



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN  
OSCAR LUCERO MOYA

FUM” Rafael Freyre Torres”

## Trabajo de Diploma

***TITULO:*** Estudio de la *Gestión de los Recursos Humanos para la producción de frijol (Phaseolus Vulgaris )Variedad bat 304, en la UBPC Juan José Fornet Piña .*

***AUTOR (a):*** Mariela Perdomo Zaldivar.

***TUTOR:*** Ing. Abdiel Suárez Navarro

***Curso 2010-2011.***

***Año 54 de la Revolución.***

Pensamiento:



Si toman medidas económicas, que las tomen. Nosotros hallaremos Soluciones. Sabremos reajustarnos. Prescindir de los lujos. Comeremos de lo que produce nuestro rico suelo.

Fidel.

## ***Dedicatoria.***

Este trabajo va dedicado al claustro de profesores, a mis padres, a nuestro centro de trabajo y en especial a nuestro comandante que de esta forma nos ha dado la posibilidad de estudiar e instruirnos para ser cada día más cultos.

## **Agradecimientos.**

A todas aquellas personas que nos han ayudado en el estudio y esfuerzos realizados en este trabajo. A nuestros familiares, a la dirección de la UBPC que nos proporcionó la posibilidad de acceder a la documentación necesaria para la realización de este trabajo, a la revolución y a nuestro Comandante en Jefe.

## Resumen

El presente estudio fue realizado en la Finca de cultivos varios los chinos ubicada en la UBPC Juan José Fornet Piña localizada en la Viuda, municipio "Rafael Freyre", provincia de Holguín. En los meses comprendidos de Septiembre-Diciembre 2011. El proceso de investigación consistió en el estudio de la gestión de los recursos humanos para incrementar los rendimientos agrícolas del fríjol en la variedad Bat -304, donde se analizó el balance carga -capacidad, el análisis y descripción de cargos u ocupaciones, la implementación de la evaluación del desempeño influyendo positivamente en la dirección, control y seguimiento de forma individual de los trabajadores, reflejando mayor eficiencia y calidad en las actividades orientadas y el sistema de estimulación. Para la fase de cultivo se utilizaron semillas certificadas de esta variedad garantizando así su pureza genética. El estudio concluyó con la cosecha y su posterior análisis de los rendimientos. Se pudo comprobar que existía un desbalance de carga existiendo más trabajadores que los requeridos por puesto de trabajo.

## Summary.

The following research was made in the Chinos a farming property located in Juan José Fornet Piña UBPC, in the Viuda, Rafael Freyre Torres Municipality, from Holguín Province. In the months from September up to December, 2011. The process of the investigation was about the study of the human resources step to increase the agricultural yield of bean in the Bat-304 variety in which an analysis was made about the balance loading capacity, the analysis and description of charges or occupations, the introduction of the carrying out evaluation makes a positive influence in the direction, control and follow-up, the individual form of workers, reflecting more efficiency and quality in the directed activities and the Stimulation System. For the farming phase some seeds were use, they were certified from this variety to guarantee its genetics purity. The study end with the grow and later the analysis of its yields. Checking at the end that there is a desbalance of the loading in which there are more workers than the requires according to the post work.

## ***Índice:***

<b>Conceptos</b>	<b>Pág.</b>
Introducción	1
Desarrollo	4
<b>CAPÍTULO 1: Revisión Bibliográfica.</b>	<b>4</b>
1.1 Breve reseña histórica de la Gestión de los Recursos Humanos.	4
1.2 Gestión de Recursos Humanos. Definición y objetivos.	5
1.3 El nuevo enfoque de la productividad en la empresa.	6
1.4 El proceso de planeación de los recursos humanos.	7
1.5 La medición del trabajo.	10
1.6 Determinación de la carga y capacidad de trabajo.	17
1.6.1 Determinación de la carga de trabajo.	17
1.6.2 Determinación de la capacidad de trabajo.	18
1.7 Cálculo del número óptimo de trabajadores (No.)	19
1.8 Establecimiento de incentivos salariales.	19
1.9 Evaluación del desempeño del trabajador.	20
1.10 Análisis de sistema de estimulación.	22
1.11 Propuesta de las medidas que permitan la mejor organización del trabajo.	26
1.12 Análisis y descripción de cargos u ocupaciones.	27
1.13 Análisis y descripción de cargos u ocupaciones.	38
1.14 Capacitación	42
1.15 Acción de Capacitación	42
1.16 Ventajas de la capacitación	43
1.17 Generalidades del cultivo del frijol común ( <i>Phaseolus vulgaris</i> L), su Importancia económica y social.	43 44
1.18 Condiciones ecológicas y edáficas	44
1.19 Aportes Nutricionales	44
<b>Capitulo II Materiales y Métodos</b>	<b>45</b>
2.1 Ubicación de la realización del trabajo.	45
2.2 Métodos utilizados.	45
2.3.1 Fase Diagnóstico.	47
2.3.2 Fase Evaluativa	48

<b>2.4 Resultados Y Discusión.</b>	<b>48</b>
<b>2.4.1 La medición del trabajo</b>	<b>50</b>
<b>2.4.2 Análisis de Carga- Capacidad del trabajo</b>	<b>51</b>
<b>2.4.3 Análisis de los Costos, Ingresos y Rendimiento.</b>	<b>52</b>
<b>2.5 Valoración Económica</b>	<b>55</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>56</b>
<b>Recomendaciones.</b>	<b>57</b>
<b>Referencias Bibliográficas</b>	<b>58</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>59</b>
<b>ANEXO</b>	<b>62</b>



## **Introducción**

**Los recursos humanos** forman una parte importantísima de cualquier proceso productivo que con la existencia del **capital humano** que se materializa en la aplicación de conocimientos, fuerza de trabajo, capacidades técnicas y operativas, requiere dicho capital ser gestionado según los principios de la eficiencia y eficacia para poder cumplir con objetivos a alcanzar. El perfeccionamiento de la gestión de recursos humanos, además de producir resultados económicos, siempre colabora de forma positiva en lograr el éxito alcanzando así los objetivos propuestos. En los últimos años, con la globalización y la creciente competencia en los mercados mundiales, las funciones de Gestión de los recursos humanos se han ido ampliando y perfeccionando cada vez más. (OCC, 2003)

Esto persigue alinear las políticas en aras de perfeccionar organización, lo que permitirá implantar estrategias, las cuales son herramientas indispensables para todo sistema de producción. La apertura a una economía global obliga a las empresas a realizar un salto cualitativo orientado a mejorar su competitividad, lo que se explica a través de los conceptos de Productividad y Calidad, estos tienen como común denominador al factor humano. (Escobar, 2001 y Américas – Health, 2000)

Se ha llegado a regularizar que una adecuada Gestión de este recurso es el factor determinante para potenciar los resultados de las organizaciones, incluso en épocas de transformaciones como las de hoy en día, dado que ha devenido como el elemento de ventaja competitiva más importante de la contemporaneidad. (Olivan, 2001)

En las condiciones actuales de nuestro país, la eficiencia asume un rol protagónico, y ello implica la necesidad de lograr organizaciones económicas eficientes caracterizadas por su competitividad y flexibilidad. Estos imperativos, a su vez, demandan el perfeccionamiento empresarial y la transformación de los recursos humanos en su nueva dimensión de actores principales y agentes de los cambios necesarios.

Esta nueva dimensión de los recursos humanos no se logra fácilmente, pues es preciso modificar políticas, enfoques y formas de actuación, individuales y colectivas, enraizadas por muchos años. Para que estos cambios se realicen

con éxito es necesario la comprensión y adopción de un nuevo Sistema de Gestión de Recursos Humanos que garantice que todos los trabajadores lleven a cabo sus funciones óptimamente, en correspondencia a sus capacidades y actitudes. (García, 1999)

Todo esto reviste una trascendencia superior, si se parte de la base de que somos un país subdesarrollado que vive un proceso de reinserción en la economía internacional, que las vías de futuro se le tornan extraordinariamente complejas, no sólo por razones geopolíticas y económicas, sino también porque nuevas formas de producir y organizar la producción se introducen con prisa en el mundo de hoy.

Como una vía de optimizar recursos dado a elevados precios de los alimentos del mercado internacional, hemos puesto en marcha un proceso de sustitución de importaciones, pues muchos de estos productos se pueden producir de forma eficiente, con una alta calidad y con costos inferiores, siendo esta una forma de apalea la crisis económica mundial de la cual Cuba no es ajena.

En este proceso agropecuario de cambios se sumerge nuestro municipio el cual tiene la misión de garantizar el cumplimiento progresivo de la producción de alimentos a partir de alcanzar los niveles de competitividad mediante la aplicación de la ciencia y la técnica que conduzcan al logro de los objetivos económicos, productivos y sociales.

Nuestra UBPC, forma parte de la base donde se materializa y sustenta dicho proceso dentro del cual nos hemos dado a la tarea de fomentar la producción del frijol (*Phaseolus Vulgaris*), específicamente la Variedad Bat-304, siendo esta de gran adaptabilidad y resistencia a la sequía, a plagas y enfermedades, pero además muestra un eficiente rendimiento agrícola superando otras variedades en las mismas condiciones. Como un resultado productivo histórico se han alcanzado niveles de los cuales no estamos satisfechos, además los costos de producción son altos lo que influye en que este proceso no sea eficiente, de ahí la necesidad de realizar estudios que permitan comprobar si los métodos de trabajo empleados son los más adecuados, si las normas establecidas están técnicamente fundamentadas y si se cuenta con la cantidad de trabajadores suficientes e idóneos para implementar el proceso productivo deseado.

Dadas estas condiciones y desde nuestra óptica de trabajo nos hemos dado a la tarea de investigar como puede influir una eficiente Gestión de los Recursos Humanos, partiendo del siguiente **problema científico**: La deficiente Gestión de los Recursos Humanos en la producción del frijol (*Phaseolus Vulgaris*) Variedad Bat- 304, en la UBPC Juan José Fonet Piña, trae como consecuencia un aumento de los costos de producción y los bajos rendimientos productivos.

Este problema nos lleva a plantear la siguiente **hipótesis científica**:

Si se realiza un estudio de la Gestión de los Recursos Humanos en la producción del frijol (*Phaseolus Vulgaris*) Variedad Bat- 304, en la UBPC Juan José Fonet Piña para determinar las causas que influyen negativamente en el logro de la eficiencia, entonces se disminuirán los costos de producción y se aumentarán los rendimientos productivos.

El **objetivo general** que se pretende alcanzar es:

Determinar a través de un estudio las causas que influyen negativamente en el logro eficiente de la Gestión de los Recursos Humanos en la producción del frijol (*Phaseolus Vulgaris*) Variedad Bat- 304, en la UBPC Juan José Fonet Piña.

Como **objetivo específico** planteamos lo siguiente:

- Disminuir los costos de producción por concepto de Gestión de los Recursos Humanos
- Crear mecanismos de control para evaluar las diferentes etapas del proceso productivo.
- Elaborar una metodología para elevar el flujo de los Recursos Humanos (RRHH), en la UBPC Juan José Fonet Piña, para la producción del frijol (*Phaseolus Vulgaris*) Variedad Bat- 304.
- Incrementar los rendimientos productivos.

## **Desarrollo**

### **CAPÍTULO 1: Revisión Bibliográfica.**

#### **1.2 Breve reseña histórica de la Gestión de los Recursos Humanos.**

En el pasado la política de empleo estaba vinculada a una división extrema del trabajo que ocupaba más personas que las técnicamente necesarias, con lo cual no se podían aprovechar todas sus facultades para aportar conocimientos e ideas en desarrollar y aplicar mejoras. Este enfoque tecno-estructurado, si bien llegaba a los puestos de trabajo, no alcanzaba a comprender e incidir en los procesos de comportamiento del personal, dejando de aprovechar los conocimientos y habilidades de las personas más allá de la descripción acotada del puesto de trabajo. La consecuencia de esto fue una gestión limitada hacia el desarrollo del personal como base del desarrollo de la organización, al no concebir como objetivo el protagonismo activo del operario en nuevas formas de producción. Los cursos con conceptos e ideas novedosas no llegaron a cristalizarse en una nueva vivencia productiva de la base trabajadora.

Hasta mediados del siglo XX a los Recursos Humanos se les consideraba exclusivamente desde la óptica de la producción. Para aquellos años los procesos productivos eran simples y, en consecuencia, no se necesitaban trabajadores de alta capacitación, lo que permitía acudir a un mercado de trabajo seguro donde era fácil encontrar este tipo de trabajadores, abundantes en esos tiempos.

Esta mano de obra era de poco costo en comparación con otros elementos del proceso productivo como podían ser las materias primas, la transportación, las amortizaciones de las maquinarias u otros elementos de mayor peso.

Con el rápido surgimiento de la industrialización paralelo al esfuerzo de obtención de capital y tecnología extranjeras y de un programa intenso de erradicación del analfabetismo, la situación sufrió un gran cambio. De repente el mercado de trabajo se fue volviendo sofisticado, al mismo tiempo se situó en posición de intensa oferta. El profesional de Recursos Humanos poco habituado a esta nueva coyuntura y sin la preparación suficiente tuvo que improvisar desesperadamente los medios de suplir su organización de los inputs

humanos necesarios para sus operaciones, y también encontrar soluciones para desarrollarlos y adecuarlos a la tecnología en desarrollo, tuvo además que crear condiciones para retenerlos.

Todo esto unido al incremento de la legislación laboral, la división del trabajo, las modernas tendencias hacia una mayor humanización de los métodos operativos de la empresa y los nuevos sistemas de motivación del trabajador originaron una mayor especialización de la mano de obra y una falta de operarios para realizar determinadas actividades complejas, lo que implicaba el establecimiento de nuevos sistemas de reclutamiento, métodos de formación perfeccionados y mayores remuneraciones. Es entonces cuando el Recurso Humano se transforma en uno de los factores fundamentales de la política empresarial, con repercusión no sólo dentro del ámbito de la empresa, sino también en la sociedad. (Carrillo, 2001).

Como consecuencia de estos procesos de cambio la función de Recursos Humanos ha evolucionado, y la Dirección de estos ha pasado de guiar funciones relativas al reclutamiento de empleados, la administración de su retribución, las relaciones con los mismos en términos de atención, disciplina y negociación de condiciones de trabajo a liderar la mejora de la eficiencia organizacional en términos de desarrollo de sus empleados y de una cultura capaz de soportar el cumplimiento de los objetivos de la empresa desde una posición de ventaja competitiva.

## **1.2 Gestión de Recursos Humanos. Definición y objetivos.**

La Gestión de Recursos Humanos es el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos. Tiene como misión la aplicación de funciones y tareas que relacionadas con el reclutamiento, la selección, el entrenamiento, la formación de la fuerza de trabajo y la aplicación de las técnicas del personal que reflejan los aspectos legales y morales, además se incluyen las decisiones y acciones directivas que afectan a la relación entre la organización y los empleados. (Beer, et, al, 1989).

En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la entidad, entendiéndose por tales: la dirección general con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal. Para poner en funcionamiento a las personas de

una organización necesitamos definir las políticas de personal, y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización (premisa estratégica). Pero además se necesitan métodos para conseguir, conservar y desarrollar esos recursos humanos (premisa operativa). Todo ello no podrá ser llevado a cabo sin la ayuda de instrumentos administrativos, reglamentarios e instrumentales (premisa logística).

- Contar con trabajadores habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos y errores, y realizar diferentes tareas u operaciones.
- Contar con trabajadores motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de forma óptima y sugieran mejoras.
- Contar con trabajadores con disposición al cambio, capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización del trabajo y de la empresa (Páez, 1991).

La reorganización de los recursos humanos comprende el diseño e implantación de sistemas modernos y eficaces para su gestión, como parte del perfeccionamiento empresarial, con lo cual los incrementos en la efectividad se pueden lograr con un mayor desarrollo profesional de todos los trabajadores y sobre todo, con los mismos trabajadores, más competentes y empleados eficazmente.( Olivan, 2001).

### **1.3 El nuevo enfoque de la productividad en la empresa.**

El desempeño de los Recursos Humanos, enfrentando un entorno cambiante y más competitivo provoca a su vez un tratamiento diferente del concepto de productividad. En las definiciones actuales la productividad es la tasa de bienes y servicios (producto por hora-hombre trabajada), es la actividad productiva de una empresa que genera un producto deseado. Según la Agencia Europea de Productividad (EPA): productividad es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción. Es sobre todo una actitud mental. Busca la constante mejora de lo que existe ya. Está basada sobre la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer, y mejor mañana que hoy. Requiere esfuerzos continuados para adaptar las actividades económicas a las condiciones cambiantes y aplicar nuevas técnicas y métodos. (Torres, 1998).

De esta forma se puede ver la productividad no como una medida de la producción, ni de la cantidad que se ha fabricado, sino como una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos logrados.

En una economía sana, la productividad normalmente ha de ser alta y ha de crecer constantemente. Una medida común de la productividad del trabajo se expresa en términos de producto de acuerdo al costo/ rendimiento. Además es importante la tecnología que se aplica y el uso que el trabajador hace de ella. Esta combinación trabajo - tecnología da lugar a productos útiles o generan un resultado favorable, en nuestro caso un crecimiento de los rendimientos productivos.

Todo este proceso de cambio ha motivado a diferentes investigadores a nivel internacional, ha tratar el problema del logro y de la medición de la productividad desde diversos enfoques utilizando diferentes tecnologías y diferentes sistemas de producción.

#### **1.4 El proceso de planeación de los recursos humanos.**

En los últimos años, los departamentos de Recursos Humanos de las empresas se han involucrado en el desarrollo de programas ajustados a la estrategia empresarial, al entorno, a las características peculiares y a las capacidades distintivas de la misma. La Planificación de Recursos humanos es el proceso que utiliza una empresa para asegurarse de que tiene un número apropiado y el tipo adecuado de personas para obtener un nivel determinado de bienes y servicios en el futuro. (Hax, Arnold,1992).

Cuando esto ocurre adecuadamente, proporciona grandes ventajas directas e indirectas, entre las que tenemos:

- Estimula la Productividad: es decir, mirar hacia adelante, desarrollar la proyección del lugar en el que se desea estar. Identifica las lagunas entre la situación actual y la proyectada: la Planificación de Recursos Humanos ayuda a que la empresa perciba la diferencia entre donde "estamos ahora" y donde "queremos estar".
- Comunica explícitamente los objetivos de la entidad: ayuda a que se desarrolle una serie de objetivos estratégicos, dirigidos a aprovechar sus habilidades y su saber hacer.

- Identifica las lagunas entre la situación actual y la proyectada: la Planificación de Recursos Humanos ayuda a que la empresa perciba la diferencia entre donde "estamos ahora" y donde "queremos estar".
- Identifica las limitaciones y oportunidades del recurso humano: el Recurso Humano representa y desempeña un papel importante, por esta razón es necesario conocer cuales son los requerimientos y necesidades que estos pueden presentar a fin de identificar claramente los problemas que se suponen aplicará la estrategia de la entidad.
- Crea lazos comunes: un plan bien desarrollado permite crear compromiso a todos los niveles, ayuda a que la empresa tenga una escala de valores y expectativas compartidas.

Es necesario realizar un análisis de la Situación Interna y Externa, el cual incluirá una valoración de las tendencias económicas, legales y sociales, que puedan afectar en un momento determinado a la gestión futura de los Recursos Humanos, además se harán valoraciones de los procesos presentes y futuros, de la línea de producción y de las necesidades del personal.

Ahora bien, en el ámbito interno las Entidades incluyen una serie de pasos orientados a una adecuada planificación de los Recursos Humanos, donde se tiene en cuenta la previsión de la adecuada mano de obra y del número de trabajadores que necesitara la entidad en el futuro.( Chiavenato,1993).

Esta planeación debe concebirse desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo (cantidad adecuada y personal calificado, con el nivel de competencia requerido), ya que es un proceso sistemático, en el que no se puede ni se debe dejar nada al azar.

Trabajar dentro del marco definido por la estrategia de la organización, donde decir que los objetivos y planes estratégicos son el punto de partida de los objetivos y planes dentro del área de Recursos Humanos. (OCC Mundial, 2003)

Al hablar de planes estratégicos, se hace hincapié en que el proceso de planificación no se limitará a prever los problemas futuros que se puedan detectar aunque los objetivos que se fijen sean a largo plazo, estos objetivos deberán ir acompañados de las oportunas metas a corto y medio plazos que, por un lado facilitarán la consecución de las más lejanas y por otro, servirán de puntos de control en los que se detectarán las posibles soluciones para introducir las oportunas medidas correctoras.



Para una adecuada planificación se debe tener en cuenta:

### **1- Las necesidades de las fuerzas de trabajo.**

Para cualquier nivel determinado de producción futura, la medición de trabajo puede usarse para determinar la cantidad de mano de obra que se requerirá.

### **2-Determinación de la capacidad disponible.**

Para un nivel determinado de disponibilidad de fuerza de trabajo y equipo, los estándares de la medición de trabajo pueden usarse para proyectar la capacidad disponible.

### **3-Determinación del precio o costo de un producto.**

Los estándares de mano de obra que se obtienen de la medición del trabajo son un elemento del sistema de costeo o de fijación de precios.

### **4-Comparación de los métodos de trabajo.**

Cuando se consideran distintos métodos para realizar una actividad, la medición del trabajo puede proporcionar la base para la comparación económica de los métodos. Esta es la esencia de la administración científica: idear el mejor método tomando como base el estudio riguroso de tiempos y movimientos.

### **Consecuencias de una mala planificación.**

Según Cuesta, (1990) cuando los Recursos Humanos no se planifican pueden suceder dos situaciones: una que exista exceso de personal y otra, que exista déficit.

Al existir exceso de personal los costos fijos se van a inflar pues los gastos de salarios se incrementan sin tener un respaldo en productos o servicios y por tanto la rentabilidad se va a perder.

Cuando la organización tiene déficit de Recursos Humanos, esto traerá aparejado un estrangulamiento de la actividad, es decir, se dejarán de realizar actividades (producciones y servicios) previstos, lo que traerá consigo una disminución de los beneficios para la entidad .A través de un estudio de balance de carga y capacidad, posibilita que los procesos de selección y reclutamiento sean certeros.

La determinación de la plantilla necesaria constituye el eje central del proceso de Planeación de los Recursos Humanos. Para ello primeramente se debe determinar el período de tiempo o plazos de planificación, los cuales pueden ser: Corto, Medio y Largo.

- Corto Plazo: generalmente un año
- Medio Plazo: Normalmente no sobrepasa los tres años.
- Largo Plazo: Aquel que sobrepasa los tres años.

La Planeación de Recursos Humanos, ha comenzado a adoptar un carácter estratégico e integrador pues ya no se limita al cálculo de las necesidades de personal para enfrentar las situaciones actuales sino que debe contemplar los horizontes a mediano y largo plazo, esta establece el cronograma de ejecución de las restantes funciones de la Gestión de Recursos Humanos garantizando de esta forma que manifieste su enfoque sistémico en las organizaciones. Pues esto define la eficiencia del sistema (Dessler, 1996).

### **1.5 La medición del trabajo.**

Para una acertada planificación de la medición del trabajo se hace necesaria la realización de un Estudio de Tiempos, el cual incluye la aplicación de diferentes técnicas de medición de tiempos como fotografías individuales y colectivas, muestreos de observaciones instantáneas, cronometrajes y un análisis de las causas que provocan las pérdidas de tiempo.

El objetivo de este estudio es conocer la utilización de la jornada laboral para saber en que magnitud se aprovecha la misma, esto nos dará una idea acertada del tiempo de trabajo utilizado, destacándose el empleo de los tiempos operativos y los restantes tiempos que componen la jornada y será posible definir las causas de las perdidas de tiempo, además se logra la reducción o eliminación de las interrupciones, perfeccionar los métodos y procedimientos de trabajo y determinar las normas de trabajo, etc, pues se conoce que los problemas organizativos internos inciden de forma negativa en los procesos productivos, provocando atrasos en el cumplimiento de las tareas, lo que conlleva generalmente a la solicitud de mayor cantidad de personal para la actividad requerida. (Toro, 1998)

Las técnicas de estudio de tiempo más utilizadas son las siguientes:

**Fotografía detallada individual:** En esta técnica se realiza una descripción detallada de todas las actividades realizadas por el obrero, dentro de la jornada laboral y se mide la duración de cada una de ellas, para así conocer la utilización de la jornada laboral.

El objetivo principal de la fotografía individual estriba en la determinación de la estructura de la Jornada Laboral(JL) actual, desde el punto de vista cuantitativo

y cualitativo (Tiempo Operativo, Tiempo Preparativo Conclusivo, Tiempo de Servicio, Tiempo de Interrupciones determinado por los requerimientos técnicos u organizativos, Tiempo de Descanso y Necesidades Personales, Tiempo de Trabajo no Relacionado, Tiempo de Interrupciones no Reglamentado); para conocer el índice de aprovechamiento de la Jornada Laboral y proyectar la nueva estructura debido a las mejoras técnico-organizativas encaminadas a eliminar los tiempos no normables.

Las observaciones pueden realizarse con un reloj con secundario o con cronómetro y una plancheta o tabla para ubicar el modelaje y efectuar las anotaciones. El desglosar los gastos de tiempo y la producción realizada durante los días de observación permitirá arribar a conclusiones sobre los puestos estudiados en cuanto a la organización más adecuada y la norma a implantar.

◆ Determinación de los objetivos de estudio, métodos y técnicas a utilizar:

En este paso se trata de definir el alcance que tendrá el estudio, si se requiere determinar el índice de aprovechamiento de la jornada laboral (AJL) y/ o las reservas del incremento de la productividad del trabajo, establecer normas de trabajo o servicios, etc., lo que implicará el uso de una u otra técnica considerando además, las características del objeto de estudio.

También en función del objetivo que pretendan se registrarán otros datos no solo relativos a los gastos de tiempo, sino concernientes a las características técnico-organizativas del puesto de trabajo (como sería en el caso de la determinación de normas de trabajo o servicio), así como de la producción que se realiza.

◆ Determinación del número de observaciones:

La población correspondiente a los tiempos de trabajo de un puesto con contenido de trabajo estable sigue una distribución normal, el número de observaciones a realizar se determinará por medio de la expresión correspondiente a dicha distribución. La cual luego de una serie de transformaciones, sería la siguiente:

$$N = 560 \left( \frac{R}{X} \right)^2 \quad \text{Donde:}$$

**N:** Número de observaciones a realizar para obtener el valor medio del elemento medido con una precisión del  $\pm 5\%$  y un nivel de confianza del 95%.

**X:** Valor medio del elemento medido (tiempo de trabajo relacionado con la tarea) calculado a partir de una muestra inicial de tres observaciones.

**R:** Rango de la muestra inicial, o sea, la diferencia entre el valor máximo y el valor mínimo de los tiempos de trabajo relacionados con la tarea.

◆ Realización de las observaciones:

La realización de las observaciones se realiza utilizando el modelo (anexo 2). Este modelo se utiliza para registrar en él todas las actividades realizadas por el obrero durante su jornada laboral, ya sean tiempo de trabajo o interrupciones y medir el tiempo empleado en los mismos.

En su parte superior se pondrán los datos generales del puesto de trabajo u operación estudiada. En el cuerpo se registrará el número de orden de las actividades, su descripción y simbología, la hora de terminación y su duración, así como cualquier observación al respecto.

Al comenzar las observaciones se anotará en la casilla correspondiente, al final de la página, la hora de comienzo. Concluidas estas, se anotará la hora de terminación y el volumen de producción, en las casillas correspondientes.

Posteriormente si las observaciones fueron realizadas con cronómetro se calculará el error relativo cometido, mediante la siguiente expresión:

$$ER = (TR - TC) / TR * 100$$

ER: error relativo expresado en %.

TR: tiempo real observado, determinado por la hora de comienzo (HC) y la de terminación (HT).

TC: tiempo cronometrado, determinado por la suma de la columna duración.

El error relativo cometido no puede ser mayor a  $\pm 5$  por lo que debe desecharse aquellas observaciones donde este valor es mayor.

◆ Análisis de los resultados:

Aquí se analizan los resultados de las observaciones realizadas, a través de controles de los registros efectuados (histograma de frecuencias, gráficos de control, etc.) en el caso que ahora se trata, la fotografía individual, se presupone la normalidad y esos controles no se realizan a no ser el referido a que la normal cumpla con las exigencias de la confiabilidad y precisión fijados.

◆ Cálculo del aprovechamiento de la jornada laboral:

Para comprobar la utilización real de la Jornada Laboral es necesario comprobar los gastos de tiempo de trabajo invertidos con relación a la duración de la jornada.

Esta comparación es el aprovechamiento de la jornada laboral (AJL), el cual expresa la proporción del tiempo de trabajo relacionado con la tarea (TTR) y el tiempo de interrupciones reglamentadas (TIR) con relación al total de la jornada, es decir:

$$AJL = \frac{TTR + TIR}{JL} * 100$$

Mediante el estudio se puede definir también los problemas que se presenten con los equipos, medios, las condiciones ambientales entre otros en los diferentes puestos de trabajo.

- **Fotografía detallada colectiva:** consiste en hacer una descripción detallada de todas las actividades realizadas por un grupo de trabajadores dentro de la jornada laboral y medir la duración de cada una de ellas a fin de conocer el nivel de interrupciones y utilización de los mismos, pudiéndose determinar a partir de esta información las medidas técnico - organizativas a implantar.

Este método se aplica cuando tenemos un grupo de trabajadores que realizan una misma operación en sus respectivos puestos de trabajo o cuando un grupo de trabajadores realiza un trabajo de forma colectiva sobre un mismo objeto de trabajo y se desea realizar el estudio en poco tiempo. Tiene el inconveniente de que el observado debe de tener una gran habilidad y experiencia.

**Muestreo por observaciones instantáneas:** Esta técnica consiste en efectuar las observaciones directas a los trabajadores, lo que se hace de forma aleatoria y discontinua, realizando recorridos que tienen puntos de detención previamente determinados, desde los cuales se efectúan recorridos visuales a los trabajadores abarcados sin medir los tiempos, sino solo registrando en que tipo de clasificación de tiempo de la estructura de la jornada laboral se encuentra al instante de ser observados; lo cual requiere un profundo conocimiento de las características de trabajo por parte del normador.

En esta técnica los dos primeros pasos concuerdan con los de la fotografía, pero a partir del tercero se aprecian diferencias. En el tercero (diseño del muestreo) es necesario:

Fijar los valores del nivel de confianza (NC) y precisión (S).

El valor más usado del Nivel de Confianza es de 95% y de precisión de  $\pm 0.05$ .

Para el cálculo de la cantidad de observaciones necesarias a realizar se utiliza la expresión:

$$Nd = \frac{1600(1-p)}{p} \quad \text{Para NC} = 95\% \text{ y } S = \pm 0.05$$

Como ya se ha fijado NC y S, solo queda buscar un valor inicial de p que llamaremos pi, que sustituido en la fórmula permite hallar un valor primario de N que llamaremos Ni, el cual se debe ir corrigiendo a medida que aumentan las observaciones.

Existen tres vías posibles de encontrar el valor de pi, pero se recomienda utilizar el siguiente:

- Realizar un muestreo de observación inicial.

En este muestreo de ambientación se deben realizar 100 observaciones, ya que es un número fácil de utilizar a la hora de tener valores porcentuales, además es un número relativamente grande de observaciones y logra dar un valor de pi, que si no es el real de la muestra que se tome, si debe considerarse como elemento de la distribución de él. El valor de pi se determina mediante la expresión:

$$pi = P/Ni \quad \text{donde:}$$

P: Cantidad de instantes en que los obreros se encuentran trabajando.

Ni: Cantidad de observaciones iniciales.

- Cantidad de recorridos y modo de realizarlos.

Una vez fijado Ni, se pasa a determinar la cantidad de recorridos que se deben realizar para obtener las Ni observaciones. Estos van a depender del número de obreros a observar en cada recorrido:

$$Rd = \frac{Ni}{k} \quad \text{Donde:}$$

Rd: Recorridos iniciales.

Ni: Cantidad de observaciones iniciales.

K: Cantidad de obreros observados en cada recorrido.

El número de recorridos a realizar hay que analizarlo teniendo en cuenta el número máximo de recorridos que se pueden realizar en una jornada de trabajo ( $R_{m\acute{a}x}$ ), respondiendo a la expresión:

$$R_{m\acute{a}x} = \frac{JL - TDNP}{tr} \quad \text{Donde: } tr \text{ es el tiempo medio del recorrido.}$$

Los factores prácticos a tener en cuenta son:

- Recorridos exactos.
- Diferentes puntos de partida.
- Carácter aleatorio de los instantes de comienzo de cada recorrido, debido al carácter aleatorio de los hechos que ocurren (paradas).
- Al realizar la observación esta debe ser instantánea y desde un mismo lugar siempre.

Es muy importante medir el tiempo medio de duración de cada recorrido.

- Confeccionar el diagrama de recorrido.

Se hace un diagrama en planta del área, se representan los diferentes puestos de trabajo y la posición del trabajador en cada uno de ellos, luego se determina el lugar de origen del normador y los puntos del recorrido donde se detendrá a observar a los trabajadores, la trayectoria del recorrido debe ser cerrada y los puestos de trabajo pueden ser enumerados.

- Obtención de los instantes aleatorios en que debe comenzar cada recorrido.

El instante de iniciar los recorridos debe ser aleatorio. Para obtener las horas de comienzo de cada recorrido se utiliza una tabla de números aleatorios.

- Diseño del modelo de registro.

En este deben aparecer de forma concisa los datos más importantes, donde se puede utilizar como convención, marcar como trabajando un punto (.) y como no trabajando una raya (/).

- Realización de las observaciones.

Se realiza el muestreo según el diseño realizado. Durante los días de ejecución se procede a realizar el gráfico acumulativo de control y el recálculo de la cantidad de observaciones necesarias ( $N_d$ ). A medida que van transcurriendo los días se va acumulando el número de observaciones teniendo el valor verdadero de  $p_f$ , o sea, el valor de desaprovechamiento real de la jornada

laboral. Esto puede traer como resultado la necesidad de un rediseño del muestreo.

- Gráfico acumulativo de control.

Este gráfico se va realizando diariamente, y en el mismo se platean los puntos pertenecientes a p acumulada hasta ese día.

$$Pad = \frac{\sum_{j=1}^d P_j}{\sum_{j=1}^d N_j}$$

Donde:

P<sub>j</sub>: observaciones P acumuladas el día j.

N<sub>j</sub>: observaciones totales realizadas el día j.

Pad: porcentaje de desaprovechamiento de la JL hasta el día d.

Mediante este gráfico podemos ir controlando el valor que va tomando p a medida que avanza el muestreo y poder determinar cuando es necesario realizar un rediseño del mismo en caso de que uno de los p<sub>aj</sub> no se comporte estable.

- Recálculo de N.

A medida que aumenta el tamaño de muestra, aumenta la representatividad de la misma, por lo tanto, después de ciertos días de muestreo el valor de p logrado es más representativo que el que se obtuvo en el muestreo de ambientación, así al cabo de d días se hace el recálculo de N<sub>d</sub>, el muestreo se detiene si N<sub>dj</sub> ≤ N<sub>aj</sub>, o sea si las observaciones necesarias calculadas son menores o iguales que las realizadas.

Para los controles del muestreo se utilizan dos instrumentos: el gráfico de control diario y el cálculo de la precisión final. Para el cálculo de la precisión final se utiliza la siguiente expresión:

$$Sf = \sqrt{\frac{\gamma^2 (1 - paj)}{Naj * paj}}$$

Como NC = 95% y S = 0.05, si ISf ≤ ISI entonces el muestreo es válido.

Si ISf > ISI se calcula el valor de N y se completan las observaciones.

El Aprovechamiento de la Jornada Laboral (AJL) sería igual al p<sub>aj</sub> del último día.



Mediante este estudio de tiempos también se pueden definir los problemas que existen en los diferentes puestos de trabajo con los equipos, medios, las condiciones ambientales, entre otros.

- **Cronometraje:** consiste en medir la duración de la operación estudiada mediante un cronómetro y, conociendo el desglose de los gastos de tiempo de la jornada de trabajo correspondiente al puesto de trabajo estudiado determinar la norma. Este método se utiliza fundamentalmente en aquellos puestos de trabajo que realicen operaciones repetitivas de corta duración, y tiene la ventaja de que los tiempos obtenidos a través del mismo son muy exactos.

### **1.6 Determinación de la carga y capacidad de trabajo.**

Una vez medido el trabajo es posible determinar la cantidad óptima de personal necesario para el servicio teniendo en cuenta los tiempos operativos de la actividad que se realiza en dependencia de las cantidades a elaborar. Esto dará como resultado el valor de la carga de trabajo El tiempo que puede emplear un trabajador en realizar determinadas cantidades de trabajo en la jornada laboral será la capacidad de trabajo.

El trabajo asignado a un puesto debe ser menor o igual que el que puede hacerse en el mismo. Cuando es igual se necesita un obrero; cuando es menor significa que la capacidad está subutilizada y sólo se necesita un obrero, debiéndose analizar que otras actividades pudiera realizar para igualar la carga a la capacidad de trabajo. Cuando es mayor el trabajo que debe hacerse con respecto al que puede hacerse entonces se necesitará más de un obrero para realizar la carga.

Este análisis es llamado Balance Carga-Capacidad.

#### **1.6.1 Determinación de la carga de trabajo.**

La carga de un obrero u operación es lo que se tiene que hacer por unidad de tiempo estudiado: minuto, hora, sección mañana, sección tarde, noche, día, etc. esta magnitud está en dependencia directa con el diseño del servicio, el que a su vez responde a las exigencias del cliente.

En ocasiones el servicio se diseña de forma que lo que se va a ofrecer sufre ligeras variaciones, se conoce (con una alta precisión) con anterioridad lo que se va a ofertar, en esos casos es conveniente para calcular las “cargas” disponer de la siguiente información inicial:

- ◆ Cantidad de “servicios” (o unidades) a prestar de un mismo tipo  $i$  (raciones, atenciones culturales, etc.) al que denotaremos  $R_i$ .
- ◆ Normativas de tiempo por unidad del tipo  $i$ , al que se denotará  $Nt_i$ .

Se calcula entonces la Carga de la actividad compuesta por los  $n$  tipos de unidades de servicios a elaborar o brindar por la expresión:

$$Q = \sum_{i=1}^n R_i * Nt_i$$

### **1.6.2 Determinación de la capacidad de trabajo:**

La capacidad de un obrero u operación es lo que se puede hacer a partir del estudio de las posibilidades existentes, para ello es ventajoso conocer las normas de tiempo de cada actividad. A través de estos se puede percibir el método de trabajo existente y su perfeccionamiento, lo que reviste gran importancia.

En ésta etapa debe quedar definido el tiempo que demora en realizarse cada actividad o grupo de actividades afines, o sea, las normativas de tiempo operativo, los estudios deben repetirse tantas veces como sean necesarios de forma tal que los mismos tengan la confiabilidad necesaria.

Posteriormente deben determinarse el resto de los tiempos componentes de la jornada laboral relacionados con: las actividades que se realizan para preparar o concluir la tarea (TPC), el tiempo que se invierte para dar servicio técnico u organizativo a los elementos componentes del puesto de trabajo (TS), así como los tiempos que emplean para resarcir al hombre de las energías gastadas (TDNP) y los tiempos de interrupción provocados por los requerimientos técnicos u organizativos (TIRTO).

Debe aclararse que si el Tiempo Preparativo Conclusivo depende de cada producto entonces es más conveniente incluirlo en la normativa del producto y/o servicio.

La capacidad expresada en unidades de tiempo se puede calcular de dos variantes diferentes:

Capacidad = Jornada Laboral.

Será cuando los Tiempos de Trabajo Relacionado no tienen variabilidad y los tiempos normables (TS, TPC, TO, TIRTO y TDNP) ya están incluidos dentro del cálculo de la Norma de tiempo.

Capacidad = Jornada Laboral – (TPC + TS +TIRTO)

Será cuando hay variabilidad entre los TTR por lo que los tiempos normables no están incluidos dentro de la norma de tiempo de ahí que halla que restarlos a la capacidad.

### **1.7 Cálculo del número óptimo de trabajadores (No.)**

El número de trabajadores necesarios en cada operación quedará determinado entonces por la relación entre la “Carga” y la “Capacidad” de un trabajador, que se sustituye en la expresión:

$$No = Q /C$$

Conociendo el número de obreros por área de trabajo se podrá determinar la cantidad total de trabajadores que se necesitan. Se debe tener en cuenta también aquellos que no elaboran o procesan productos, valorando su aprovechamiento de la jornada laboral y la repercusión de este en el resto de los puestos de trabajo.

Cuando existe un déficit de fuerza de trabajo se sobrecarga físicamente al obrero y esto trae consigo el agotamiento y por tanto la insatisfacción laboral, lo cual influye negativamente en las relaciones con el cliente. También provoca que el proceso sea más lento que lo deseado. Un exceso de trabajadores trae consigo un incremento de los gastos, disminución de la productividad del trabajo, los trabajadores se sienten menos responsables de los resultados del trabajo por lo que aumentan las indisciplinas laborales. Todo esto pone en juego la competitividad y eficiencia de la entidad prestadora del servicio.

### **1.8 Establecimiento de incentivos salariales.**

Con los incentivos salariales, los trabajadores reciben una mayor remuneración cuando su producción es mayor. Estos incentivos deben contribuir a garantizar uno de los objetivos principales del Sistema de Gestión de Recursos Humanos, que es lograr que cada puesto o función de trabajo esté ocupado por el personal idóneo y competente. Con los métodos de incentivos salariales se compensa a los empleados individualmente o como grupo, por la cantidad de output generado durante un período de tiempo. De este modo los trabajadores

pueden ver que sus esfuerzos están en relación con el salario que obtienen ya que pueden ganar más que con los sistemas convencionales, donde su esfuerzo no es tenido en cuenta. Esto origina normalmente que los empleados produzcan más.

El sistema de incentivos se lleva a cabo con los siguientes objetivos:

- Contribuir a que el trabajo, expresado en sus resultados, ejerza su papel de vía fundamental para la satisfacción de las necesidades y expectativas del personal.
- Coadyuvar al incremento de los niveles de actividad, efectividad y de la eficiencia empresarial, apoyándose en un sistema de incentivos.
- Estimular y dar dirección al aprendizaje y la mejora continua a partir de las contribuciones del personal, reconocidas éstas en el sistema de retribución.

### **1.9 Evaluación del desempeño del trabajador.**

La evaluación del desempeño, evaluación del rendimiento, o evaluación de la actuación es una actividad determinada, consiste en un procedimiento donde se valora la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización. Esta evaluación se realiza con los objetivos siguientes:

- ✓ Comprobar la eficacia de los sistemas de selección y de promoción interna.
- ✓ Detectar las necesidades de formación de los individuos. Parte de los fallos detectados pueden deberse a una carencia de formación en áreas específicas.
- ✓ Realizar un inventario de las capacidades y habilidades individuales no utilizadas por la empresa, que permitan hacer una asignación de trabajos más adecuada con el potencial de cada persona.
- Adoptar decisiones respecto a los planes individuales de carrera y los planes de asociación.
- Conocer los deseos, aspiraciones y preferencias de cada trabajador.
- Que el jefe conozca mejor a cada colaborador directo, facilitando así la comunicación vertical, tanto ascendentemente como descendentemente.
- Conocer por la parte de los evaluados cómo son percibidos por su superior inmediato, reflexionando sobre aspectos de su actuación para que mejoren en consecuencia su desempeño.

- Establecer sistemas de retribución más justos basados en las diferencias de rendimientos individuales y el logro de sus objetivos.
- Conocer datos acerca del clima laboral, así como para detectar problemas ocultos, que pueden ser atajados antes de que estallen.
- Poner al día las descripciones de los problemas de trabajo.
- Validar métodos y estilos de liderazgo.
- Orientar y prestar atención al desarrollo profesional del evaluado.

Al ser varios los fines de la evaluación del desempeño, también son diversos los métodos empleados para ello, pero ninguno es completamente bueno, todos tienen sus aspectos positivos y negativos, por lo que es necesario utilizar combinaciones que logren una mayor contribución al trabajador, al jefe y la organización y, sobre todo, garantizar la sistematicidad y la continuidad en su aplicación; la elección de uno u otro método dependerá no solo de los objetivos que se pretendan conseguir, sino de numerosos aspectos como son:

- El tipo de puesto considerado.
- Característica que se desean medir.
- Cultura empresarial.
- Objetivos que se persiguen o se pretenden conseguir.
- Diversos elementos coyunturales que siempre habrá que tomar en consideración.

La evaluación del desempeño puede emplearse con diversos fines. Se ha planteado por los especialistas su utilidad en la implantación de sistemas que motiven a los empleados a incrementar su rendimiento pues el feedback que proporciona el conocimiento del propio desempeño puede actuar en el sentido de aumentar la motivación para incrementar el rendimiento. Por otra parte los resultados de la evaluación pueden llevar a la empresa a implantar sistemas de motivación del personal y/o perfeccionar los existentes.

Existe una estrecha relación entre evaluación, satisfacción laboral, motivación y calidad del desempeño, de ahí la significación de estos elementos para obtener el éxito en la empresa.

La evaluación se realiza atendiendo esencialmente a:

- Misión u objetivos fijados.
- La cantidad y calidad del trabajo desarrollado.

- Las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo.
- Las características personales en la cultura organizacional.

Cualquiera que sea el método de evaluación que se asuma habrá de comprender esos elementos. Este sistema comprende los datos de identificación del empleado y su puesto, quién o quienes realizan la evaluación, los indicadores o parámetros a valorar y el método utilizado.

### **1.10 Análisis de sistema de estimulación.**

Un elemento vital para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la estimulación. Los sistemas de estimulación constituyen un aspecto muy importante dentro del proceso de Gestión de Recursos Humanos, existiendo una estrecha relación entre motivación, satisfacción laboral y la calidad del desempeño. De ahí la significación de este elemento para el éxito de la empresa, pues garantiza que la organización pueda obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

La entidad debe estar al tanto de las necesidades de los trabajadores, porque una vez resuelta una inmediatamente surgirá otra, y si este hombre no se concentra en el trabajo, no rinde lo suficiente y como es lógico afecta la eficiencia de la empresa, pues la baja productividad puede estar dada por falta de incentivos que motiven al personal.

El diseño de un sistema de estimulación cuenta con cuatro etapas fundamentales, ellas son:

1. Preparación inicial.
2. Diagnóstico.
3. Estrategia de solución.
4. Implementación.

#### **Etapas de preparación inicial.**

Siempre que se lleva a cabo un proceso de cambio, de mejora continua, de perfeccionamiento, es necesario marcar un punto de partida, realizar una entrada formal que de inicio al mismo, esta etapa con diferentes denominaciones aparece en los diversos enfoques existentes.

Los objetivos de esta etapa son:

- Esclarecer las expectativas de metas, roles y procedimientos a todos los niveles.

- Comprometer a todos los directivos y trabajadores con el proceso de mejora continua del sistema de estimulación.
- Definir y preparar al equipo que dirigirá el proceso.

Como tareas o actividades a realizar para alcanzar los objetivos previstos para esta etapa pueden considerarse los siguientes:

- Entrevistas iniciales.
- Reuniones de información.
- Talleres de sensibilización.

En esta etapa, para el logro de compromiso se refiere, no se cerrará nunca, una vez iniciado el proceso de mejora continua, en ella la labor de capacitación del personal, es trascendental.

### **Etapa 2. Diagnóstico.**

La etapa de diagnóstico es fundamental en el proceso, donde se realiza un estudio y análisis lo más profundo posible, que permita revelar el estado actual de la organización referida al subsistema objeto de estudio, en este caso el sistema estimulador.

Los objetivos de la etapa de diagnóstico son:

- Identificar, verificar y definir los principales problemas del sistema de estimulación.
- Analizar las causas que provocan la existencia del problema.
- Identificar y caracterizar las amenazas y oportunidades del entorno de la organización y del sistema estimulador, que están directamente relacionadas con este.

Las tareas o actividades a desarrollar para cumplimentar los objetivos pueden enfocarse en tres direcciones básicas:

- Caracterización y diagnóstico preliminar de la organización y sus partes estructurales, análisis del entorno de la organización y sus partes estructurales, análisis del entorno (interno y externo) del sistema estimulador.
- Diagnóstico de la satisfacción laboral.
- Diagnóstico del estimulador.

- Las dos primeras darán paso a la tercera que incluirá el resultado final del diagnóstico del estimulador, es conveniente resaltar que pueden ser iniciadas en simultáneo y de hecho conviene hacerlo.

### **Etapa 3. Estrategia de solución.**

La etapa de estrategia de solución es la más compleja y abarcadora de todas, su objetivo consiste en diseñar la estrategia global de solución a los problemas detectados, que en otras palabras consiste en el diseño y/ o perfeccionamiento del sistema de estimulación.

El equipo de diseño debe elaborar el plan de acción concreto que adoptará la organización para accionar sobre las causas que inciden de una u otra manera en los problemas detectados, priorizando desde luego estas, acorde al estado en que las mismas se diagnosticaron, dándole preferencia a las críticas, a aquellas que tengan mayor impacto y que tengan mayores posibilidades de éxito en las condiciones objetivas y subjetivas existentes en el entorno.

El estudio de la naturaleza, y su contenido de trabajo, el grupo y sus directivos, las condiciones de trabajo y buena parte de los aspectos comprendidos en las condiciones de bienestar requiere de un esfuerzo multidisciplinario, centrado en los sistemas de trabajo utilizando las herramientas derivadas de la organización del trabajo, la organización de la “producción” y la dirección, por tanto el equipo de diseño deberá recurrir a ellos para perfeccionar estas direcciones. Las soluciones más recurrentes están vinculadas a:

- El diseño de procesos y sistemas de trabajo.
- El diseño y especificaciones de cargos u ocupaciones.
- El perfeccionamiento de la gestión y de la función directiva en general.
- Las políticas de flujo de los recursos humanos.
- La aplicación de sistemas de gestión de seguridad e higiene del trabajo.

### **Etapa 4. Implementación.**

Una vez que el equipo de diseño elaboró el plan de acción y este fue sometido a la consideración de la alta dirección de la organización y aprobado, se inicia la etapa de implementación. La implementación tiene como objetivo implantar cambios, o sea, implementar las acciones derivadas de la estrategia de solución.

Tareas o actividades a desarrollar en esta etapa son las siguientes:



-Preparar las condiciones para la implementación.

-Implementación de cada acción.

La etapa de implementación en general es una etapa de ejecución donde los implicados y responsables deben asegurarse que las acciones previstas se lleven a vías de hecho según lo aprobado de la manera más rigurosa posible.

Puesto que la calidad del trabajo realizado en cualquier empresa puede estar influenciada, entre otros factores, por una adecuada estimulación del personal, es indispensable llevar a cabo la evaluación del desempeño. Esta importante actividad de la gestión de recursos humanos pretende valorar, de una forma sistemática y objetiva, el rendimiento de los empleados de la organización. Este proceso se realiza de manera continua para medir los resultados del trabajo y el desempeño individual teniendo en cuenta la actitud, ejemplaridad, autoridad personal, entre otros.

Objetivos de la evaluación del desempeño:

- ✓ Contribuir a mejorar la actuación de los trabajadores y cuadros en función del cumplimiento de la misión y los objetivos generales de trabajo.
- ✓ Ayudar a tomar decisiones administrativas sobre los trabajadores y cuadros para determinar la estimulación.
- ✓ Obtener los elementos del comportamiento de cada trabajador y cuadro en su puesto de trabajo para determinar las acciones de formación necesarias.
- ✓ Verificar si el desempeño de cada trabajador y cuadro está en correspondencia con el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos.
- ✓ Mejorar las relaciones interpersonales, contribuyendo a la creación de equipos productivos, donde exista un clima laboral positivo.
- ✓ Motivar y estimular las iniciativas, creatividad y logros puestos de manifiesto en función de un trabajo más eficiente y eficaz.
- ✓ Identificar el potencial personal para las promociones y rotaciones.

### **Pasos para el proceso de evaluación de los trabajadores.**

1. Preparación de la evaluación por parte del evaluador:

- a) Análisis de la evaluación anterior.
- b) Acopio de información a través del registro continuo del desempeño y otras fuentes como son, los criterios de sus compañeros de trabajo, encuestas al cliente y libros de opinión del cliente.

- c) Precisar aspectos positivos y negativos que se tendrán en cuenta en la evaluación.
  - d) Definir técnicas a emplear en la entrevista de evaluación, teniendo en cuenta las características de personalidad de cada trabajador y la evaluación en concreto.
2. Ejecutar entrevista de evaluación individual.
  3. Realizar el análisis conjunto de la evaluación individual en una reunión con el equipo de trabajo.
    - a) Posibilidad de que cada trabajador exprese su opinión en cuanto a su evaluación y la de sus compañeros.
    - b) Las deficiencias del colectivo, en la calidad del servicio, se delimitan con nombre y apellido, lo cual sirve para que quede claro la responsabilidad individual en la calidad.
    - c) Se analizan los problemas fundamentales que incidieron en la evaluación de cada uno de los trabajadores y las medidas correctivas que se pueden tomar.
    - d) Se estimulan los mejores resultados en el trabajo.
  4. Registrar en los modelos establecidos para esos efectos los resultados finales de la evaluación individual de cada trabajador. El certificado de evaluación debe ser firmado por el evaluado y el evaluador una vez analizados los resultados de la evaluación. El trabajador recibirá una copia de su evaluación.
  5. Los jefes de Departamentos despacharán con el Departamento de Recursos Humanos los resultados de la evaluación de sus subordinados.
  6. El Departamento de Recursos Humanos hará un informe con los resultados de las evaluaciones de cada área de trabajo, para su análisis en el consejo de dirección, vinculándolo estrechamente con la calidad y el cumplimiento de los objetivos de trabajo del área para el período.
  7. Análisis en el consejo de dirección de los resultados de la evaluación del desempeño de cada una de las áreas.
  8. Atención y tratamiento a las inconformidades.
  9. Afectación de la cuantía a pagar por idoneidad de acuerdo con los resultados de la evaluación del desempeño. Teniendo en cuenta los resultados

finales de la evaluación los jefes de departamento procederán a descontar el % establecido según la categoría evaluativa. (Besseyre des Horts, 1990).

### **1.11 Propuesta de las medidas que permitan la mejor organización del trabajo.**

En dependencia de los resultados obtenidos durante la aplicación de la metodología, se propondrán las medidas técnico-organizativas que permitan solucionar los problemas existentes, de manera que el obrero trabaje con mayor eficiencia y calidad durante las horas establecidas, siendo esto más beneficioso para él y para la entidad en que labora.

### **1.12 Análisis y descripción de cargos u ocupaciones.**

Para el análisis y descripción de cargos u ocupaciones, o sea la elaboración de los profesiogramas se hizo una fusión de la metodología elaborada para lograr una mayor calidad en los mismos. En la definición de la metodología tiene un rol fundamental la obtención de información acerca del puesto en cuestión, la cual debe abarcar lo siguiente:

- Datos generales del puesto e integración en la estructura de la organización estableciendo sus relaciones internas y externas, creando un flujo de comunicación adecuado y considerándolo desde el inicio como una pieza más, tan fundamental como las otras.
- Tareas, funciones y actividades que se desarrollarán desde el puesto.
- Relación de los medios necesarios para realizar el trabajo, combinando las expectativas surgidas con lo que realmente se espera y se puede obtener del puesto.
- Preparación de la persona para el puesto, enfocada a través de su formación, capacidades, aptitudes, experiencias, etc. y que serán necesarias para el logro de los resultados deseados.

Por tanto, la metodología transcurrirá a partir de la información clave que se demanda del puesto de trabajo objeto de análisis, para luego llegar a la elaboración de su descripción. Durante el desarrollo de todo el proceso, existirá una amplia participación de los trabajadores titulares de los puestos que serán analizados, representaciones de las organizaciones de la institución y la administración.

Pasos para realizar el diseño de puestos:

1. Identificación general del puesto.

2. Recopilación de información sobre el puesto.
3. Procesamiento y análisis de la información obtenida.
4. Formulación de la descripción del puesto y su perfil.

**Paso 1:**

Identificación General del Puesto:

Definición: Reconocimiento del puesto que será objeto de análisis, a través de las respuestas a las interrogantes:

¿De qué puesto se trata?

¿Dónde está ubicado o se plantea ubicar dentro de la estructura?

¿Existe o es de nueva creación?

La ejecución de este paso se efectúa a través de una comunicación coordinada entre el área de Recursos Humanos y el responsable del departamento o área en que se ubica el puesto identificado.

**Paso 2:**

Recopilación de información sobre el puesto:

Existen distintas técnicas para realizar el análisis y descripción de los puestos de trabajo. Se puede afirmar que no existe un procedimiento mejor que los demás, sino que cada uno tiene sus ventajas e inconvenientes, y es apropiado o no en función del tipo de puestos a analizar. Entre los más usados se destacan:

Método de entrevista personal.

Método que se caracteriza porque el especialista recoge la información cara a cara con el trabajador. Puede ser estructurada o no, pero siempre se recomienda llevar al menos una lista de puntos sobre la que se referirá la misma a fin de facilitar la obtención sistemática y organizada de la información. Es uno de los métodos más utilizados porque ofrece mayor riqueza informativa, pero tiene como desventaja que requiere mucho tiempo y esfuerzo para su aplicación, y por lo tanto resulta costoso.

¿Cuándo utilizarlo?: Puede utilizarse en cualquier tipo de puesto y se recomienda su utilización combinada con cualquiera de las técnicas mencionadas. (Vázquez, 2003)

Método del diario de actividades.

Consiste en un informe que elabora el titular del puesto. En el mismo, el trabajador debe registrar diaria y sistemáticamente las actividades que

desarrolla, especificando el tiempo que les dedica y los métodos y medios que utiliza.

Proporciona detalles del puesto que no se habían obtenido de otra forma, pero resulta fatigoso para el empleado y sujeto a distorsión pues se trata de un auto registro.

No existe una técnica cuyo uso exclusivo permita obtener toda la información necesaria para realizar la descripción de un puesto de trabajo. Siempre se recomienda combinar más de un instrumento.

Las técnicas aplicadas deben asegurar la identificación clara de:

- Las labores inherentes al puesto.
- Las responsabilidades que le corresponden al puesto.
- Los conocimientos que demanda el puesto.
- Las habilidades requeridas para el puesto.
- Los niveles de desempeño que exige el puesto.

Por ser el de mayor y más fácil utilización es necesario profundizar en el método de cuestionario estructurado. Las respuestas a los cuestionarios serán sometidas a la consideración del jefe y/o especialistas del área donde se ubica el puesto, con el objetivo de que estos amplíen y/o ajusten la información obtenida. De tratarse del análisis de un puesto que está cubierto, es recomendable hacer el estudio de las evaluaciones de desempeño de las personas que lo ocupan.

### **Paso 3:**

Procesamiento y análisis de la información obtenida:

Se desarrollará de la siguiente forma:

-Determinación de quienes integrarán el equipo de analistas:

La conducción del análisis será responsabilidad del área de Recursos Humanos, por lo que deberán participar los especialistas que tengan la preparación necesaria para ello.

Debe participar, además, el jefe inmediato de puesto sujeto al análisis, una representación de la Sección Sindical y especialista del departamento al que pertenece el puesto estudiado. El análisis puede enriquecerse si se indican especialistas de otras instalaciones.

-Evaluación, análisis y organización de toda la información recogida.

-Confeción de la descripción del Puesto:

Cada trabajador iniciará sus análisis y el especialista revisará lo realizado.

#### **Paso 4:**

Formulación de la descripción del puesto:

La descripción de un puesto consiste en reportar por escrito, en forma gramaticalmente clara, lógica y concisa el contenido del mismo, basado en las funciones y responsabilidades que corresponde realizar.

La descripción del puesto estará integrada por los siguientes elementos:

- **Encabezado:** incluye datos generales de ubicación, nombre del puesto, área, departamento, jefe inmediato, puestos que le reportan, fecha en que se confecciona. Se puede incluir un organigrama que permita visualizar la posición del puesto dentro del área y la organización.
- **Descripción Genérica:** incluye concretamente el objetivo del puesto, su razón de ser.
- **Descripción Analítica:** incluye las funciones del puesto, las actividades diarias, periódicas y eventuales. Descripción de la función por proceso.
- **Condiciones del Puesto:** incluye posición en que se trabaja, ambiente, riesgos, esfuerzos, responsabilidades, horario de trabajo.
- **Perfil del Puesto:** es la descripción detallada de las especificaciones necesarias para desempeñar el puesto, incluye: Formación Académica, experiencia, conocimientos específicos, supervisión de personal, habilidades, requeridos en el puesto se utiliza un rango que se muestra en la siguiente tabla:

ELEMENTOS	RANGO
Conocimientos específicos	Elementales (1)
	Medio (2)
	Amplio (3)
Características del comportamiento	Poco (1)
	Normal (2)
	Más de lo normal (3)
	Bastante (4)

En el profesiograma se coloca una cruz en el valor del rango que se desea que se encuentre el conocimiento o característica del comportamiento especificados.

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

La redacción debe ser concisa y directa, utilizando las palabras más sencillas posibles.

Todas las que no contribuyan a la descripción del puesto deberán ser omitidas.

Cada oración deberá iniciarse con un verbo en tiempo infinitivo, en la que el sujeto sea el empleado que desempeñará el puesto.

Cada actividad, función y/ o responsabilidad mencionada deberá ser representada en orden de mayor a menor importancia y de periodicidad (permanentes, ocasionales, etc.).

El puesto deberá ser descrito tal y como existe ahora y no como debería o podría existir en otras circunstancias.

Para el análisis y descripción de cargos u ocupaciones, es necesario tener previamente una concepción de la organización donde se va implementar el mismo, así como la valoración del comportamiento de la Gestión de Recursos Humanos en la entidad, por ello es indispensable la realización de una etapa previa referida al diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos.

Si como resultado de este diagnóstico se comprueba que la organización no cuenta con los profesiogramas elaborados se seguirá el siguiente procedimiento metodológico.

#### **Etapas 1:** Fase de planeamiento

Esta fase muchas veces olvidada porque “todos los análisis de cargos son iguales” es fundamental, sin embargo, para el éxito final del proyecto.

Objetivos:

- Determinar el tipo y forma de las informaciones que se necesita.
- Seleccionar el método más adecuado para recoger la información necesaria.

Tareas a desempeñar:

- Detección de las necesidades: lógicamente 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 asuma(n) las labores de la organización y que dirijan a las personas que van a llevar a cabo el proceso.
- Entrenamiento: en esta tarea se incluyen 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 externos).
  - 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, especificando 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 de la empresa pasando luego a otra y así sucesivamente dentro de una secuencia vertical.
- Escoger él (los) método (s) 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 2:** Fase de preparación.

Objetivos:

- Involucrar al personal de la empresa.
- Determinar el formato que tendrá el análisis.

Tareas a desarrollar.

- Preparación del ambiente: aclaración a la dirección, gerencia, supervisión y a todo el personal involucrado en el análisis y descripción de cargos. Es necesario, antes de iniciar la recogida datos, informar de la realización del análisis de cargos y de sus objetivos a toda la organización:



- A los factores de la empresa (Sindicatos, Administración, etcétera) 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.
- Elaboración del organigrama de cargos y posicionamiento respectivo de los cargos en el organigrama; al colocarse un cargo en el organigrama se obtiene la definición de los siguientes aspectos:
  - 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: De una forma práctica deben prepararse la entrevistas que se efectuarán, estableciendo el lugar y el momento oportuno para ello para evitar molestias necesarias y agilizar el proceso, además debe concebirse objetivamente cuáles son los cargos que exigen el empleo de la observación directa y debe elaborarse el cuestionario de análisis de cargos para aquellos casos en que vaya a ser utilizado.

### **Etapas 3:** Fase de ejecución.

Objetivo:

- Recogida de la información y confección de profesiogramas.

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.
- 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. Cuales 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, indicando el nivel exigido en los mismos (idioma extranjero, procesador de texto a un nivel avanzado, etcétera).
  - 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, etcétera).
- Experiencia previa: tiempo de experiencia y en que funciones y tareas son necesarias 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.
- Compleción 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 dependiendo jerárquicamente del ocupante del cargo, realizan su trabajo bajo su supervisión.
  - Económica.
  - Sobre bienes.
  - 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.
  - 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 perfiles profesiográficos, perfiles de cargo, o más comúnmente denominados profesiogramas, con información adjunta relacionada acerca del grupo salarial, categoría ocupacional así como la correspondiente matriz de descripción de funciones y la realización de los perfiles de competencia. Es importante señalar que con la matriz de descripción de funciones, no sólo se consigue información acerca de todas las funciones que se realizan dentro de ese cargo de forma detallada, sino que además expone a su vez, para cada función la relación existente entre el titular de ese cargo y los restantes que están relacionados con el mismo. Se averigua con facilidad la competencia que cada cargo tiene sobre una función determinada.

En esta matriz aparece:

- Eje horizontal: Líneas de funciones de un determinado cargo.
- Eje vertical: Los cargos con que mantiene algún tipo de relación.

Las relaciones consideradas son las siguientes:

- Máxima responsabilidad (M).
- Responsabilidad con autoridad (A).
- Informa ante una acción (I.A).
- Informa después de una acción (I.D).
- Consulta antes de llevar a cabo acciones (C).
- Responsable de una acción (R).
- Ejecuta una acción (E.J)

Para la conformación de los perfiles de competencia se deben realizar las siguientes actividades; disponiendo previamente de la información obtenida en la tarea:

Identificar la competencia; por cada responsabilidad indicada en el cargo que se debe determinar:

Saber, es decir, los conocimientos.

Los saber-hacer, o sea, las habilidades técnicas.

Los saber-ser, es decir, los comportamientos profesionales.

Elaborar el perfil definiendo cada competencia, elaborado una escala para cada una de ellos y determinando el estándar aconsejable para el cargo en cada una de ellas.

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.**

Elaboración previa del perfil profesiográfico o profesiograma.

Presentación definitiva del proyecto.

Se hace imprescindible señalar que en la metodología se abarcan de una forma exhaustiva los elementos que deben abordarse en la confección de los profesiogramas, no obstante los cargos elaborados no tienen obligatoriamente que contener cada uno de los aspectos señalados, pues las características del cargo no exigen de los mismos, situación similar ocurre en la matriz de funciones que, aunque es muy ilustrativa, es realmente innecesaria para el caso de los obreros que carecen de responsabilidades directivas.

#### **Etapas 4:**

##### **Fase de seguimiento.**

Es conveniente establecer revisiones periódicas para determinar cuales 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:

Condiciones	Clasificación
Desaparezcan por no ser necesario	D
Cambien o se transformen	C
Permanezcan igual	P
Emerjan como nuevos	E

En función de esta clasificación se vislumbra la estructura futura:

Cargos u ocupaciones futuras.

Responsabilidades y exigencias.

Necesidades cuantitativas y cualitativas del personal.

### **1.13 Análisis y descripción de cargos u ocupaciones.**

Velásquez, (1997).plantea que algo fundamental dentro de cualquier organización es sin duda tener bien definido lo que cada persona, que forma parte de ella, hace o debe hacer. Es por eso que se vuelve imprescindible que se analicen sus puestos de trabajo, pues es muy necesario tener un amplio bagaje de información relativa a los diferentes puestos, pues este permite la ejecución de los procesos típicos de la función. Con esta información, a partir de su análisis y posterior uso, nos permite incrementar la efectividad de las decisiones en lo referente procesos de gestión de recursos humanos, con miras al incremento de la eficiencia ya que los diferentes puestos se encuentran en relación directa con la productividad de cada organización. Si los puestos se diseñan bien y se desempeñan de forma adecuada, la organización se encuentra en vías de lograr sus objetivos.

Los beneficios o utilidades derivados del análisis de puestos de trabajo propician mejoras en diversos ámbitos:

- La función de recursos humanos accede a información susceptible de usos encaminados a mejorar el ajuste persona-puesto.
- La organización, desde el punto de vista estructural, clarifica y consolida su línea jerárquica o cadena de autoridad.
- Finalmente, los empleados disponen de un instrumento que puede convertirse en un excelente catalizador de su comportamiento organizativo.

El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos y de las redacciones de cargo, para satisfacer los requisitos tecnológicos organizacionales sociales y personales del ocupante del cargo. El diseño de puestos de trabajo: es el proceso de determinación y comunicación relativa a las funciones, actividades y condiciones de puestos de trabajo concretos, así como de las destrezas, conocimientos, capacidades y responsabilidades exigidas de las personas que los desempeñan.

La definición de la metodología del proceso de diseño de puestos, parte del rol decisivo que juega la obtención de la información relativa al puesto en cuestión. En términos genéricos, el proceso de diseñar los cargos puede ser dividido en tres actividades:

- La especificación del contenido de las tareas individuales.
- La especificación del método par ejecutar cada tarea.
- La combinación de las tareas individuales en los cargos específicos.

En otros términos, la especificación del contenido del cargo puede dividirse en dos grandes grupos:

- Ambiente físico y requisitos fisiológicos.
- Requisitos organizacionales sociales y personales.

La descripción de cargo es una relación escrita que define los deberes y las consideraciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, como lo hace y por qué lo hace. Para esto depende de la base de algunos conceptos básicos:

**Tarea:** actividad individualizada, se refiere a cargos simples y repetitivos.

**Atribución:** actividad individualizada más diferenciada, como los cargos de funcionarios.

**Función:** conjunto de tareas y atribuciones que ejerce de manera sistemática y reiterada el ocupante del cargo.

**Cargo:** es la posición jerárquica de ese conjunto de tareas o atribuciones dentro de la organización formal, generalmente definida en el organigrama.

El análisis de cargo se concentra en cuatro áreas de requisitos:

- Requisitos mentales.
- Requisitos físicos
- Responsabilidad.
- Condiciones de trabajo.

La Descripción de cargos es una presentación escrita de los principales deberes y responsabilidades que un cargo contiene.

Especificación de cargo es una lista de criterios en términos de capacidad e inclinaciones personales necesarias para el buen desempeño del cargo,

Para hacer el análisis, cada cargo es dividido y estudiado con base en las partes o componentes, que son los llamados factores de especificaciones.

Este constituye una herramienta fundamental de la administración de personal, en el proceso de investigación de las actividades de trabajo y de las demandas sobre los trabajadores, cualquiera que sea el tipo de empleo. El proceso de analizar un cargo es esencialmente el de determinar sus principales características o dimensiones. Y está centralizado exclusivamente en el cargo y no en el ocupante.

Aunque íntimamente relacionadas con sus finalidades y en el procesamiento de obtención de datos, la descripción y el análisis de cargos son perfectamente

distintos entre sí. Mientras la descripción se preocupa del contenido del cargo (lo que el empleado hace, como lo hace y por qué lo hace), el análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañen y las condiciones exigidas por el cargo, para su correcto desempeño. Es a través del análisis como los cargos serán posteriormente evaluados para el efecto de remuneración, y debidamente clasificados para efecto de comparación. El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionada con los cargos. Esas informaciones son registradas inicialmente en las descripciones de cargos. Para hacer el análisis, cada cargo es dividido y estudiado con base en las partes o componentes que son los llamados factores de especificaciones.

El análisis y descripción de cargos constituye la base fundamental para cualquier programa de Recursos Humanos porque:

- ✓ Provee información para realizar el reclutamiento de personal.
- ✓ Determinación ideal del perfil del ocupante del cargo.
- ✓ Suministro del material necesario al propio contenido de los programas de entrenamiento.
- ✓ Guía para el supervisor en el trabajo con sus subordinados y guía para el empleado en el desempeño de sus funciones.

Los siguientes pasos son esenciales para el proceso de descripción y análisis de cargos:

- ✓ Identificar y definir, el propósito del estudio, las tareas componentes de un cargo (algunos cargos pueden tener un gran número de tareas o sub-tareas); es conveniente entonces agrupar algunas de ellas en "taxonomía" de tareas donde es suficiente tener algo en común con ellas para reducir la complejidad del análisis en proporciones de fácil administración.
  - ✓ Examinar como son desempeñadas las tareas
  - ✓ Examinar por qué las tareas son desempeñadas de una u otra manera determinada.
  - ✓ Examinar cuándo y por qué son desempeñadas las tareas.
- a) Identificar los principales deberes que se tienen, ya sean regulares u ocasionales.



- b) Clasificar los deberes principales de acuerdo con su dificultad, frecuencia e importancia en el cargo como un todo.
- ✓ Identificar las principales áreas de responsabilidad (por la designación del trabajo, por el trabajo de otras personas, por dinero, fábrica o equipo, materiales, etc.) y donde sea posible, cuantificar estos aspectos del cargo.
  - ✓ Anotar las condiciones de trabajo predominantes, en cuanto a los aspectos físicos, sociales, y financieros del cargo: ambiente físico (temperatura, ruido, suciedad, peligros o comodidades típicas de la oficina); ambiente social (trabajo en equipo, trabajo individual, etc.).
  - ✓ Condiciones financieras (si el sistema de pago ya existe, anota los salarios actuales, esquema de incentivos, beneficios sociales, bonos, etc., que se pueden aplicar).
  - ✓ Identificar las demandas personales que un cargo exige a un individuo, donde las demandas pueden ser categorizadas de acuerdo con los siguientes criterios:
    - Demandas físicas (por ejemplo: energía muscular, trabajos secundarios, viajes, horas de trabajo, apariencia personal, porte físico voz y requisitos básicos desde el punto de vista médico, etc.).
    - Demandas intelectuales (en términos genéricos se considera la preparación académica, las calificaciones técnicas o profesionales, el nivel de inteligencia, etc.); la cantidad de detalles registrados depende del tipo de esquema de evaluación de cargos que se aplique; los Inputs intelectuales se consideran más apropiadamente en términos de capacidad de "solución de problemas", aunque puedan hacerse otras demandas intelectuales más específicas, como aptitud numérica y verbal.
  - ✓ Habilidades (habilidad psicomotora, social o diplomática).
  - ✓ Experiencias: Algunas veces es posible identificar cuantitativamente este factor en términos de determinado número de años, aunque, frecuentemente las cuantificaciones no siempre dan garantía de un buen desempeño.

### **1.14 Capacitación**

Conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso.

### **1.15 Acción de Capacitación**

Expresa en forma descriptiva el objetivo final que se requiere lograr con los trabajadores que participan en la misma, a partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación realizadas.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización. Inicialmente se vio, por algunos reacios, como un eslogan, algo superfluo, sin sentido, el tiempo los hizo cambiar. Se demostró la necesidad real cuando comenzaron a aparecer nuevas tecnologías, nuevos procesos automatizados que mejoraron considerablemente las condiciones de trabajo, la productividad por trabajador y con ello el rendimiento económico de las empresas.

Con la capacitación, las organizaciones se proponen lograr varios objetivos, entre ellos se encuentran:

Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.

Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo, no solo en un cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.

Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.( Bustillo,1994)

### **1.16 Ventajas de la capacitación**

Las ventajas son diversas; cuando se capacita a alguien no solo estamos abonando el futuro, sino que estamos preparando al hombre para un mejor desempeño dentro de la organización, además de elevar su cultura personal y garantizar un nuevo “archivo” de conocimiento.

La capacitación en el puesto de trabajo tiene más ventajas que desventajas, pues el hombre permanece vinculado a su actividad laboral además de desarrollar conocimientos y habilidades propias de su puesto. Las desventajas son mínimas: conocimientos teóricos limitados, la dependencia a un personal capacitado (entrenador) para realizar la asesoría, adiestramiento u otra forma. (Colectivo de Autores, 2005)

### **1.17 Generalidades del cultivo del frijol común (*Phaseolus vulgaris* L), su importancia económica y social.**

El frijol (*Phaseolus vulgaris* L.)

- Planta: anual, de vegetación rápida.
- Sistema radicular: es muy ligero y poco profundo y está constituido por una raíz principal y gran número de raíces secundarias con elevado grado de ramificación.
- Tallo principal: es herbáceo. En variedades enanas presenta un porte erguido y una altura aproximada de 30 a 40 centímetros, mientras que en las judías de enrame alcanza una altura de 2 a 3 metros, siendo voluble y dextrógiro (se enrolla alrededor de un soporte o tutor en sentido contrario a las agujas del reloj).
- Hoja: sencilla, lanceolada y acuminada, de tamaño variable según la variedad.
- Flor: puede presentar diversos colores, únicos para cada variedad, aunque en las variedades más importantes la flor es blanca. Las flores se presentan en racimos en número de 4 a 8, cuyos pedúnculos nacen en las axilas de las hojas o en las terminales de algunos tallos.
- Fruto: legumbre de color, forma y dimensiones variables, en cuyo interior se disponen de 4 a 6 semillas. Existen frutos de color verde, amarillo jaspeado de marrón o rojo sobre verde, etc., aunque los más demandados por el

consumidor son los verdes y amarillos con forma tanto cilíndrica como acintada. En estado avanzado, las paredes de la vaina o cáscara se refuerzan por tejidos fibrosos.

En este cultivo se distinguen cuatro tipos de crecimientos, aunque algunos autores hablan de más de cuatro tipos.

1-Tipo I. Hábito de crecimiento determinado arbustivo

2-Tipo II. Hábito de crecimiento indeterminado arbustivo

3-Tipo III. Hábito de crecimiento indeterminado postrado

4-Tipo IV. Hábito de crecimiento indeterminado trepador. (Rosas, J. C. 2003).

### **1.18 Condiciones ecológicas y edáficas**

Se desarrolla en topografías que pueden ser llanas o ligeramente onduladas con buen drenaje natural, o de ser factible drenaje artificial.

Se siembra fundamentalmente en suelos con plasticidad media que posean una capa arable con profundidad superior a los 20 cm. El pH óptimo para el desarrollo del cultivo está comprendido entre 5.8 y 6.5. La época de siembra del frijol en Cuba se enmarca entre los meses de septiembre a enero, aunque varía de acuerdo con la variedad. Se considera que la fecha óptima para todas las variedades se ubica entre el 15 de octubre y 31 de diciembre. De acuerdo a estas fases se han determinado dos ciclos de vidas que están en dependencia de su duración. Ciclo de vida corto de 80-100 días y ciclo de vida largo de 100-120 días. (MINAG, 2000).

Por su adaptabilidad esta leguminosa prolifera en un amplio espectro de tipos de suelo, preferentemente llanos. En Cuba los estudiosos consignan que la fertilidad de los terrenos es variable, en relación con su situación geográfica, pero de forma tradicional sus grandes regiones frijoleras se han situado en la región oriental, en la provincia de Holguín, aunque también en Pinar del Río, Matanzas y Ciego de Ávila, pero en todo el país se encuentran, en diferente volumen, tierras dedicadas al cultivo del frijol. (Voysest, 2000)

### **1.19 Aportes Nutricionales**

Posee un alto valor nutritivo y en los cotiledones se encuentran la mayoría de compuestos químicos como carbohidratos, proteínas, grasas además de un adecuado contenido de vitaminas y minerales. El contenido proteico de la semilla así como el de aminoácidos esenciales es de gran interés ya que se pueden encontrar la isoleucina, fenilamina, leucina, metionina, triptófano en

cantidades moderadas. Además el valor energético de la semilla es elevado (Torres, 2006)

## **Capitulo II Materiales y Métodos**

### **2.1 Ubicación de la realización del trabajo.**

La investigación fue realizada en la finca de cultivos varios No 2, de la UBPC Juan José Fonet Piña, la cual se encuentra ubicada en los chinos, en los meses comprendidos de Septiembre-Diciembre 2010. Esta finca presenta un área total de 43 ha, con una fuerza laboral de 16 trabajadores, con una forma de pago a tiempo y el sistema de pago por resultados es vinculados al área (Ingresos - Gastos),

### **2.2 Métodos utilizados:**

Se realizó un estudio general basado en la Gestión de los Recursos Humanos enfocada a la producción en el cultivo del frijol (*Phaseolus Vulgaris*) variedad bat-304, donde se utilizaron los siguientes métodos:

#### **Métodos de nivel teóricos:**

- El Histórico – lógico.
- Inducción – Deducción.

#### **Métodos de nivel empíricos:**

- Método de observación.
- Fotografía detallada individual
- Tormenta de ideas.

#### **Método estadístico – matemático:**

- Cálculo porcentual.

### **2.3 FUNDAMENTACION TEORICA.**

#### **Los métodos teóricos**

Se utilizan para la elaboración y desarrollo de la teoría científica y como enfoque general para abordar los problemas de la ciencia, por lo que permiten llegar a las regularidades y cualidades esenciales de los fenómenos y procesos de la realidad. Su carácter teórico indica su cercanía a la teoría, pues es punto de partida y de llegada a ella, por lo que los métodos teóricos están asociados y se aplican dentro de las investigaciones teóricas.

**El método histórico:** Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica; para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales.

**El método lógico:** investigan las leyes generales y esenciales del funcionamiento y desarrollo de los fenómenos. Lo lógico reproduce en el plano teórico, lo más importante del fenómeno histórico, lo que constituye su esencia. Estos métodos reflejan el objeto en sus conexiones más esenciales, ofrece la posibilidad de comprender su historia. Los métodos lógicos expresan, en forma teórica, la esencia del objeto, la necesidad y la regularidad, explica la historia de su desarrollo, reproduce el objeto en su forma superior y madura. Estos métodos permiten unir el estudio de la estructura del objeto de investigación y la concepción de su historia.

**Los métodos empíricos:** La palabra "empírico" proviene de latín empiricu y del griego empíricos, experiencia. Significa que es un resultado inmediato de la experiencia, que sólo se funda en la observación de los hechos, en la mera práctica. Los métodos empíricos son aquellos que permiten reflejar de manera directa las características y propiedades de los fenómenos, procesos y hechos de la realidad, es decir, que proporcionan un conocimiento inmediato de ella. Por tanto, estos métodos están asociados a la investigación empírica o concreta.

#### **Método de observación.**

Es la observación directa del empleado mientras realiza las tareas y funciones propias de su puesto de trabajo. Procedimiento objetivo y empírico, que proporciona datos veraces.

¿Cuándo utilizarlo?: En tareas rutinarias y repetitivas, propias del puesto de poca calificación. No es recomendable cuando las tareas desarrolladas son complejas o de tipo intelectual. También se recomienda cuando no es posible obtener información sobre el puesto por ser el personal nuevo o un puesto de recién creación.

Debe utilizarse combinado con otros métodos, preferiblemente la entrevista.

**Fotografía detallada individual:** En esta técnica se realiza una descripción detallada de todas las actividades realizadas por el obrero, dentro de la jornada

laboral y se mide la duración de cada una de ellas, para así conocer la utilización de la jornada laboral.

El objetivo principal de la fotografía individual estriba en la determinación de la estructura de la Jornada Laboral(JL) actual, desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo (Tiempo Operativo, Tiempo Preparativo Conclusivo, Tiempo de Servicio, Tiempo de Interrupciones determinado por los requerimientos técnicos u organizativos, Tiempo de Descanso y Necesidades Personales, Tiempo de Trabajo no Relacionado, Tiempo de Interrupciones no Reglamentado); para conocer el índice de aprovechamiento de la Jornada Laboral y proyectar la nueva estructura debido a las mejoras técnico-organizativas encaminadas a eliminar los tiempos no normables.

Las observaciones pueden realizarse con un reloj con secundario o con cronómetro y una plancheta o tabla para ubicar el modelaje y efectuar las anotaciones. El desglosar los gastos de tiempo y la producción realizada durante los días de observación permitirá arribar a conclusiones sobre los puestos estudiados en cuanto a la organización más adecuada y la norma a implantar.

**Tormenta de ideas:** Es una técnica simple, el investigador señala una pregunta o un concepto y los miembros del grupo exponen todas las ideas que se le ocurren sobre el asunto, las que se anotan en una pizarra. Aunque no existe debate, todas las ideas se aceptan, esta presente la interacción grupal, pues cada nuevo enunciado abre las posibilidades de la generación de nuevas ideas por el grupo.

El principal aporte de esta técnica es que permite la expresión libre de sentimientos y actitudes ante los problemas. Es una forma de socializar el mismo, de superar inhibiciones. Los resultados se pueden analizar en una reunión posterior.

### **2.3.1 Fase Diagnóstico**

Se realizó un diagnóstico para conocer y enfocar las principales deficiencias que afectaban los rendimientos agrícolas del cultivo a través de la Matriz DAFO, el mismo se inició con la fase de preparación de suelo la cual se realizó de forma mecanizada en un área de 15 ha. El marco de plantación fue de 6 x 55 cm, Las labores agrotécnicas y fitosanitarias se realizaron según normas. (MINAGRI, 2000).



A partir de los 120 días se comenzó a realizar la cosecha, haciendo un estimado del rendimiento agrícola.

### **2.3.2 Fase Evaluativa**

Durante toda la fase de cultivo se utilizó la ficha de costo y carta tecnológica para el cultivo del frijol, evaluándose los siguientes indicadores que marcan la eficiencia de la Gestión los Recursos humanos:

La medición del trabajo utilizando el método de Fotografía detallada individual siendo uno de los más recomendados en la bibliografía consultada.

Se realizó un estudio de la determinación de la carga y capacidad de trabajo donde se calculó el número óptimo de trabajadores, además se estudió el sistema de estimulación.

El procesamiento e interpretación de los datos obtenidos se realizó a través de la metodología recomendada. (Cuesta, 2009)

### **2.4 Valoración Económica**

El análisis de la valoración técnico económica se realizó sobre la base de la producción obtenida en 1 Ha, donde se valoraron los siguientes indicadores.

$$\mathbf{Vp = R \times Vm}$$

Vp- Valor de la Producción en miles de pesos.

R- Rendimiento en Tn/ha

Vm – Valor de 1 ha de frijol

$$\mathbf{Cp= Cc + Cct}$$

Cp – Costo de la producción de 1 ha en miles de pesos.

Cc- Costo común para una ha en miles de pesos

Cct- Costo de producción y transporte de una ha en miles de pesos

$$\mathbf{B= Vp - Cp}$$

B- Beneficio neto en miles de pesos

Vp- Valor de la Producción en miles de pesos por ha

Cp – Costo de la producción de 1 ha en miles de pesos.

$$\mathbf{C\$= Cp/Vp}$$

C\$ - Costo por peso para una ha de carne de cerdo

Cp – Costo de la producción de 1 ha en miles de pesos.

Vp- Valor de la Producción en miles de pesos por ha

## B/C= B/Cp

B/C – Relación beneficio – costo en pesos

B- Beneficio neto en miles de pesos

Cp – Costo de la producción de 1 ha en miles de pesos.

## 2.4 Resultados Y Discusión.

### Influencia de la Gestión de los Recursos Humanos en el rendimiento productivo del Frijol (*Phaseolus Vulgaris*) variedad bat-304.

Una vez concluida la fase del cultivo con la cosecha y su posterior cálculo de rendimiento agrícola se dio por terminado el estudio y se obtuvieron los resultados siguientes.

En cuanto al Diagnóstico a la finca arrojó que el nivel de escolaridad es bajo como lo muestra la siguiente figura # 1

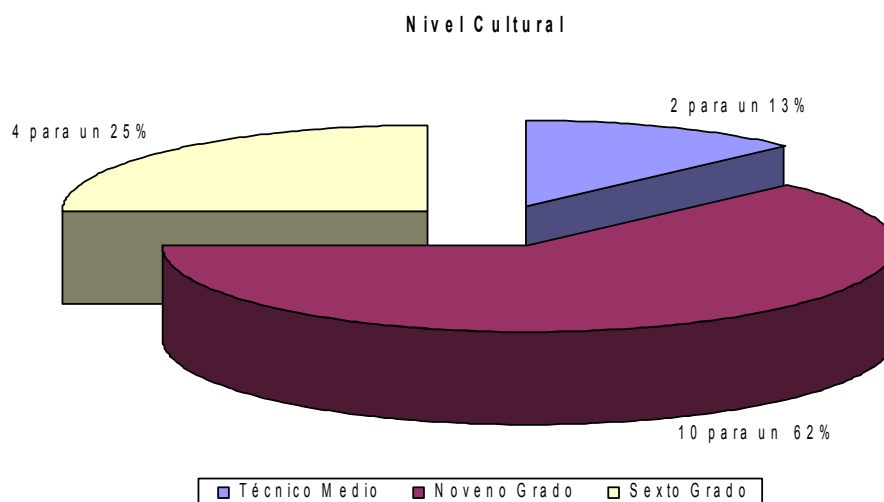


Figura # 1 Nivel Cultural en la Finca los Chinos.

Todos son del sexo masculino y el rango de edad oscila en 3 de 17-30 años 18.75%, 2 de 31-40 12.5%, 9 de 41-50 56.25% y 2 de 51-60 12.5%, como se puede apreciar el rango mayor está entre 41-50 por lo que la fuerza de trabajo es relativamente mayor lo que es una amenaza dentro del proceso.

Al hacer un análisis de los factores internos y externos que afectan y benefician el desempeño de la finca, a través de una tormenta de ideas desarrollada por la Junta Directiva, de la UBPC se llegó al siguiente resultado:

#### Debilidades:

- Bajos Salarios y no cuentan con un eficiente Sistema de Estimulación.
- Tecnología obsoleta.
- Déficit de insumos y útiles de trabajo.
- Deficiente Gestión de la Seguridad e Higiene Ocupacional.
- No se aplica la Evaluación del Desempeño.
- No se cuenta con sistemas de riego para los cultivos.
- No se aplica la ciencia y la técnica

#### Fortalezas:

- Buena Comercialización de las producciones.
- Colectivo Laboral unido.
- Se posee buena experiencia para la producción del frijol
- Buena colaboración de los trabajadores con la Dirección.
- Atención al hombre por el Sindicato y la Dirección de la Entidad.

#### Amenazas:

- Regulación y fluctuación de los precios de acopio.
- Desabastecimiento de recursos necesarios.
- Condiciones naturales adversas.
- Exceso de trámites burocráticos.
- No se poseen los recursos necesarios en el tiempo que se necesitan

#### Oportunidades:

- Acceso a la formación profesional del personal.
- Apoyo por parte de la dirección de la UBPC.
- Proyectos de cooperación internacional
- Fácil acceso al mercado de trabajo directo.
- Vías de acceso a todas las áreas
- Fácil acceso al agua.
- Existencia de 2 CREE en el municipio para el abasto de productos biológicos.

### **2.4.1 La medición del trabajo**

La medición del trabajo como una forma de saber el comportamiento del proceso productivo se realizó por el método de Fotografía detallada individual.

Para el mismo se realizó un estudio en las cuatro fases diferentes del cultivo (Preparación y acondicionamiento del área, siembra, Labores culturales y Cosecha) se evaluó fundamentalmente el aprovechamiento de la jornada laboral (7:00 am. -11:00 am y 12:30 pm.-4:30), durante dos jornadas de 8 horas cada una, el resultado obtenido fue de un 75,67% de aprovechamiento de la jornada Laboral.

**Tabla # 1 Fotografía detallada individual en la Finca Los Chinos.**

<b>Finca: Los chinos</b>						
<b>Conceptos</b>	<b>Tiempo observado (Minutos)</b>					
	<b>Fase 1</b>	<b>Fase 2</b>	<b>Fase 3</b>	<b>Fase 4</b>	<b>Total</b>	<b>Promedio</b>
<b>JL</b>	<b>960</b>	<b>960</b>	<b>960</b>	<b>960</b>	<b>3840</b>	<b>960</b>
TPC	28	56	62	48	206	51.50
TO	510	488	480	468	1934	483.50
<b>TTR</b>	<b>538</b>	<b>544</b>	<b>542</b>	<b>516</b>	<b>2140</b>	<b>535.00</b>
TIRTO	28	20	58	32	138	34.50
TDNP	160	172	144	152	628	157.00
<b>TIR</b>	<b>188</b>	<b>192</b>	<b>202</b>	<b>184</b>	<b>766</b>	<b>191.50</b>

TO- Tiempo Operativo,

TPC Tiempo Preparativo Conclusivo

TIRTO -Tiempo de Interrupciones determinado por los requerimientos técnicos u organizativos

TDNP -Tiempo de Descanso y Necesidades Personales

TTNR -Tiempo de Trabajo no Relacionado

TIR -Tiempo de interrupciones reglamentadas

AJL - aprovechamiento de la jornada laboral.

TTR - tiempo de trabajo relacionado con la tarea.

AJL= 75,67%

Como se puede apreciar los resultados obtenidos son malos ya que no existe un aprovechamiento completo de la jornada laboral. Esto no solo eleva los costos por concepto de salario, sino que afecta el proceso productivo pues lo prolonga innecesariamente, siendo un factor determinante para evaluar la eficiencia productiva.

Castellano, (1987) plantea que dentro de la organización de trabajo el aprovechamiento de la Jornada Laboral (JL) es vital pues de este depende la eficiencia del proceso y la disminución de los costos por concepto de tiempo.

#### 2.4.2 Análisis de Carga- Capacidad del trabajo

**Tabla # 2 Cálculo de la Carga capacidad y Número**

Conceptos	Promedio
<b>JL</b>	<b>960</b>
TPC	51.50
TIRTO	34.50
Q	10488
<b>C</b>	<b>874</b>
<b>No.</b>	<b>12</b>

Se calculó la Carga de cada actividad

$$Q = \sum_{i=1}^n R_i * Nt_i$$

**Q= 10488 min/JL.ob**

Q- Carga

R<sub>i</sub> - Cantidad de actividades de un mismo tipo i

Nt<sub>i</sub>- Normativas de tiempo por unidad del tipo i

**C = J L – (TPC +TIRTO)**

**C= 874 min/JL.ob**

C- Capacidad

JL- Jornada Laboral

TPC- Tiempo Preparativo Conclusivo

TO- Tiempo Operativo

TIRTO - Tiempo de Interrupciones determinado por los requerimientos técnicos u organizativos.

TDNP- Tiempo de Descanso y Necesidades Personales

**No = Q /C**

**No = 12 ob**

No- Numero de trabajadores necesarios

Q- Carga

C-Capacidad

### **2.4.3 Análisis de los Costos, Ingresos y Rendimiento.**

Una vez terminado el estudio de la Gestión de los Recursos Humanos en la Finca Los Chino

Se procedió a corregir todas las deficiencias obtenidas durante el proceso, y los resultados se compararon con respecto al año anterior en igual período de tiempo y se obtuvieron los resultados siguientes:

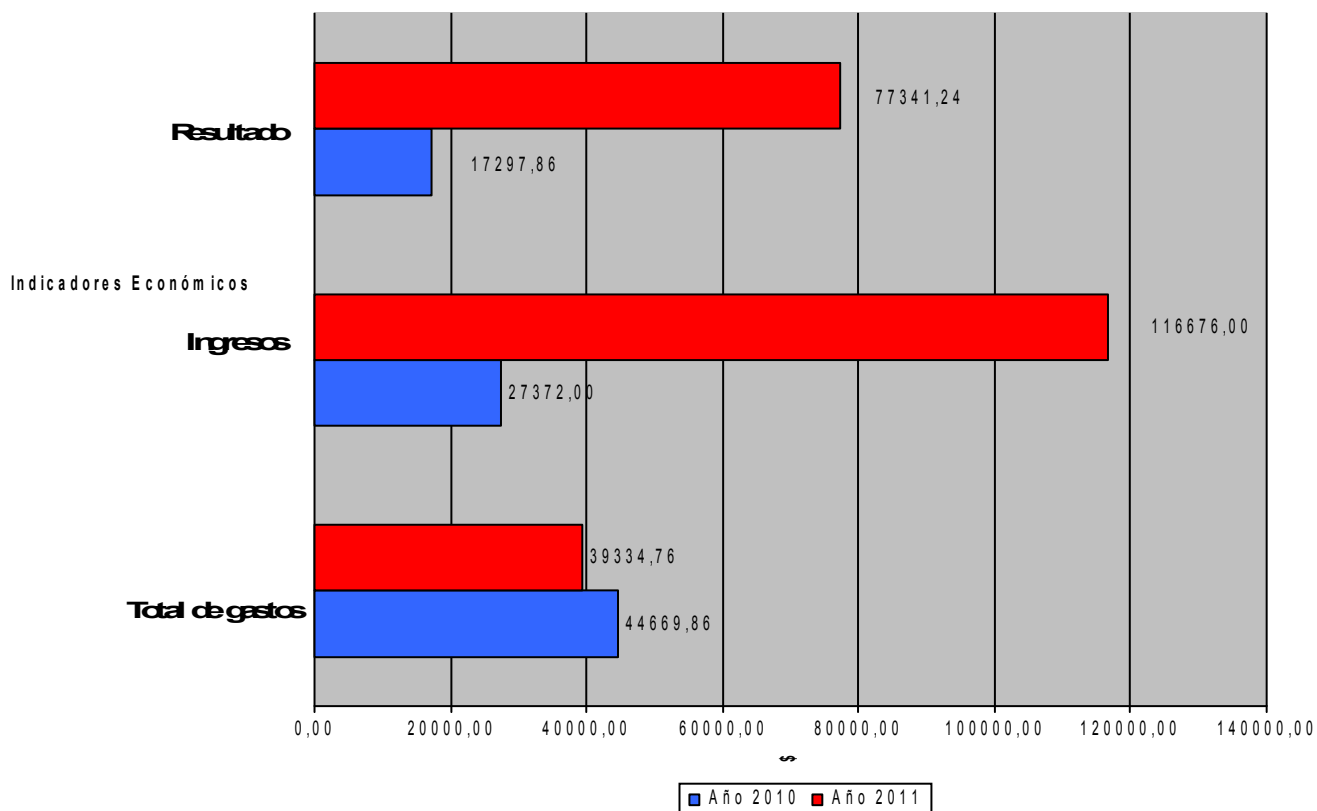
Tabla # 3 Análisis de los Principales Indicadores Económicos año 2010-2011

Gastos x elementos	C o l e c t i v o s	
	Finca Los Chinos 2010	Finca Los Chinos 2011
Materiales	20826.85	20712.68
Combustibles	248.80	232.10
Anticipo	17843.71	13382.78
Seguridad Social	1130.48	847.86
Otros gastos	4620.02	4159.34
<b>Total de gastos</b>	<b>44669.86</b>	<b>39334.76</b>
<b>Ingresos</b>	<b>27372.00</b>	<b>116676.00</b>
<b>Resultado</b>	<b>17297.86</b>	<b>77341.24</b>
Rendimiento (qq/ha)	3.04	12.96

Al concluir la valoración económica pudimos comprobar que se obtuvo un ingreso de \$ 116 676.00 pesos, siendo superior al año 2010 ,se obtuvo además un resultado económico de 12.96 qq/ha.

### Grafico No.1

Análisis Productivo de la Finca Los Chinos Año 2010-2011



Como se puede observar los datos que refleja el año 2011 superan a los obtenidos en el 2010 en los principales indicadores económicos, donde se muestra que los gastos totales fueron inferiores en el 2011, esto estuvo dado por la disminución del número de trabajadores, pues al realizar el análisis de la carga – capacidad se obtuvo que solo eran necesarios 12 trabajadores y no 16 como se tenía en el 2010, disminuyendo así los gastos por concepto de salario. Los ingresos fueron superiores para el año 2011, esto estuvo dado pues el rendimiento productivo fue mayor con respecto al año 2010 y por concepto de venta aumentan los mismos.

Los resultados fueron superiores en el 2011 pues en la relación Gasto – Ingreso estuvo un mejor comportamiento.

En estos resultados tuvo gran influencia la implementación de un sistema de vinculación más eficiente de modo que los trabajadores se sintieron más estimulados, influyendo esto en la disminución del tiempo de ejecución de las actividades, en la calidad y eficiencia de las mismas. Además se puso en marcha la evaluación mensual del Desempeño de cada trabajador, esto nos permitió de forma estratégica La dirección, el control y seguimiento de los trabajadores de manera individual.

Magaña, (2003) En un estudio realizado en los procesos de producción industrial plantea los resultados significativos visible, la calidad del o los productos obtenidos, así como la eficiencia del proceso al realizar de forma objetiva la evaluación del Desempeño.

Es valido destacar que una correcta Gestión de los Recursos Humanos puede influir de manera positiva en los diferentes procesos productivos.

Pues se parte de una mejor planificación estratégica en base a las necesidades existentes, el número de trabajadores necesarios y la duración del proceso.

(Cuesta, 2009)

Angulo, y Leyva (2000) Proponen una metodología donde destacan la labor de la Gestión de los Recursos Humanos como un influyente positivo para la eficiencia en los procesos de producción.

En nuestro trabajo nos propusimos utilizar dicha gestión como una herramienta para incrementar resultados positivos en el proceso de producción del frijol.

Donde dejando aun lado las justificaciones de falta de recursos, buscamos y demostramos que si se pueden aumentar los rendimiento productivos aplicando toda la técnica conocida.



## **Conclusiones**

1. Con la correcta aplicación de la gestión de los recursos Humanos en la producción del *frijol (Phaseolus Vulgaris ) Variedad bat 304*, en la UBPC Juan José Fornet Piña, se pueden elevar los rendimientos productivos del cultivo.
2. La implementación de la evaluación del desempeño influyó positivamente en la dirección, control y seguimiento de forma individual de los trabajadores, reflejando mayor eficiencia y calidad en las actividades orientadas.
3. Reviste gran importancia el análisis Carga –Capacidad en la planificación estratégica para los procesos productivos.

**Recomendaciones.**

1. Realizar gestiones con otros organismos para la compra de medios y utensilios de Trabajo, facilitando así mejores condiciones para los trabajadores.
2. Capacitar a los jefes de áreas sobre la realización de la evaluación del desempeño para lograr la correcta realización de esta.
3. Que se analice y discuta la Metodología propuesta, con vistas a enriquecerla y perfeccionarla.

## Bibliografía:

1. Angulo, Kenia; Leyva Dariana; San Juan Ibett. *Propuesta de un procedimiento metodológico para la planeación estratégica de los Recursos Humanos* (Trabajo de Diploma)/Kenia Angulo; Adriana Leyva; Ibett San Juan. Holguín: Universidad "Oscar Lucero Moya". 2000 .214p.
2. Beer, et, al. (1989). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Editorial al Ministerio del Trabajo..
3. Besseyre des Horts, (1990).Charles Henri. *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Deusto.. 222 p.
4. Bustillo, Carlos. (1994). *La Gestión de los Recursos Humanos y la motivación de las personas*./Carlos Bustillo. P.16-28. En Rev. Capital Humano. España, No 73
5. Carbajal, del Río, Esperanza (2001). *Conceptos modernos de productividad*. [<http://www.geocities.com/Eureka/Office/4595/cmproductiv.html>]
6. Colectivo de Autores. (2005).Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", "La capacitación de los Recursos Humanos". Holguín; UHO Oscar Lucero Moya, 6p.
7. *Compendio Metodológico sobre política laboral y salarial*. Tomo 2. Instituto de Estudios e Investigación del Trabajo. 2000. p. 40- 50.
8. Chiavenato Idalberto.(1993). *Administración de Recursos Humanos I*. México: Edición Altos. 580 p
9. Cubeiro, Juan Carlos. (2000) *La competencia laboral en la gestión de recursos humanos*
10. Cuesta Santos, Armando. (1990). *Organización del Trabajo y Psicología Social* / Armando Cuesta Santos. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.. 181p.  
[<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/pub/sala/vargas/expf/id.htm>]
11. Dessler, Gary. (1996). *Administración de personal* . Sexta Edición. México: PPH. Prentice Hall. 715p.
12. García López, Ernesto (1999) *El factor humano*. Madrid, España.  
[<http://www.icmm.csic.es/jeiglesias/newsletter/>]

13. Fomaris, Clara Elena y et all. (2004). *Gestión de los Recursos Humanos*. Holguín; UHO Oscar Lucero Moya, 107.
14. Grupo Américas - Health (2000). *Productividad*.  
[<http://www.americas.health-sector-reform.org/spanish/00000362.htm/>]
15. Hax, Arnold C. (1992). *Estrategia empresarial*. Buenos Aires: El Ateneo. 280 p.
16. Mano Carrillo, Marianela, (2001). *Planeación y Reclutamiento de Recursos*. México.  
[<http://orbita.starmedia.com/unamosapuntes/tarea/administracion/recursos humanos>]
17. Marsán Castellano, Juan y otros. *La Organización del Trabajo*. Tomo II. Ciudad de la Habana. ISPJAE: 1987. 331p.
18. MINAG. (2000). *Agrotecnia, alternativa para el cultivo del frijol común*

(*Phaseolus vulgaris* L.). ETIAH. Holguín, Cuba. P.13-23.

19. NC 39-07/82 *Sistemas de información y documentación bibliográfica*. Descripción bibliográfica de libros y folletos. Vigente desde 1982. 53p.
20. NC 39-23/86 *Sistemas de información y documentación bibliográfica*. Informe de trabajo de Investigación Científica. Reglas generales para su elaboración y presentación. Vigente desde 1986. 15p.
21. OCC Mundial (2003). *Planeación Estratégica de los Recursos Humanos*. México  
[[http://www.occ.com.mx/ver\\_noticia.asp?idnoticia=193](http://www.occ.com.mx/ver_noticia.asp?idnoticia=193)]
22. Olivan, Ricardo (2001) *La importancia del factor humano*.  
[<http://www.huescaempleo.com/asp/reportaje.asp?>]
23. Páez, Tomás; Gómez, Luis; Raydán, Enrique (1991). *La nueva gerencia de recursos humanos: Calidad y Productividad*. Venezuela. Editorial Tiempos Nuevos. 27p.
24. Rosas, J. C. (2003). *Recomendaciones para el manejo agronómico del cultivo del frijol*. Programa de Investigación en frijol, escuela Agrícola Panamericana, Zamorano. Imprenta litoCom, Tegucigalpa, Honduras.
25. Rugarcía Torres, Armando (1998) *El Factor humano en la empresa México*

- [<http://www.computrabajo.com.mx/bt-empd-organizacional.htm>]
26. Sikula, Geol. John. (1993). *Administración de Recursos Humanos en Empresas* / Gerol John Sikula. México: Editorial Continental S.A. de CV. Marzo 407p.
27. Toro Y. Rodolfo Orlando (1998) *Tesis de Recursos Humanos*. Chile.  
[<http://www.unamosapuntos.com/code2/tesisrh5.html>]
28. Torres, A. (2006) Evaluación de 11 variedades de frijol negro (*Phaseolus vulgaris*) en el Municipio Majibacoa (en opción al título de ingeniero agrónomo)... Centro Universitario de las Tunas.
29. Vázquez Magaña, Ana María. (2003) *La comunicación y la gestión de recursos humanos*.  
[<http://www.mujeresdeempresa.com/management/management001005.htm>]
30. Velásquez, Reinaldo; de Miguel, Margarita. (1997). *Procedimiento para el análisis y descripción de cargos u ocupaciones*/Reinaldo Velásquez; Margarita de Miguel Universidad de Holguín. Cuba. 26p.
31. Voysest O. (2000) .Mejoramiento genético del frijol (*Phaseolus vulgaris* L): Legado de variedades de América Latina 1930- 1999/Osvaldo Voysest. Cali  
Colombia: CIAT.

## **ANEXO 1:**

### **ENCUESTA DE MOTIVACIÓN.**

Estamos haciendo una investigación para conocer posibles factores que pueden favorecer o perjudicar la productividad y calidad del trabajo. Necesitamos su cooperación para ello. Sus respuestas son anónimas.

Muchas Gracias.

#### **1. EXPECTATIVAS DEL TRABAJADOR:**

INSTRUCCIONES DE LLENADO: Marque con un "10" la expectativa más importante para usted; posteriormente con un "9" la que le sigue en importancia; y así sucesivamente hasta marcar con un "1" la menos importante.

- *RELACION DE TRABAJO CON SUS JEFES:* -----  
-----
- *DESARROLLO TÉCNICO PROFESIONAL:* -----  
-----
- *SALARIO BASE:* -----  
-----
- *SATISFACCIÓN POR EL TRABAJO QUE REALIZA:* -----  
-----
- *RELACION CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO:* -----  
-----
- *PRESTACIONES (vacaciones, vivienda, comedor, etc.):* -----  
-----
- *RECONOCIMIENTO A SU ESFUERZO Y SUS SUG. DE MEJORA:* -----
- *INCENTIVOS ECONÓMICOS EXTRAS:* -----  
-----

- *SEGURIDAD Y ESTABILIDAD EN EL EMPLEO: -----*  
-----
- *CONDICIONES DE SEGURIDAD E HIGIENE EN LA UBPC: ----*  
-----

**ANEXO 1 (Continuación):**

**2. RESPUESTA DE LA UBPC A LAS EXPECTATIVAS DEL TRABAJADOR:**

*INSTRUCCIONES DE LLENADO: Marque con una "X" según el nivel de satisfacción que le ofrezca la empresa donde labora actualmente.*

OPCIONES	BIE N	REGUL AR	MA L
A) Relación de trabajo con sus jefes.			
B) Desarrollo técnico profesional.			
C) Salario base			
D) Satisfacción por el trabajo que realiza			
E) Relación con sus compañeros de trabajo			
F) Prestaciones (vacaciones, vivienda, comedor, etc.			
G) Reconocimiento a su esfuerzo y sus sugerencias de mejora.			
H) Incentivos económicos extras:			
I) Seguridad y estabilidad en el empleo			
J) Condiciones de seguridad e higiene en la UBPC			

**3. RESPONDA LAS SIGUIENTES INTERROGANTES:**

- a) ¿Tiene posibilidad de decidir cómo y cuándo realiza su trabajo? SI ( ) NO ( )
- b) ¿El contenido de su puesto le permite variar de actividad? SI ( ) NO ( )
- c) ¿Se siente motivado hacia su trabajo? SI ( ) NO ( )
- d) ¿Su salario está acorde con la actividad que realiza? SI ( ) NO ( )
- e) ¿Con este puede satisfacer sus necesidades primarias? SI ( ) NO ( )
- f) ¿Existe una adecuada combinación de los estímulos morales y materiales con los resultados del trabajo? SI ( ) NO ( )
- g) ¿Cuando plantea un criterio es escuchado por la Dirección? SI ( ) NO ( )
- h) ¿Cuentan con usted en la toma de decisiones respecto a su trabajo? SI ( ) NO ( )
- i) ¿Piensa que su colectivo de trabajo es unido? SI ( ) NO ( )
- j) ¿Existen buenas relaciones personales con los trabajadores? SI ( ) NO ( )

#### **4. DE LA RELACIÓN CON SU JEFE INMEDIATO RESPONDA:**

- Le reconoce su esfuerzo al realizar una labor destacada? SI ( ) NO ( )
- Al tener problemas en su trabajo es criticado constructivamente? SI ( ) NO ( )
- Se tratan con el debido respeto? SI ( ) NO ( )

#### **5. ACERCA DE SUS DIRIGENTES:**

- Los considera calificados? SI ( ) NO ( )
- Tienen prestigio en el colectivo? SI ( ) NO ( )
- Tienen experiencia? SI ( ) NO ( )
- Saben dirigir y tienen tacto en las relaciones con el personal? SI ( ) NO ( )
- Son exigentes? SI ( ) NO ( )
- Aceptan criterios y recomendaciones de los trabajadores? SI ( ) NO ( )



ANEXO 2:

**MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES.**

NOMBRE DEL

TRabajADOR: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO O ÁREA:

FECHA: \_\_\_\_\_

FACTORES	PUNTUACION OBTENIDA					
	MESES					
VALORES ORGANIZACIONALES	1	2	3	4	5	6
1- Fidelidad						
2- Profesionalidad						
3- Ejemplaridad						
4- Constancia						
OBJETIVOS Y METAS DEL PUESTO DE TRABAJO						
5- Calidad en el trabajo						
6- Cuidado de los recursos materiales						
7- Cumplir con las cartas tecnológicas y normas técnicas de cada cultivo.						
8- Manipular de forma adecuada los útiles y herramientas para evitar accidentes.						
9- Disciplina en el área de trabajo						
10- Trabajo en grupo						
11- Asistencia y puntualidad						
12- Cumplimiento de las normas de protección e higiene del trabajo.						

<b>FACTORES IMPLICITOS EN EL PERFIL DEL PUESTO</b>						
13- Apariencia personal						
14- Comunicación						
15- Relación con sus compañeros						
<b>SUMATORIA</b>						

Se repartirán **100** puntos por cada factor general y el valor de cada indicador será de **1** hasta el valor que está entre paréntesis, para luego sumar todos los valores de cada indicador y obtener en que lugar se encuentra dentro de la escala siguiente.

**MUY BIEN: 251 a 300 PUNTOS**

**BIEN: 200 a 250 PUNTOS**

**REGULAR : 100 a 199 PUNTOS**

**MAL: 0 a 99 PUNTOS**

**EXEPCIONAL** : Es a criterio del evaluador y se le adicionará al resultado de la evaluación con la misma escala de **MAL a MUY BIEN**

Firma Evaluado