas con todos los miembros del equipo de trabajo, relacionada con los cargos y ocupaciones previstos con anterioridad.

A modo de síntesis se expresan los elementos que se utilizaban en el departamento de capital humano con respecto a cada cargo en la entidad.

- Denominación del cargo
- Pago
- Grupo escala
- Salario escala
- Categoría
- Requisitos.

Estos elementos antes mencionados se recogen en la resolución 67/05 del Ministerio de trabajo y seguridad social (MTSS) y en la plantilla de cargos de la entidad. También contaban con las funciones del cargo aunque desactualizadas.

Ejemplo de procedimiento (profesiograma del cargo profesor)

Se explica cómo se elaboraron los profesiogramas y se tomó como referencia el ejemplo del cargo de profesor. Los restantes profesiogramas elaborados para los otros cargos siguen la misma lógica de creación.

Se precisan los elementos correspondientes al diseño del perfil del cargo donde se utilizó el método comparativo. Para definir los aspectos que se listan, se tomó como referencia la plantilla de cargos (CESCE del MINAG) de la escuela.

- Denominación del cargo
- Pago
- Grupo escala
- Salario escala
- Categoría

- Requisitos.

Se recomienda para un análisis más profundo utilizar la metodología de evaluación de los cargos técnicos para determinar el grupo escala y el salario correspondiente al mismo. La metodología propicia evaluar la complejidad del trabajo a los cargos técnicos, la que contempla tres factores: (f1) factor de ejecución, (f2) factor de preparación teórico práctico, (f3) factor de responsabilidad. Cada uno de ellos en la medida que sean evaluados arrojará una puntuación donde la suma final obtenida permitirá establecer el grupo que le corresponde al cargo analizado, ya que se establece un nivel máximo y mínimo para cada uno de los grupos de la escala que le corresponde a la categoría de técnicos.

Para determinar la misión del cargo fue necesario auxiliarse del método de la entrevista, mediante un diálogo directo con el subdirector docente metodológico, responsable jerárquico del cargo de profesor y el análisis del documento sobre funciones de cargos de la escuela. Este último, aunque está desactualizado, describe algunas funciones de los cargos que tienen vigencia.

El resto de las tareas o funciones que incluye el cargo fueron determinadas con supervisión directa subdirector docente metodológico y diálogos con los trabajadores que imparten docencia aunque no se desempeñan en el cargo de profesor, pues ninguna de estas plazas está ocupada. Los medios materiales y herramientas utilizadas, para impartir la docencia, fueron determinados mediante la observación directa al desarrollo de la actividad y la información obtenida a partir de las entrevistas realizadas a lo largo del proceso. La formación académica se determinó mediante la opinión del grupo de expertos que tienen experiencia en la labor y se toma en consideración la importancia de desarrollar las tareas con calidad. Los conocimientos específicos, experiencia previa y tiempo de adaptación, necesarios para desarrollar con calidad y eficiencia el cargo, se establecieron a partir de la opinión que expresaron los trabajadores en la entrevista realizada y la valoración de esta por el jefe inmediato del cargo.

Las características personales para que los trabajadores se desempeñen en el cargo, fueron listadas a través de la opinión de los mismos que imparten docencia en el centro y fueron sometidas, mediante el método de Kendall (Anexo 8) al criterio de un grupo de expertos (7) conformado por los trabajadores de mayor experiencia en la materia y antigüedad en el

centro, quienes dieron una puntuación ascendente de 1 a 9 para valorar la importancia de las características analizadas, con el objetivo de validarlas y ordenarlas según su importancia para la tarea que se realiza. El proceso se considera apto ya que el estadístico (W) arrojó un valor de 0,79 y es superior a 0,5 que es el patrón de comparación.

Las responsabilidades, relaciones, decisión y autonomía del cargo, fueron determinadas al analizar la estructura organizativa de la entidad y la opinión de los encuestados.

Para evaluar el diseño de los puestos de trabajo se tuvo en cuenta la valoración de los percentiles que se muestra a continuación:

Dimensiones de la silla: en el caso de una silla fija se aconseja que se diseñe de la forma siguiente:

- Asiento

Altura:  $b =$  altura poplítea ( $P_5$ ) + holgura del calzado

Ancho mínimo del asiento:  $a =$  ancho de caderas sentado ( $P_{95}$ )

Profundidad del asiento:  $d =$  longitud sacropoplítea o longitud nalga-poplíteo ( $P_5$ )

- Respaldo

Altura inferior:  $e =$  altura iliocrestal ( $P_{95}$ )

Altura superior:  $c =$  altura subescapular ( $P_5$ )

Espaldar:  $x = c - e =$  altura subescapular para  $P_5$  - altura iliocrestal para  $P_{95}$

Altura de la silla:  $h = c + b =$  altura subescapular para  $P_5$  + altura poplítea para  $P_5$

- Dimensiones del banco de trabajo

En el caso de una mesa fija se aconseja que se diseñe de la forma siguiente:

Altura del asiento + altura del muslo ( $P_{95}$ ) + holgura ó

Altura de la rodilla modificada ( $P_{95}$ ) + holgura

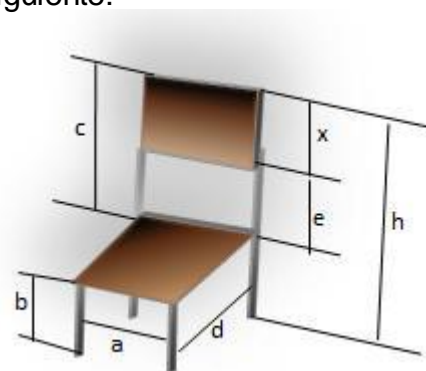
- Espacio para las extremidades bajo el banco de trabajo

Longitud del muslo ( $P_{95}$ ) + espacio para estirar las piernas hacia delante

Longitud sacro rótula ( $P_{95}$ ).

## 2. Dimensiones de la mesa de trabajo

Debe proporcionar una postura correcta de las manos y antebrazos. Si la mesa es fija los trabajadores de menor dimensión (altura del codo sentado del percentil 5) deben poder



colocar las manos y los antebrazos en posición horizontal, de esta forma se asegura que los antebrazos queden paralelos al piso o ligeramente inclinados hacia abajo, formando el brazo y el antebrazo un ángulo de 90° o ligeramente mayor.

- altura de la parte inferior de la mesa

Debe garantizar una holgura suficiente entre el asiento y la mesa. Si la mesa es fija los trabajadores de mayores dimensiones (altura del muslo del percentil 95) deben poder colocar las rodillas debajo de la misma de manera cómoda, las piernas deben quedar verticales y formando un ángulo aproximado de 90° con los muslos.

- profundidad interior de la mesa

Debe tener suficiente espacio para colocar las piernas y poderlas mover libremente. El área para colocar las piernas debe estar libre de obstrucciones. Todos los accesorios que deben ser manipulados a menudo, deben encontrarse dentro del área normal de trabajo del trabajador, es decir debe poder alcanzarlos sin requerir movimientos excesivos del cuerpo. La superficie de la mesa debe tener espacio suficiente para colocar los medios de trabajo y los brazos.

El nivel de iluminación se determinó a través de la observación directa, ya que las aulas cuentan con colores claros en techos y paredes lo que permite un adecuado coeficiente de reflexión de la luz, además se le da mantenimiento seguido a las lámparas y luminarias y siguen una adecuada distribución, las cuales cuentan con rejilla difusora para lograr una homogénea distribución de la luz.

Con el auxilio de la entrevista a los trabajadores se pudo definir que el nivel de ruido es bajo y adecuado, ya que estos expresan que no es una dificultad para realizar sus tareas y no existen registros en la entidad de daños auditivos en los trabajadores.

La ventilación se considera adecuada ya que los locales cuentan con áreas de entrada y salida para el aire, además poseen ventiladores para mejorar la misma.

El esfuerzo y horario de trabajo fueron obtenidas mediante la observación directa y la información obtenida de la entrevista que ejecutan los trabajadores con un análisis preliminar de las actividades que realiza el trabajador. Los riesgos del puesto se precisaron mediante la opinión de las personas que imparten docencia y la observación directa a los puestos de

trabajo. A continuación se muestran los profesiogramas elaborados para los cargos planificados a analizar.

#### Profesiograma del cargo director

- Denominación del cargo: director escuela provincial de capacitación MINAG
- Pago: Res 67/05 MTSS
- Salario escala: 425.00
- Grupo escala: XIV
- Categoría ocupacional: cuadro
- Requisitos: nivel superior
- Misión del cargo: planifica, organiza, dirige y controla el sistema de trabajo de la escuela provincial de capacitación del MINAG

#### Tareas incluidas en el cargo

- Representar legalmente a la entidad ante las diferentes instancias y entidades
- Responder por el cumplimiento de la misión, funciones, en virtud de las atribuciones y obligaciones definidas para el cargo
- Conducir los procesos de preparación y superación de cuadros y reservas y de capacitación del resto del capital humano en función de dar respuesta a las demandas
- Coordinar el funcionamiento del sistema integrado de gestión de la capacitación
- Asesorar a las direcciones correspondientes en la elaboración del plan de capacitación; y los de preparación y superación de cuadros y reservas
- Controlar el cumplimiento de las acciones de capacitación y preparación y superación de cuadros y reservas de aprobadas en los planes del ministerio
- Orientar el desarrollo de la atención metodológica a los centros de capacitación de los grupos empresariales
- Integrar de conjunto con la dirección de ciencia, técnica, innovación y medio ambiente la ejecución las acciones de capacitación derivadas de la implementación de la política de extensión agropecuaria y forestal
- Controlar el cumplimiento del proceso de acreditación de las publicaciones de interés docente-metodológico relacionadas con el sector para su posterior inscripción legal
- Impartir docencia, siempre que el contenido sea de su especialidad

- Aprobar e implantar el programa de actualización de conocimientos del claustro de profesores a tiempo parcial y propiciar la continua promoción de su categoría docente y académica
- Intervenir en el proceso de actualización de conocimientos de los claustros de profesores de los institutos politécnicos agropecuarios, las universidades agrarias y a los instructores de palacios de pioneros
- Orientar acciones de carácter metodológico a facilitadores, promotores, profesores de la escuela, y especialistas de la producción o los servicios, convocados como profesor a tiempo parcial y supervisar la aplicación de sus resultados
- Orientar en la provincia el desarrollo y gestión de proyectos de capacitación, a través de asociaciones nacionales e internacionales, y supervisar la certificación del componente de capacitación de los proyectos presentados
- Elaborar la estrategia integral y los objetivos a corto y mediano plazo de la escuela
- Ejercer la dirección de las actividades a su cargo sobre una base científica, asegurar la conjugación de su carácter colectivo y el mando único, promover y estimular la iniciativa y la participación activa de los trabajadores
- Constituir los órganos consultivos y colegiados de dirección que se ajusten a las características de la escuela, reglamentar su funcionamiento y tener en cuenta las normas generales establecidas
- Proponer o aprobar el nombramiento y movimiento de los cuadros subordinados, según los procedimientos establecidos
- Garantizar la implementación de la Resolución 60 de la contraloría General de la República Sistema de Control Interno
- Preservar el patrimonio documental acorde a su clasificación
- Responder por las actividades relacionadas con la preparación para la Defensa y las medidas de la Defensa Civil, planificadas para la entidad; asegurar y controlar la ejecución de dichas actividades según lo dispuesto al efecto por el Ministerio de la Agricultura y las autoridades competentes
- Proporcionar la información estadística, contable, financiera y de otra naturaleza que se requiera por los organismos competentes



- Mantener adecuadas relaciones de colaboración y coordinación con las organizaciones políticas, sociales y de masas de la escuela y el territorio, brindándole apoyo en las actividades afines y coadyuvar a su desarrollo y al logro de sus objetivos
- Dirigir el empleo de los recursos financieros, materiales, y humanos conforme a las normas establecidas y ejercer el control y uso eficiente de los mismos
- Autorizar la realización de contratos económicos de diferente tipo según las necesidades de la entidad y exigir por su cumplimiento
- Operar cuentas bancarias, en moneda nacional, dentro del marco de los límites aprobados
- Aprobar los balances financieros de la entidad. Responder por los resultados financieros de la misma y por el cumplimiento de sus obligaciones
- Controlar que en el diseño de los planes, proyectos, programas y demás acciones que se realicen, estén en correspondencia con el desarrollo económico y social sostenible y sustentable; hacer cumplir con las disposiciones y medidas que deriven de la política ambiental nacional y controlar su cumplimiento
- Exigir y controlar el cumplimiento, de acuerdo con el procedimiento establecido, sobre la aplicación de las políticas laboral, salarial y de seguridad y salud del trabajo, en el ámbito de su competencia
- Decidir sobre la divulgación de todos aquellos aspectos que requieran del conocimiento público y generalizado, vinculado con su esfera de actividad
- Aprobar los planes de trabajo mensuales y anuales del personal directamente subordinado y el informe sobre el cumplimiento de los mismos
- Aprobar y controlar el proceso de planeamiento y ejecución de las actividades docentes y científico-tecnológicas de la entidad
- Implementar los reglamentos internos que rigen el trabajo en todas las esferas de la entidad
- Aprobar el convenio colectivo de trabajo con los trabajadores, y exigir por el cumplimiento del mismo, en los aspectos que le competen
- Aplicar, según las regulaciones establecidas, las medidas disciplinarias que corresponda a los trabajadores de la entidad

- Aprobar los planes de preparación y superación de cuadros y reservas y los de capacitación del resto del personal.

Medios materiales y herramientas utilizadas:

- Medios informáticos y de comunicaciones
- Medio de transporte
- Materiales de oficina.

Formación académica

- Ser graduado de nivel superior

Conocimientos específicos

- Técnicas de dirección
- Bases legales de las escuelas ramales
- Pedagogía y metodología en la enseñanza del adulto
- Sistema de preparación y superación de cuadros y reservas
- Sistema de capacitación
- Metodología de la formación.

Experiencia previa

- Haber desempeñado responsabilidades docentes, para demostrar capacidad y habilidades en la ejecución de sus funciones
- Proceder de una entidad del sistema de la agricultura.

Tiempo de adaptación

- 6 meses

Características personales

- Inteligencia elevada
- Liderazgo
- Buen comunicador
- Observador
- Poseer facilidades para la negociación
- Habilidades para la toma de decisiones
- Habilidades en el uso del tiempo
- Saber escuchar

- Sociable
- Respetuoso
- Disciplinado
- Confiable
- Responsable.

#### Responsabilidad

- Sobre las personas: una mala decisión afecta a los trabajadores, a los cursistas y/o a las organizaciones que demandan acciones
- Sobre recursos financieros y materiales.

#### Relaciones

- Internas: con los trabajadores
- Externas: con los órganos de dirección superior de, con el sistema de la agricultura a nivel de provincia y municipios y con todas las entidades, órganos, organismos y asociaciones con incidencia en el Sistema de preparación y superación de cuadros y reservas y de capacitación.

#### Decisión y autonomía

- Todas aquellas relacionadas con la entidad que dirige y que están amparadas por el reglamento orgánico de la escuela ramal

#### Condiciones de trabajo

- Buena iluminación
- Buena ventilación
- Bajo nivel de ruido
- Adecuadas condiciones higiénicas
- Adecuado diseño ergonómico de mesa y silla.

#### Esfuerzo

- Mucho tiempo sentado
- Concentración visual.

#### Horarios de trabajo

- Irregular

#### Riesgos

- Estrés
- Pérdida visual.

#### Profesiograma del cargo subdirector docente metodológico

- Denominación del cargo: subdirector metodológico escuela provincial de capacitación MINAG
- Pago por: Res 67/05 MTSS
- Grupo escala: XIII
- Salario escala: 400.00
- Categoría: cuadro
- Requisitos: nivel superior
- Misión: planifica, organiza, dirige y controla el trabajo docente metodológico en la escuela provincial de capacitación del MINAG

#### Tareas incluidas en el cargo

- Coordinar la preparación y superación de cuadros y reservas y la capacitación técnica del personal vinculado al organismo a cada nivel, en función de dar respuesta a la estrategia del sector agrario
- Aprobar y homologar los programas de capacitación y superación elaborados por las entidades del sector, en los casos que se requieran, de acuerdo a las Indicaciones para la elaboración de los programas de estudios
- Promover de conjunto con la Dirección de Ciencia e Innovación Tecnológica a cada nivel la implementación de la política de extensión agropecuaria y forestal
- Garantizar el desarrollo del programa de actualización de conocimientos del claustro de profesores adscriptos y velar por el continuo desarrollo de su categoría docente y académica y supervisar la aplicación de sus resultados
- Propiciar la actualización de conocimientos de los claustros de profesores de los Institutos Politécnicos Agropecuarios, las Universidades Agrarias y a los Instructores de Palacios de Pioneros
- Implementar acciones de carácter metodológico a facilitadores y promotores, profesores de las escuelas y especialistas de la producción o los servicios, convocados como profesores a tiempo parcial y supervisar la aplicación de sus resultados

- Colaborar con otras escuelas ramales, politécnicos, universidades y otros centros de formación nacionales e internacionales para consolidar un Sistema Integrado de Gestión de la capacitación y coordinar su aplicación
- Participar con las direcciones de Personal y de Cuadros en la elaboración del plan de capacitación a cada nivel
- Ejecutar en el caso de las subdirecciones provinciales el cumplimiento de las acciones de capacitación aprobadas en el plan del ministerio, en el plan de los delegados y directores provinciales y en los planes municipales
- Brindar atención metodológica a los centros de capacitación adscritos a los grupos empresariales y supervisar la aplicación de sus resultados
- Ejecutar el desarrollo y gestión de proyectos de capacitación a cada nivel, a través de asociaciones nacionales e internacionales, y supervisar la certificación del componente de capacitación de los proyectos presentados
- Impartir docencia, siempre que el contenido sea de su especialidad
- Ejecuta otras actividades afines a sus actividades que se le asignen por la dirección del centro

#### Medios materiales y herramientas utilizadas

- Medios informáticos y de comunicaciones
- Materiales de oficina

#### Formación académica

- Ser graduado de nivel superior

#### Conocimientos específicos

- Resoluciones emitidas por los órganos superiores de la escuela ramal relacionadas con su trabajo
- Pedagogía y metodología en la enseñanza del adulto

#### Experiencia previa

- Haber desempeñado responsabilidades docentes, para demostrar capacidad y habilidades en la ejecución de sus funciones

#### Tiempo de adaptación

- 6 meses

#### Características personales

- Inteligencia normal
- Buena memoria
- Buen comunicador
- Poseer facilidades para la negociación
- Emplear adecuadamente el tiempo
- Mantener adecuadas relaciones interpersonales
- Sociable
- Respetuoso
- Organizado
- Cumplidor
- Disciplinado
- Confiable
- Responsable.

#### Responsabilidad

- Sobre las personas: una mala decisión afecta los cursistas y a los subordinados

#### Relaciones

- Internas: con todos los trabajadores
- Externas: con los superiores de la escuela ramal y de la delegación del MINAG

#### Decisión y autonomía

- Todas aquellas relacionadas con la docencia en la entidad y que están amparadas por el reglamento orgánico de la escuela ramal

#### Condiciones de trabajo

- Buena iluminación
- Buena ventilación
- Bajo nivel de ruido
- Adecuadas condiciones higiénicas
- Adecuado diseño ergonómico de mesa y silla.

#### Esfuerzo

- Mucho tiempo de pie
- Concentración visual

#### Horarios de trabajo

- Regular

#### Riesgos

- Estrés
- Pérdida visual

#### Profesiograma del cargo secretaria/o docente

- Denominación del cargo: secretaria/o docente de la escuela provincial de capacitación MINAG
- Pago por: Res 67/05 MTSS
- Grupo escala: XII
- Salario escala: 385.00
- Categoría: cuadro
- Requisitos: nivel profesional
- Misión del cargo: planifica, organiza, dirige y controla los archivos documentales de la actividad docente en la escuela provincial de capacitación del MINAG

#### Tareas incluidas en el cargo

- Organizar los archivos contentivos en la documentación docente establecida
- Asentar en el registro correspondiente todos los participantes en las acciones aprobadas
- Confeccionar los registros, controles e informes estadísticos que le corresponden, así como elaborar el resumen del trabajo del año
- Facilitar los datos para la información interna sobre el proceso docente- educativo, a los miembros del colectivo pedagógico que lo soliciten
- Expedir las certificaciones y los documentos que correspondan
- Asesorar al personal docente en cuanto a la metodología a seguir para el trabajo con los controles e informes de la actividad

- Preservar los documentos y registros generales que están bajo su custodia en el archivo de la secretaría docente
- Informar periódicamente al director de la escuela sobre el cumplimiento de las tareas asignadas
- Cumplir con el flujograma informativo en el tiempo y con la calidad requerida
- Trabajar en estrecho vínculo con el área docente metodológica para garantizar la ejecución de las acciones aprobadas
- Custodiar el cuño de la secretaría docente, responder administrativamente por la pérdida o uso indebido del mismo
- Guardar constancia documental de los eventos docentes desarrollados por el centro
- Mantener actualizada la base de datos para el control estadístico
- Controlar la asistencia y evaluación de los participantes en las acciones, a través de los coordinadores y/o profesores encargados de los mismos
- Preservar las evaluaciones de los alumnos en los diferentes cursos
- Recepcionar las actas de exámenes de acciones postgraduadas
- Archivar la información relativa a las bajas en los cursos de postgrados
- Coordinar con las secretarías docentes de los centros de enseñanza superior u otros centros, los aspectos relacionados con los procesos de capacitación que se desarrollen en la escuela
- Realizar visitas de supervisión y asesoramiento al trabajo de los coordinadores municipales
- Impartir docencia, siempre que el contenido sea de su especialidad
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada por la dirección de la escuela
- Ejecuta otras actividades afines a sus actividades que se le asignen por la dirección del centro.

Medios materiales y herramientas utilizados:

- Medios informáticos
- Materiales de oficina
- Documentos bibliográficos

Formación académica



- Graduado de nivel superior.

#### Conocimientos específicos

- Interpretar o redactar con corrección cualquier documento relacionado con su actividad
- Debe tener memoria para detalles
- Poseer buena ortografía
- Tener conocimientos de computación y mecanografía
- Destreza en manos y dedos y coordinación manos vista
- Resoluciones emitidas por los órganos superiores de la escuela ramal relacionadas con su trabajo
- Resoluciones emitidas por el MES relacionadas con la superación de postgrado.

#### Experiencia previa

- Haber desempeñado responsabilidades docentes, para demostrar capacidad y habilidades en la ejecución de sus funciones

#### Tiempo de adaptación

- 6 meses

#### Características personales

- Buen comunicador
- Emplear adecuadamente el tiempo
- Mantener adecuadas relaciones interpersonales
- Sociable
- Respetuoso
- Organizado
- Cumplidor
- Disciplinado
- Sistemático
- Responsable.

#### Responsabilidad

- Sobre bienes: sobre los archivos de secretaría y los medios de trabajo

#### Relaciones

- Internas: con todos los trabajadores

- Externas: con su homólogo nacional, con los cursistas que asisten al centro y los representantes de estos

#### Decisión y autonomía

- Todas aquellas relacionadas con la secretaría y que están amparadas por el reglamento orgánico de la escuela ramal.

#### Condiciones de trabajo

- Buena iluminación
- Buena ventilación
- Bajo nivel de ruido
- Adecuadas condiciones higiénicas
- Adecuado diseño ergonómico de mesa y silla.

#### Esfuerzo

- Mucho tiempo sentado
- Concentración visual.

#### Horarios de trabajo

- Regular

#### Riesgos

- Estrés
- Pérdida visual

#### Profesiograma del cargo metodólogo

- Denominación del cargo: metodólogo de la escuela provincial de capacitación MINAG
- Pago por: Res 67/05 MTSS
- Grupo escala: XII
- Salario escala: 385.00
- Categoría: técnico
- Requisitos: nivel superior
- Misión: organiza, ejecuta y controla el trabajo docente metodológico de la escuela provincial de capacitación del MINAG

#### Tareas incluidas en el cargo

- Asesorar a directores y subdirectores en la planificación, organización, ejecución y control de las funciones metodológicas que estos atienden
- Asesorar en la confección del plan de capacitación en los distintos niveles
- Firmar convenios de prestación de servicios de capacitación con entidades demandantes de estas
- Estrechar los vínculos con las direcciones o departamentos de cuadros, de personal y de ciencia e innovación tecnológica a nivel de provincia
- Orientar, dirigir y controlar la preparación metodológica de profesores, entrenadores, facilitadores y otros encargados de impartir la capacitación, así como se responsabiliza con las acciones de superación y/o de capacitación aprobados a cada nivel
- Elaborar y revisar programas de capacitación y superación de las acciones aprobados a cada nivel
- Impartir docencia, siempre que el contenido sea de su especialidad
- Superarse a través de cursos de postgrado, diplomados, entre otros
- Velar por el cumplimiento estricto de todo lo normado y orientado por el Ministerio de la Agricultura y la Dirección General de la escuela ramal
- Evaluar mensualmente el cumplimiento de las acciones de capacitación a su cargo
- Coordinar con las estructuras del Organismo, según el nivel a que corresponda, la ejecución de las acciones aprobadas
- Participar en la elaboración de convenios y proyectos de colaboración con asociaciones cubanas y extranjeras en la provincia
- Participar en la medición del impacto de las acciones de capacitación realizadas de conjunto con las entidades demandantes de las mismas
- Mantener estrecho vínculo con la actividad de la secretaría docente, a todos los niveles para el control de la actividad docente y su utilidad en el diseño del trabajo metodológico y científico
- Exigir en las distintas acciones de capacitación se introduzcan temas transversales como: género, cooperativismo, defensa civil, entre otros
- Ejecuta otras actividades afines a sus actividades que se le asignen por la dirección del centro

Medios materiales y herramientas utilizadas:

- Medios informáticos
- Materiales de oficina
- Documentos bibliográficos.

Formación académica

- Ser graduado de nivel superior

Conocimientos específicos

- Resoluciones emitidas por los órganos superiores de la escuela ramal relacionadas con su trabajo
- Pedagogía y metodología en la enseñanza del adulto
- Diseño y confección de programa.

Experiencia previa

- Haber desempeñado responsabilidades docentes, para demostrar capacidad y habilidades en la ejecución de sus funciones

Tiempo de adaptación

- 6 meses

Características personales

- Inteligencia normal
- Buen comunicador
- Emplear adecuadamente el tiempo
- Mantener adecuadas relaciones interpersonales
- Sociable
- Respetuoso
- Organizado
- Cumplidor
- Disciplinado
- Responsable.

Responsabilidad

- Sobre bienes: medios de trabajo

Relaciones

- Internas: con los trabajadores docentes
- Externas: con los metodólogos superiores de la escuela ramal y con los demandantes que atienden en los planes de capacitación

#### Decisión y autonomía

- Todas aquellas relacionadas con su puesto de trabajo y que están amparadas por el reglamento orgánico de la escuela ramal

#### Condiciones de trabajo

- Buena iluminación
- Buena ventilación
- Bajo nivel de ruido
- Adecuadas condiciones higiénicas
- Adecuado diseño ergonómico de mesa y silla.

#### Esfuerzo

- Mucho tiempo sentado
- Concentración visual

#### Horarios de trabajo

- Regular

#### Riesgos

- Estrés
- Pérdida visual

#### Profesiograma del cargo metodólogo coordinador

- Denominación del cargo: metodólogo coordinador de la escuela provincial de capacitación MINAG.
- Pago por: Res 67/05 MTSS
- Grupo escala: XIII
- Salario escala: 400.00
- Categoría: técnico
- Requisitos: nivel profesional

- Misión del cargo: planifica organiza, dirige y controla el trabajo docente metodológico en el municipio  
Tareas incluidas en el cargo
- Coordina el sistema integrado de gestión de la capacitación en el municipio
- Asesorar a directores y subdirectores en la planificación, organización, ejecución y control de las funciones metodológicas que estos atienden
- Asesorar en la confección del Plan de Capacitación a nivel de municipio
- Firmar convenios de prestación de servicios de capacitación con entidades demandantes del municipio
- Estrechar los vínculos con las direcciones o departamentos de cuadros, de personal y de ciencia e innovación tecnológica a nivel de municipio
- Orientar, dirigir y controlar la preparación metodológica de profesores, entrenadores, facilitadores y otros encargados de impartir la capacitación, así como se responsabiliza con las acciones de superación y/o de capacitación aprobados a nivel de municipio
- Elaborar programas de capacitación y superación de las acciones aprobados a nivel de municipio
- Impartir docencia, siempre que el contenido sea de su especialidad
- Superarse a través de cursos de postgrado, diplomados, entre otros
- Velar por el cumplimiento estricto de todo lo normado y orientado por el ministerio de la agricultura y la dirección general de la escuela ramal
- Evaluar mensualmente el cumplimiento de las acciones de capacitación a su cargo
- Coordinar con las estructuras del municipio la ejecución de las acciones aprobadas
- Participar en la elaboración de convenios y proyectos de colaboración con asociaciones cubanas y extranjeras en el municipio
- Participar en la medición del impacto de las acciones de capacitación realizadas de conjunto con las entidades demandantes de las mismas
- Mantener estrecho vínculo con la actividad de la secretaría docente, a todos los niveles para el control de la actividad docente y su utilidad en el diseño del trabajo metodológico y científico

- Exigir en las distintas acciones de capacitación se introduzcan temas transversales como: género, cooperativismo, defensa civil, entre otros
- Ejecuta otras actividades afines a sus actividades que se le asignen por la dirección del centro.

Medios materiales y herramientas utilizadas:

- Medios informáticos y de comunicaciones
- Materiales de oficina.

Formación académica

- Ser graduado de nivel superior

Conocimientos específicos

- Resoluciones emitidas por los órganos superiores de la escuela ramal relacionadas con su trabajo
- Pedagogía y metodología en la enseñanza del adulto
- Peculiaridades del sector agropecuario en el municipio
- Diseño y confección de programa

Experiencia previa

- Haber desempeñado responsabilidades docentes, para demostrar capacidad y habilidades en la ejecución de sus funciones

Tiempo de adaptación

- 6 meses

Características personales

- Inteligencia Normal
- Buen comunicador
- Emplear adecuadamente el tiempo
- Mantener adecuadas relaciones interpersonales
- Sociable
- Respetuoso
- Organizado
- Cumplidor
- Disciplinado

- Responsable.

#### Responsabilidad

- Sobre las personas: una mala decisión afecta a los cursistas
- Sobre bienes: medios de trabajo

#### Relaciones

- Internas: con todos los trabajadores
- Externas: con los demandantes que atienden en los planes de capacitación y los cursistas

#### Decisión y autonomía

- Todas aquellas relacionadas con su puesto de trabajo y que están amparadas por el reglamento orgánico de la Escuela Ramal

#### Condiciones de trabajo

- Buena iluminación
- Buena ventilación
- Bajo nivel de ruido
- Adecuadas condiciones higiénicas
- Adecuado diseño ergonómico de mesa y silla.

#### Esfuerzo

- Mucho tiempo de pie
- Concentración visual.

#### Horarios de trabajo

- Regular

#### Riesgos

- Estrés
- Pérdida visual.

#### Profesiograma del cargo profesor

- Denominación del cargo: profesor de la escuela provincial de capacitación MINAG
- Pago por: Res 67/05 MTSS
- Grupo escala: X
- Salario escala: 325.00



- Categoría: técnico
- Requisitos: nivel profesional
- Misión: organiza planifica y dirige la realización del proceso docente educativo en las acciones de capacitación prevista en los planes

Tareas incluidas en el cargo

- Planificar adecuadamente las actividades docentes
- Estudia, domina y cumple el plan de estudio, los programas de las actividades que imparten, así como el horario docente
- Utilizar los métodos de pedagogía del adulto, la educación popular y el aprendizaje por experiencia
- Utilizar y confeccionar los medios de enseñanza docente afines a la actividad de capacitación que desarrolla
- Aplicar el sistema de evaluación vigente y controla sistemáticamente el desempeño de sus cursistas
- Controlar y responde por la correcta utilización, cuidado y conservación de la base material del estudio
- Informar a la subdirección docente a través de los modelos establecidos el desarrollo de las acciones de capacitación
- Desarrollar publicaciones, trabajos investigativos o materiales de apoyo al servicio del desarrollo de los recursos laborales del sector
- Formar parte del colectivo docente y participa activamente en él y en las actividades de preparación metodológica
- Ejecutar otras actividades afines a sus actividades que se le asignen por la dirección del centro.

Medios materiales y herramientas utilizadas:

- Medios informáticos y de comunicaciones
- Materiales de oficina

Formación académica

- Ser graduado de Nivel Superior

Conocimientos específicos

- Resoluciones emitidas por los órganos superiores de la escuela ramal relacionadas con su trabajo
- Pedagogía y metodología en la enseñanza del adulto
- Peculiaridades del sector agropecuario
- Diseño y confección de programa.

#### Experiencia previa

- Haber desempeñado responsabilidades docentes, para demostrar capacidad y habilidades en la ejecución de sus funciones

#### Tiempo de adaptación

- 6 meses

#### Características personales

- Inteligencia normal
- Buen comunicador
- Emplear adecuadamente el tiempo
- Mantener adecuadas relaciones interpersonales
- Respetuoso
- Organizado
- Cumplidor
- Disciplinado
- Responsable.

#### Responsabilidad

- Sobre las personas: una mala decisión afecta a los cursistas
- Sobre bienes: medios de trabajo

#### Relaciones

- Internas: con todos los trabajadores que pertenecen a la docencia
- Externas: con los cursistas y especialistas de la producción

#### Decisión y autonomía

- Todas aquellas relacionadas con su puesto de trabajo y que están amparadas por el reglamento orgánico de la escuela ramal

#### Condiciones de trabajo

- Buena iluminación
- Buena ventilación
- Bajo nivel de ruido
- Adecuadas condiciones higiénicas
- Adecuado diseño ergonómico de mesa y silla.

**Esfuerzo**

- Mucho tiempo de pie
- Concentración visual.

**Horarios de trabajo**

- Regular

**Riesgos**

- Estrés
- Pérdida visual.

**Etapa IV: seguimiento**

En esta etapa se propone hacer revisiones continuas (semestral) a los cargos en los cuales se trabajó y de surgir cambios en los cargos, actualizar los diseños por nuevas resoluciones emitidas, a continuación se muestra en la tabla siguiente el cronograma de revisiones. Luego de culminada la etapa la especialista de capital humano es la responsable de garantizar el perfeccionamiento continuo del diseño de los cargos con el objetivo de determinar cuáles son los factores de evolución que implicarían los posibles cambios, creación o desaparición en los cargos u ocupaciones descritos.

Tabla.5 Cronograma de revisiones.

Fechas	Cargo	Ejecuta	Participan
1er Semestre	-director. -subdir docente-metodológico. -secretario docente.	esp. recursos humanos	trabajadores implicados
2do Semestre	-metodólogo coordinador -metodólogo. -profesor	esp. recursos humanos	trabajadores implicados

### Valoración económica-social

Al hacer una valoración del impacto económico-social del diseño de los cargos docentes en la escuela provincial de capacitación de la agricultura se concluye que tiene gran importancia y repercusión para la misma, ya que responde al objetivo trazado, especialmente para el área de recursos humanos; entre los cuales podemos señalar los siguientes aspectos:

- Por primera vez en la escuela provincial de la agricultura se realiza el diseño del perfil de los cargos docentes, ya que los calificadores técnicos ramales del Ministerio de la Agricultura no contemplan la descripción de los mismos lo que es un paso inicial para los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación, estimulación, etc.
- Se especifican las características o exigencias que debe tener un candidato para desempeñar su cargo de manera eficaz; por lo que se definen los criterios para la contratación de personas
- Se concretaron las tareas que debe desempeñar cada persona en su puesto y si se analiza de manera conjunta con el ocupante arrojará en que aspectos necesita capacitarse para mejorar su desempeño
- Contribuirá a aumentar el nivel de satisfacción laboral, motivación y expectativas de los trabajadores; así como organizar y echar andar el perfeccionamiento del capital humano
- Se cumple con la normativa legal, lo que contribuye a la mejora de la calidad dentro de la gestión del capital humano; y elevar la eficacia respecto a los costos de los capital humano.

## Conclusiones

La escuela provincial de capacitación de la agricultura “José Velázquez Leyva” en Holguín, creada con el objetivo de garantizar la capacitación, formación y desarrollo de capital humano, incluidos profesionales, cuadros y reservas del sistema de la agricultura en la provincia, tiene serias dificultades en el manejo del capital humano

1. Las consultas realizadas, revisión y análisis de toda la bibliografía especializada en la materia, permitió reafirmar la importancia de los profesiogramas de cargos para los procesos que integran el capital humano en la entidad
2. El procedimiento empleado, de de Miguel Guzmán (1998) análisis y diseño de cargo u ocupación, es coherente y eficaz para con el problema a resolver, se adecua al bajo nivel de conocimiento en materia de capital humano en la entidad y posibilita una fuente de información abarcadora para cada cargo estudiado, como un primer acercamiento al mejoramiento de la gestión del capital humano en la entidad en estudio
3. La confección de profesiogramas para los cargos seleccionados, permitió definir las tareas, responsabilidades, misión, conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar un trabajo con mayor calidad y rendimiento
4. Por primera vez en esta entidad se elabora los profesiograma de cargo docentes, lo que es un paso inicial para mejorar el proceso docente, lo que contribuirá a aumentar el nivel de satisfacción laboral, motivación y expectativas de los trabajadores; así como para organizar y hacer realidad el perfeccionamiento del capital humano
5. Se especifican las características o exigencias que debe tener un candidato para desempeñar su cargo de manera eficaz; por lo que se definen mejores criterios para la contratación de personas

### **Recomendaciones**

Como resultado del análisis derivado del presente estudio, se recomienda:

1. Implementar los profesiogramas de cargos obtenidos, a partir del análisis y el diseño de los cargos docentes estudiados, como recurso para mejorar la calidad de la gestión del capital humano en la entidad
2. Extender a otras áreas el estudio realizado en el área docente, para apreciar con mayor claridad las mejoras en materia de capital humano
3. Profundizar en el análisis con otros procedimientos que puedan enriquecer los resultados obtenidos, como puede ser con un método basado en el diseño del perfil por competencias
4. Realizar estudios del impacto de los bajos salarios en la estabilidad de la fuerza laboral y en la satisfacción y bienestar de los trabajadores

## Bibliografía

1. Alhama Belamaric, R (2004). Nuevas Formas Organizativas. Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo. La Habana, Cuba. 246p.
2. Álvarez Santos, L (2013). "El perfil de cargo\*, ¿cómo se hace?, ¿para qué sirve?" <http://www.desarrollo-organizacional.cl/como-hace-un-perfil-de-cargo/>. Consultado 18 de enero del 2016
3. "Análisis, descripción y diseños de cargos". <http://www.monografias.com>. Consultado 4 de abril del 2016.
4. autores, C. d. (1998). "Selección de textos sobre metodología de la investigación cualitativa."
5. Br. Hernández, Y (2008). Diseño de un manual de descripción y análisis de cargos para la empresa licorería la florida C.A 2008. Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de licenciados (a) en gerencia de recursos humanos.
6. Ballivián, D (2006). "Diseño de puestos de trabajo". <http://www.gestiopolis.com/disenio-de-puestos-de-trabajo/>. Consultado 18 de enero del 2016.
7. Beer, M (1998). "La transformación de la función de los RR.HH: Eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo perfil estratégico", en El futuro de la dirección de recursos humanos de Dave Ulrich et al., Ed. Gestión 2000, Barcelona.
8. Bustillo, C (1994). La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las personas. Revista Capital Humano: Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos. España. Nr. 73.
9. Concha Escandón, C. Psicólogo Organizacional Master en Dirección de Recursos Humanos (2014). "Descripción y análisis de cargos" [cconcha@udec.cl](mailto:cconcha@udec.cl).
10. Chiavenato, I (1993). "Administración de personal y recursos humanos."
11. Chiavenato, I (1990). Administración de Recursos Humanos. Editorial Alto. México.
12. Chiavenato, I (1993). Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill. México. 580 p.
13. Chiavenato, I (1997) Referido por Bárbara Esparza "Diseño y análisis de cargos". <http://www.monografias.com>. Consultado el 10 marzo del 2016.
14. Chiavenato, I (1999) Referido por Bárbara Esparza "Diseño y análisis de cargos".



---

<http://www.monografias.com>. Consultado el 18 marzo del 2016.

15. Chiavenato, I (2003). Gestión del Talento Humano. Editorial MC Graw-Hill. México. 494 p.
16. Cuesta Santos, A (1990). Organización del Trabajo y Psicología Social. Editora Ciencias Sociales. La Habana, Cuba. 181p.
17. Cuesta Santos, A (1999). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia. La Habana, Cuba. 205 p.
18. Cuesta Santos, A (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia. La Habana, Cuba. 121p.
19. Cuesta Santos, A (2013). "Gestión del talento humano y el conocimiento".
20. Ramírez. Maribel, M (2013). "Profesiogramas" <https://www.idu.gov.co/> consultado 13 de junio del 2016.
21. De Miguel Guzmán, M. y Velázquez Zaldívar, R (1998). "La Planeación de Recursos Humanos. Actividad básica de los sistemas contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos."
22. De Miguel Guzmán, M. y Velázquez Zaldívar, R (1998). "Análisis y descripción de cargos y ocupaciones".
23. Eguía Perales, L (2011). "Desarrollo Procedimental de Análisis y Descripción de Cargos". Trabajo en opción al grado académico de maestría en psicología con orientación en psicología laboral y organizacional.
24. Grijalba Ortega, C (2012). "Descripción de cargos para el área de mantenimiento". Informe Final de Investigación presentado como requisito para optar al Título de Especialista en Gestión Humana.
25. Gómez, S. A. (2014). "Los recursos humanos son la principal ventaja de Cuba." [www.granma.cu/cuba/](http://www.granma.cu/cuba/). Consultado el 28 marzo del 2016.
26. Harper y Lynch (1992). Manuales de recursos humanos. Madrid, Editora Gaceta de Negocios.
27. Hernández, Y. G. d. P. (2009). "Perfeccionamiento del diseño de cargos u ocupaciones en la Universidad de Holguín."
28. "Introducción a la moderna gestión del talento humano". <http://www.monografias.com>. Consultado el 28 marzo del 2016.





29. López, I (2015). "Profesiograma, Herramienta proactiva para la prevención de riesgos laborales".
30. Ley 116 del 2014 Código del Trabajo del Ministerio de Trabajo y de Seguridad Social.
31. Marrero, C (1997). "Folleto Gestión de Recursos Humanos."
32. Molina, P (2007). Análisis y descripción de puestos de trabajo. [www.rrhh-web.com/downloads/Analisisdepuesto.pdf](http://www.rrhh-web.com/downloads/Analisisdepuesto.pdf). Consultado el 15 de junio del 2016.
33. Norma Cubana 3000-(2007). Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. Vocabulario.
34. Norma Cubana 3001-(2007). Sistemas de gestión integrada de capital humano. Requisitos.
35. Ortiz, C. M. (2012). "Diseño de perfil de cargo". <http://es.slideshare.net/kaox/diseos-y-perfil-de-cargos>. Consultado el 18 marzo del 2016.
36. "Resolución no. 67/05 Ministerio de Trabajo y de Seguridad Social."
37. Sánchez Rodríguez, A (2007). "Tecnología para el Desarrollo Holístico de Competencias Laborales en Entidades de Interfase de Holguín".
38. Santiesteban, A. R. S. (2010). "Diseño e implementación de actividades claves de Gestión de los Recursos Humanos en la CPA "Congreso Campesino en Armas" de Mayorquín."
39. Sánchez Rodríguez, A (2007). Tecnología para el Desarrollo Integrado de Competencias Laborales en Entidades de Interfase de Holguín. Tesis presentada en Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 63 opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Holguín, Cuba.
40. Valdivia, B. F. (2011). "Surgimiento y evolución de los recursos humanos." <https://recursoshumanosblog.wordpress.com/>. Consultado el 4 abril del 2016.
41. V. Bruzón, E. (2009). "Diseño e Implementación de Procesos Claves de gestión de Recursos Humanos en la empresa de Cultivos Varios y Acopio "JOSE AVILA SERRANO".
42. Velázquez Zaldívar, R (2001). "Curso de Gestión de Recursos Humanos: herramienta para la competitividad y la excelencia."
43. Werther, W. y. D., K. (2001). "Administración de personal y recursos humanos".
44. Williams, B. Werther; Davis, Heith (1995). Administración de Personal y Recursos



Humanos. Editorial MC Graw-Hill. Interamericana. México. 395 pp.

45. Yovaine, C (2011) "Taller Profesional de Descripción de Cargos y Puestos de Trabajo". [www.cristianfreire.com/cya/tp2011](http://www.cristianfreire.com/cya/tp2011). Consultado 15 de junio del 2016.

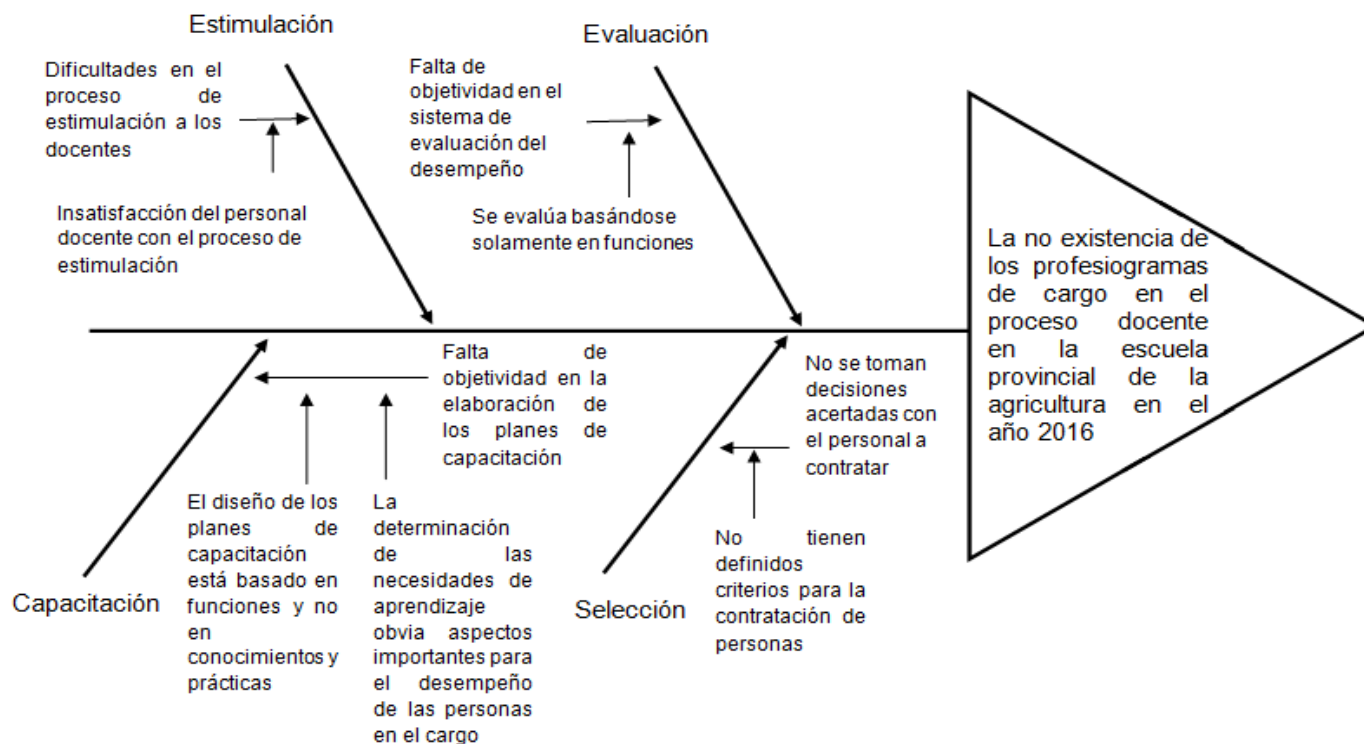


---

**ANEXO NO. 1. ENTREVISTA A ESPECIALISTA DE RECURSOS HUMANOS**

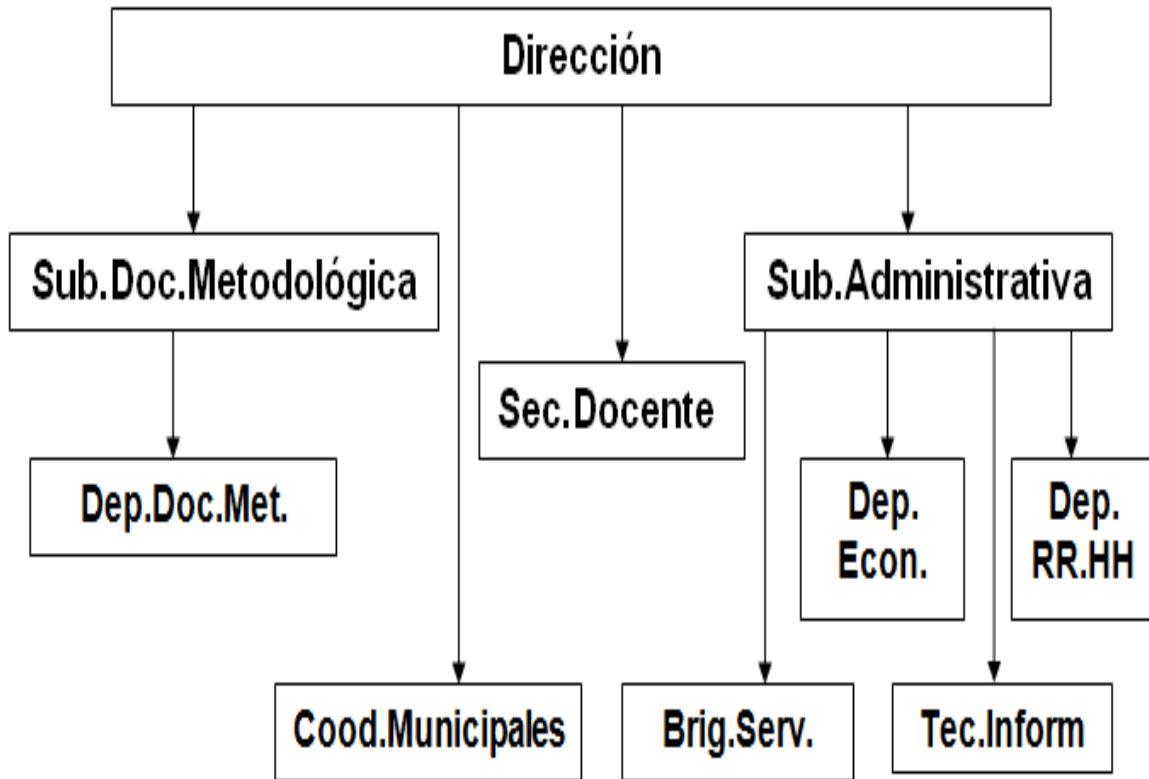
1. ¿Conoce si con anterioridad se ha realizado alguna investigación sobre manejo del capital humano de la entidad?
2. ¿Cuántos años de experiencia tiene trabajando en Recursos Humanos?, ¿De ellos cuántos en la escuela de la agricultura?
3. ¿Existe algún documento que describa las funciones relativas a cada cargo?
4. ¿Ha trabajado en algún momento en la descripción y análisis de los cargos?
5. ¿Qué importancia, según su opinión, le confiere a ésta tarea para el buen desempeño de su trabajo?
6. ¿Conoce Ud. la diferencia entre un cargo y un puesto de trabajo?
7. ¿Se tiene en cuenta el talento personal a la hora de seleccionar un candidato a un puesto laboral?
8. ¿Cómo puede determinar la mejor idoneidad entre dos candidatos a un mismo puesto de trabajo?
9. ¿De qué manera le comunica usted a las personas, que optan por una plaza en la entidad, las tareas o funciones que debe desarrollar en el cargo?
10. ¿Cuándo se orienta por la Dirección Nacional de algún cambio en las funciones de cada trabajador?, ¿cómo se les hace saber?
11. ¿De qué manera elabora los planes de capacitación individual?
12. ¿Bajo qué criterios se efectúa la evaluación periódica de los trabajadores?
13. ¿Cuáles criterios se tienen en cuenta para la estimulación individual?
14. ¿Están identificados los riesgos laborales?
15. ¿Está elaborado algún plan de riesgo laboral? ¿Qué contempla?
16. ¿Existe alguna normativa para la seguridad e higiene del trabajo?
17. ¿El horario laboral es cerrado o flexible?
18. ¿Evalúa Ud. el estado de bienestar laboral de los trabajadores? ¿Qué criterios?
19. ¿Sabe qué es un profesiograma?

## ANEXO 2. Diagrama causa-efecto

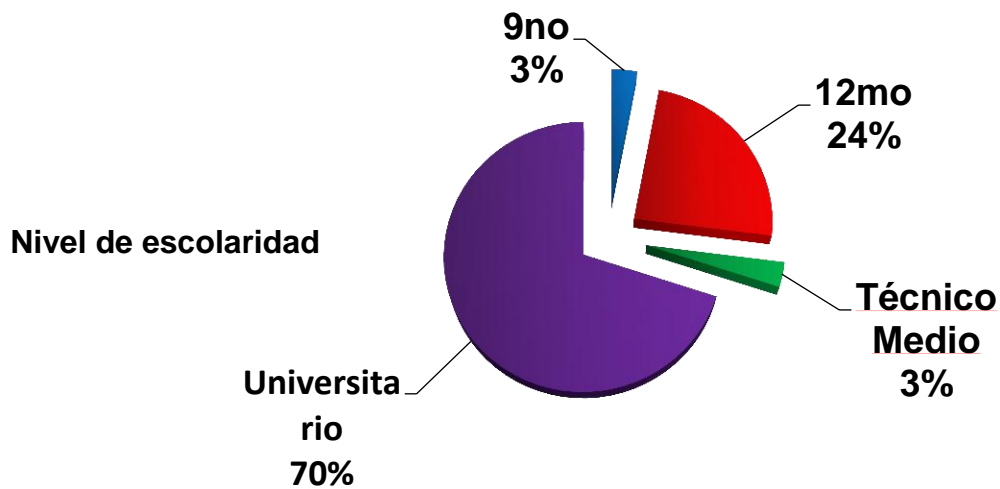
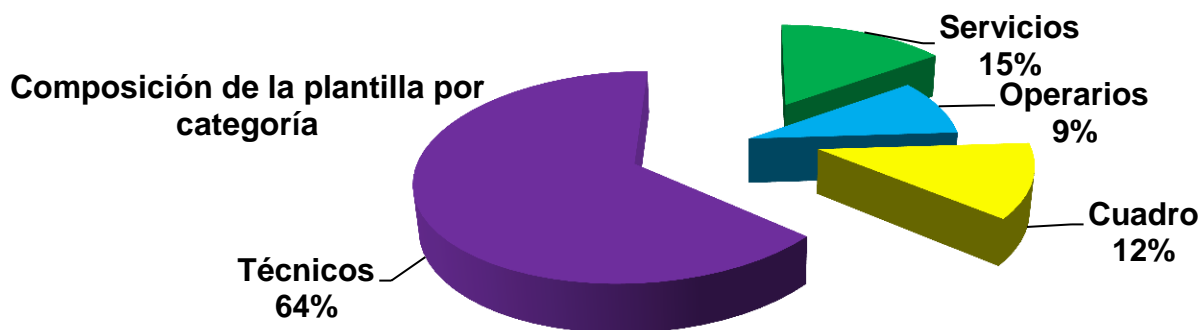
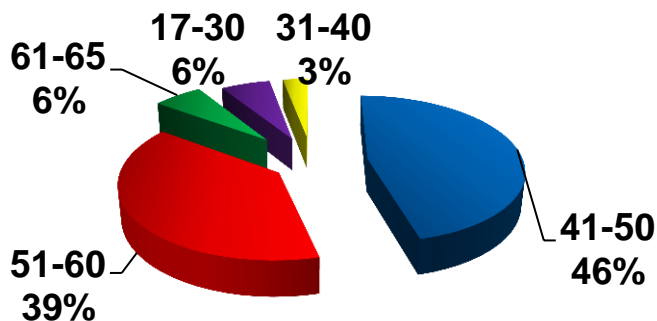




**ANEXO 3.** Estructura organizativa de la entidad



**ANEXO 4. Caracterización de la fuerza de trabajo**





**ANEXO 5. Entrevista al director de la entidad**

1. ¿Conoce si con anterioridad se ha realizado alguna investigación sobre manejo del capital humano de la entidad?
2. ¿Cuántos años de trabajo lleva en la escuela de la agricultura?
3. ¿Cuántos años de experiencia tiene desempeñando el cargo?
4. Describa los principales problemas de la escuela y sus causas
5. ¿De qué modo se trabaja para la solución de estos problemas?
6. ¿Está satisfecho con el desempeño de la especialidad de recursos humanos en la escuela? Argumente
7. ¿Cómo valora el estado de satisfacción y bienestar laboral de sus trabajadores? ¿hasta qué punto este resultado influye en el buen desempeño de la entidad? Argumente
8. ¿Conoce los planes para la dirección estratégica de la escuela? ¿Cómo influye el desempeño de su fuerza laboral en los mismos? Argumente
9. ¿Cómo tiene prevista la capacitación individual de los trabajadores, dentro de las líneas de acción estratégica de la escuela?
10. ¿Bajo qué criterios se efectúa la evaluación periódica de los trabajadores?
11. ¿Están identificados los riesgos laborales? Argumente
12. ¿Conoce si ha ocurrido algún accidente laboral en la escuela? ¿Qué medidas se tomaron al respecto?
13. ¿Está elaborado algún plan de riesgo laboral?
14. ¿Existe alguna normativa para la seguridad e higiene del trabajo?
15. ¿Conoce si ha existido afectaciones auditivas en los trabajadores?
16. ¿Considera importante tener en cuenta el talento personal a la hora de seleccionar un candidato a un puesto laboral? Argumente
17. ¿Considera importante evaluar periódicamente el estado de bienestar laboral de los trabajadores? ¿Qué criterios? Argumente
18. ¿El horario laboral es cerrado o flexible? ¿Por qué?
19. ¿Conoce Ud. la diferencia entre un cargo y un puesto de trabajo?
20. ¿Conoce si existe algún documento que describa las funciones relativas a los cargos? ¿Qué importancia, según su opinión, le confiere a esto para el buen desempeño del trabajo en la escuela?
21. ¿Conoce los criterios que se tienen en cuenta para la estimulación individual? ¿Los considera suficientes? Argumente



**ANEXO 6.** Entrevista a otros trabajadores de la entidad

1. ¿Conoce si con anterioridad se ha realizado alguna investigación sobre manejo del capital humano de la entidad?
2. ¿Cuántos años de trabajo lleva en la escuela de la agricultura?
3. ¿Cuántos años de experiencia tiene desempeñando el cargo actual?
4. ¿Conoce los principales problemas de la escuela y sus causas?
5. ¿Conoce de qué modo se trabaja para la solución de estos problemas?
6. ¿Está satisfecho con el desempeño de la especialidad de recursos humanos en la escuela? Argumente
7. ¿Cómo valora su estado de satisfacción laboral y bienestar laboral? ¿hasta qué punto este resultado influye en su buen desempeño? Argumente
8. ¿Conoce los planes para la dirección estratégica de la escuela? ¿Cómo influye su desempeño en los mismos? Argumente
9. ¿Está prevista su capacitación individual dentro de las líneas de acción estratégica de la escuela? Argumente
10. ¿Bajo qué criterios se efectúa la evaluación periódica de su desempeño?
11. ¿Conoce los riesgos laborales a que se enfrenta? Argumente
12. ¿Conoce si ha ocurrido algún accidente laboral en la escuela y qué medidas se tomaron al respecto?
13. ¿Conoce si está elaborado algún plan de riesgo laboral?
14. ¿Conoce si existe alguna normativa para la seguridad e higiene del trabajo?
15. ¿Considera importante tener en cuenta el talento personal a la hora de seleccionar un candidato a un puesto laboral? Argumente
16. ¿Considera importante evaluar periódicamente el estado de bienestar laboral de los trabajadores? ¿Qué criterios? Argumente
17. ¿Qué opina sobre el horario laboral?
18. ¿Conoce los criterios que se tienen en cuenta para la estimulación individual? ¿Los considera suficientes? Argumente
19. ¿Conoce todas las responsabilidades, obligaciones y objetivo de su cargo? Mencíonelas
20. ¿Conoce a quién reporta y quienes le reportan a Ud.?
21. ¿Conoce los puestos o áreas de la empresa con que se relaciona?
22. ¿Qué errores podría cometer en tu puesto de trabajo y qué traería como consecuencia?
23. ¿Dispones de todos los equipamientos y/o materiales necesitas para el desarrollo eficiente de tus tareas? Argumente
24. ¿Necesita habilidades o requisitos específicos para desarrollar su trabajo? Argumente
25. ¿Desde su punto de vista cuanto tiempo necesita para alcanzar un buen desempeño en su cargo? Argumente
26. ¿Conoce Ud. la diferencia entre un cargo y un puesto de trabajo?
27. ¿Sabe qué es un profesiograma de cargos?



## Anexo 7. Pantilla de la escuela 2016

PLANTILLA DE CARGOS		CESCE del MINAG		Según Resolución 67/05 del MTSS fundamentalmente							Fondo Salario Plantilla 2016				
Cant	CARGOS	Grup	Cat	Cuerpo Legal	Sal Esc Res 67/05, Art 9 y Res 30/05	Increm x categ Doc	Pag Adic x categ de la esc	Pag Adic x Ant Doc	Pago adic prov	Pago adic tec, oper ario y	evalc	Doct o Maes	Otros Pagos	TOTAL	
														Res 67/05, Art 9 y Res 30/05	Art 8 b)
<b>12. Escuela Provincial de Capacitación de Holguín</b>															
1	Director	XIV	C	Res 67/0 MTSS	425,00	50,00	60,00	80,00			50,00	80,00		745,00	8940,00
2	Especialista B en Gestión Económica	XI	T	Res 77/0 MTSS	365,00				40,00	30,00				435,00	5220,00
3	Técnico A en Gestión Económica (Operaciones de Caja y Banco)	VIII	T	Res 77/0 MTSS	285,00				40,00	30,00				355,00	4260,00
4	Especialista B en Gestión de Recursos Humanos	XI	T	Res 77/0 MTSS	365,00				40,00	30,00				435,00	5220,00
5	Técnico A en Gestión Económica	VIII	T	Res 77/0 MTSS	285,00				40,00	30,00				355,00	4260,00
6	Técnico en Abastecimiento Técnico Material	VII	T	Res 77/0 MTSS	275,00				40,00	30,00				345,00	4140,00
7	Subdirector Metodológico	XIII	C	Res 67/0 MTSS	400,00	50,00	50,00	80,00			50,00	80,00		710,00	8520,00
8	Metodólogo (Cuadros)	XII	T	Res 67/0 MTSS	385,00		40,00							425,00	5100,00
9	Metodólogo (Capacitación)	XII	T	Res 67/0 MTSS	385,00	30,00	40,00							455,00	5460,00
10	Metodólogo (Extensión)	XII	T	Res 67/0 MTSS	385,00		40,00							425,00	5100,00
11	Secretario/a Docente	XII	C	Res 67/0 MTSS	385,00		35,00				50,00			470,00	5640,00
18	Profesor Principal	X	T	Res 67/0 MTSS	325,00	50,00		90,00			50,00			515,00	6180,00
19	Profesor Principal	X	T	Res 67/0 MTSS	325,00	40,00		10,00			50,00	80,00		505,00	6060,00
20	Profesor Principal	X	T	Res 67/0 MTSS	325,00	40,00		10,00			50,00	80,00		505,00	6060,00
21	Profesor Principal	X	T	Res 67/0 MTSS	325,00	30,00		50,00						405,00	4860,00
22	Profesor Principal	X	T	Res 67/0 MTSS	325,00									325,00	3900,00
23	Profesor Principal	X	T	Res 67/0 MTSS	325,00									325,00	3900,00
24	Profesor Principal	X	T	Res 67/0 MTSS	325,00									325,00	3900,00
25	Profesor Principal	X	T	Res 67/0 MTSS	325,00									325,00	3900,00
26	Profesor Principal	X	T	Res 67/0 MTSS	325,00									325,00	3900,00
27	Profesor Principal	X	T	Res 67/0 MTSS	325,00									325,00	3900,00
28	Profesor Principal	X	T	Res 67/0 MTSS	325,00									325,00	3900,00
29	Profesor Principal	X	T	Res 67/0 MTSS	325,00									325,00	3900,00
	Profesor Principal	X	T	Res 77/0 MTSS	325,00									325,00	3900,00
	Profesor Principal	X	T	Res 77/0 MTSS	325,00									325,00	3900,00
	Profesor Principal	X	T	Res 77/0 MTSS	325,00									325,00	3900,00
30	Metodólogo (Coordinador de Capacitación)	XIII	T	Res 67/0 MTSS	400,00		40,00				50,00			490,00	5880,00
31	Metodólogo (Coordinador de Capacitación)	XIII	T	Res 67/0 MTSS	400,00	30,00	40,00	20,00			50,00			540,00	6480,00
32	Metodólogo (Coordinador de Capacitación)	XIII	T	Res 67/0 MTSS	400,00	50,00	40,00	15,00			50,00			555,00	6660,00
33	Metodólogo (Coordinador de Capacitación)	XIII	T	Res 67/0 MTSS	400,00	30,00	40,00				50,00			520,00	6240,00
34	Metodólogo (Coordinador de Capacitación)	XIII	T	Res 67/0 MTSS	400,00	30,00	40,00	20,00			50,00			540,00	6480,00
35	Metodólogo (Coordinador de Capacitación)	XIII	T	Res 67/0 MTSS	400,00	30,00	40,00							470,00	5640,00
36	Metodólogo (Coordinador de Capacitación)	XIII	T	Res 67/0 MTSS	400,00		40,00							440,00	5280,00
37	Metodólogo (Coordinador de Capacitación)	XIII	T	Res 67/0 MTSS	400,00		40,00							440,00	5280,00
38	Metodólogo (Coordinador de Capacitación)	XIII	T	Res 67/0 MTSS	400,00		40,00							440,00	5280,00
39	Metodólogo (Coordinador de Capacitación)	XIII	T	Res 67/0 MTSS	400,00		40,00							440,00	5280,00
40	Metodólogo (Coordinador de Capacitación)	XIII	T	Res 67/0 MTSS	400,00		40,00							440,00	5280,00
41	Metodólogo (Coordinador de Capacitación)	XIII	T	Res 67/0 MTSS	400,00		40,00							440,00	5280,00
42	Metodólogo (Coordinador de Capacitación)	XIII	T	Res 67/0 MTSS	400,00		40,00							440,00	5280,00
43	Metodólogo (Coordinador de Capacitación)	XIII	T	Res 67/0 MTSS	400,00		40,00							440,00	5280,00
48	Subdirector Administrativo	XII	C	Res 67/0 MTSS	385,00									385,00	4620,00
	Técnico en Información	VII	T	R 67/05 MTSS	250,00									250,00	3000,00
	Técnico en Información	VII	T	R 67/05 MTSS	250,00									250,00	3000,00
	Espec B en Ciencias Informáticas	XI	T	Res 77/0 MTSS	365,00				40,00	30,00				435,00	5220,00
	Técnico en Ciencias Informáticas	VIII	T	Res 77/0 MTSS	285,00				40,00	30,00				355,00	4260,00
49	Técnico en Ciencias Informáticas	VIII	T	Res 77/0 MTSS	285,00				40,00	30,00				355,00	4260,00
50	Carpentero Integral de Hostales y Residencias Aca	V	S	Res 76/0 MTSS	255,00					20,00				275,00	3300,00
51	Auxiliar General de Servicios (Camarera)	II	S	Res 76/0 MTSS	235,00					20,00				255,00	3060,00
52	Operario General de Mantenimiento y Reparación	IV	O	Res 82/0 MTSS	250,00					20,00				270,00	3240,00
53	Cocinero Integral C	V	O	Res 69/0 MTSS	255,00					20,00				275,00	3300,00
54	Ayudante General de Elaboración	III	O	Res 69/0 MTSS	240,00					20,00				260,00	3120,00
55	Auxiliar de cocina	II	O	Res 69/0 MTSS	235,00					20,00				255,00	3060,00
56	Dependiente Integral A de Gastronomía	VI	S	Res 69/0 MTSS	260,00					20,00				280,00	3360,00
57	Auxiliar General de Servicios	II	S	Res 76/0 MTSS	235,00					20,00				255,00	3060,00
58	Auxiliar General de Servicios	II	S	Res 76/0 MTSS	235,00					20,00				255,00	3060,00
	<b>TOTAL</b>				<b>18760,00</b>	<b>460,00</b>	<b>825,00</b>	<b>375,00</b>	<b>320,00</b>	<b>420,00</b>	<b>550,00</b>	<b>320,00</b>		<b>22030,00</b>	<b>264360,00</b>

**ANEXO 8. Resultados método de kendall**

Nr	Características del cargo de director	Expertos							$\Sigma A_{ij}$	$\Delta_i$	$\Delta_i^2$	T	W
		1	2	3	4	5	6	7					
1	Organizado.	8	7	5	9	6	8	7	50	15	225	35	0,79
2	Emplear adecuadamente el tiempo.	9	6	7	8	7	6	9	52	17	289	35	
3	Buen comunicador.	7	9	8	7	8	9	8	56	21	441	35	
4	Responsable.	6	5	6	4	4	5	3	33	-2	4	35	
5	Mantener adecuadas relaciones interpersonales.	5	8	9	6	9	7	5	49	14	196	35	
6	Disciplinado	4	3	4	5	3	1	4	24	-11	121	35	
7	Respetuoso.	2	2	1	3	1	3	1	13	-22	484	35	
8	Cumplidor	1	1	3	2	2	2	2	13	-22	484	35	
9	Inteligencia normal	3	4	2	1	5	4	6	25	-10	100	35	
									315		2344		

(Ordenamiento Ascendente)

