



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Facultad de Ingeniería Industrial

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Implantación de un procedimiento para el perfeccionamiento del diseño de cargos en la Universidad de Holguín.

Autor: Víctor Orlando Sainz Reyes.

Tutores: MSc. Luis Felipe Álvarez López
MSc. Maura Leyva Rodríguez

2011

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por brindarme todo el apoyo que necesitaba en mis años de estudios.

A mis abuelos, por la espera paciente de verme llegar al lugar donde deseaban.

A mi hermana, por su cariño y ayuda incondicional.

A mi esposa, por estar conmigo siempre.

A mis amigos, por la preocupación incesante.

A mis profesores, por hacer de mi un hombre nuevo en pensamiento y acción.

A mis tutores, por darme la oportunidad y confiar en lo que podría lograr.

En fin, a todas aquellas personas que estuvieron al tanto de mis pasos para llegar a la meta.

A todos, gracias.

RESUMEN

El proceso de Análisis y Descripción de Cargos u Ocupaciones es la base para una sólida gestión de Recursos Humanos, tal es su importancia, que se considera un método fundamental y básico para cualquier organización.

El presente trabajo persiguió como objetivo, el perfeccionamiento de los diseños de cargos u ocupaciones para optimizar la gestión de recursos humanos en la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”.

El contenido se encuentra en dos Capítulos, dedicándose el primero al análisis y construcción del marco teórico-metodológico referencial, donde para tener una visión más amplia del tema, se abordan algunas definiciones y conceptos básicos de la Gestión de Recursos Humanos, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano así como se describe la metodología de análisis y descripción de cargos u ocupación utilizada.

En el Capítulo dos se expone brevemente el estado actual que presentan los diseños de cargos u ocupaciones en la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya” como organización en la que se desarrolla la investigación; se actualizan y se elaboran los diseños de cargos aplicando el procedimiento “Análisis y Descripción de Cargos u Ocupaciones” propuesto por *De Miguel (1998)*, se confecciona un nuevo Manual de Cargos y finalmente se exponen las conclusiones del trabajo, recomendaciones así como la bibliografía consultada y los anexos.

SUMMARY

The Analyze and Description process of Cargos or Occupation is the base for Resources Human 's solid steps, such he is his importance, that a fundamental and basic method for any organization is considered. Present work pursued like objective, the perfecting of the designs of fees or occupations to optimize the steps of human resources at Holguín Oscar Lucero Moya's University. He finds contents in two Chapters, dedicating oneself the first to the analysis and the theoretic frame's construction referential, where he stops to have a more ample vision of theme, they discuss some definitions and basic concepts of steps of human resources, the same way that the methodology of analysis and description of fees or occupation utilized are described.

In the Chapter the present-day status that the designs of fees or occupations at Holguín Oscar Lucero Moya's University that the investigation develops in like organization present exposes two itself briefly; They get up to date and Analyze and Description of Cargos or Occupations make the designs out of fees applying procedure themselves proposed for by Miguel (1998), Cargos's new Manual is manufactured and finally they expose the conclusions of work, recommendations as well as the bibliography looked up and the adnexa.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS METODOLÓGICOS SOBRE EL DISEÑO DE CARGOS U OCUPACIONES EN LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS.	5
1.1 Definiciones.	5
1.2 La Gestión de Recursos Humanos.	6
1.3 Composición del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.	7
1.4 Proceso de Análisis y descripción de cargos u ocupaciones.	9
1.5 Manual de cargos.	17
1.5.1 Objetivo de un manual de cargos u ocupaciones.	17
1.6 Técnicas utilizadas para la recolección de información.	18
1.7 La legislación vigente como marco referencial para los diseños de cargos u ocupaciones.	19
1.8 Procedimiento para el Análisis y Descripción de Cargo u Ocupaciones.	21
CAPÍTULO 2. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS U OCUPACIONES.	24
2.1 Caracterización de la Universidad de Holguín.	24
2.2 Estado actual que presentan los diseños de cargos u ocupaciones en la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”.	26
2.3 Aplicación del Procedimiento para el análisis y descripción de cargos u ocupaciones.	28
2.3.1 Etapa I: Fase de planeamiento.	28
2.3.2 Etapa II: Fase de preparación.	29
2.3.3 Etapa III: Fase de ejecución.	30
2.4 Estructura que se propone para los diseños de cargos u ocupaciones en la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”.	32
2.5 Confeción del Manual de Cargos.	41
VALORACIÓN ECONÓMICO-SOCIAL	48
CONCLUSIONES	49
RECOMENDACIONES	50
BIBLIOGRAFÍA	51
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

En las condiciones actuales de nuestro país, en que se está llevando a cabo el proceso de formación de un nuevo modelo económico socialista, la eficiencia asume un rol protagónico y ello implica la necesidad de lograr organizaciones caracterizadas por su competitividad y flexibilidad, donde la *Gestión de Recursos Humanos* sea una función eminentemente estratégica, capaz de proyectar en el factor humano su principal clave de éxito y no sólo se limite a tener un profesional adecuadamente calificado, sino que además, conozca sus características personales para que el trabajador pueda adaptarse a la cultura y modo de hacer de la organización.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, ha tomando algunas medidas encaminadas a perfeccionar las Resoluciones referidas a los calificadores de cargo teniendo en cuenta para su elaboración el principio de *Idoneidad Demostrada*, para de esta forma obtener cargos de amplio perfil. Con este nuevo enfoque de concepto en la legislación laboral, los trabajadores deben mirar el trabajo desde otro punto de vista y están en la obligación de ampliar sus conocimientos, desarrollar habilidades y actitudes ante el mismo.

Las Normas Cubanas 3000/2007 referentes a la Gestión de Capital Humano y la Gestión de Recursos Humanos tienen en común el desarrollo del conocimiento y habilidades de los trabajadores. Los resultados más notables de este enfoque se asocian a la eficiencia, eficacia, calidad, satisfacción, grado de compromiso e implicación del trabajador con la labor que realiza.

Una herramienta de gran importancia para la realización de una Gestión de Recursos Humanos que asimile mejor los cambios y motive al hombre para que este se sienta comprometido, es el análisis y diseño de cargo u ocupaciones ya que la información que brinda es de valiosa utilidad para poder desarrollar todos los subsistemas de recursos humanos.

En un diagnóstico realizado a la Gestión de Recursos Humanos de la Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", se identificó que el actual manual de cargos u ocupaciones estaba incompleto y que además, algunos de los diseños existentes necesitaban

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu
actualización ya que no se atemperaban totalmente a las características y exigencias de la entidad, así como a los requerimientos de la legislación laboral vigente en esta materia. El nacimiento de la presente investigación, que tiene como tema *Los diseños de cargos u ocupaciones*, motivó la necesidad de explotar los beneficios de esta herramienta para una adecuada de Gestión de Recursos Humanos.

Es por ello, que para el desarrollo del trabajo investigativo se plantea como **problema científico**: ¿Cómo concebir los diseños de cargos u ocupaciones para optimizar la Gestión de Recursos Humanos en la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”?

Desde esta perspectiva, el trabajo acoge como **objeto de investigación** la Gestión de Recursos Humanos y como **campo de acción** los diseños de cargos u ocupaciones para optimizar la gestión de recursos humanos en la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”.

Objetivo: Perfeccionar los diseños de cargos u ocupaciones para optimizar la Gestión de Recursos Humanos en la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”.

Preguntas Científicas:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos metodológicos que sustentan los diseños de cargos u ocupaciones en la gestión de recursos humanos?
2. ¿Cuál es el estado actual que presentan los diseños de cargos u ocupaciones en la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”?
3. ¿Qué estructura deben tener los diseños de cargos u ocupaciones para optimizar la gestión de recursos humanos en la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”?
4. ¿Qué estructura debe tener el Manual de cargos u ocupaciones para optimizar la gestión de recursos humanos en la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”?

Para dar cumplimiento a las preguntas científicas se trazaron las siguientes tareas:

1. Determinar los fundamentos teóricos metodológicos que sustentan los diseños de cargos u ocupaciones en la gestión de recursos humanos.
2. Diagnosticar el estado actual que presentan los diseños de cargos u ocupaciones en la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu

3. Concebir los diseños de cargos u ocupaciones aplicando el procedimiento para el “Análisis y Descripción de Cargos u Ocupaciones”.
4. Elaborar el Manual de cargos u ocupaciones para optimizar la gestión de recursos humanos en la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”

Se empleó para la realización de la investigación la metodología cualitativa pues a través de la recogida de una variedad de material especializado, la observación, textos históricos que describen la rutina del problema en cuestión, se hará referencia a criterios que determinan la validez de la misma; se parte de la realidad concreta y los datos que esta aporta para llegar a una teorización posterior.

En el desarrollo de la investigación se emplearon diversos **Métodos Científicos** tales como:

Métodos de la investigación teórica:

- Análisis y síntesis y la inducción- deducción, en el estudio de la bibliografía consultada con el fin de sistematizar los fundamentos teóricos y metodológicos acerca del objeto y campo de acción de la investigación. Fueron también utilizados en la valoración de técnicas a aplicar para el estudio diagnóstico.
- Análisis documental, para sustentar las bases teóricas de los diseños de cargos u ocupaciones.
- Sistémico – estructural, con el objetivo de brindar una explicación y fundamento al objeto de la investigación mediante la elaboración de los diseños de cargos u ocupaciones.

Métodos específicos de la investigación jurídica:

- El exegético-jurídico, para la interpretación de la legislación vigente, permitió evaluar además, la factibilidad de los elementos que se proponen adicionar en los diseños de cargos u ocupaciones para optimizar la gestión de recursos humanos en la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”.

Métodos empíricos:

- La observación: se empleó durante la etapa de exploración de la situación del problema científico y en el estudio diagnóstico.
- La entrevista: permitió obtener información de diferentes Jefes de Departamentos

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu
de Recursos Humanos, de Cuadros, Asesores y Consultores Jurídicos y
trabajadores.

Técnicas de Consenso:

- Grupo de Especialistas: para valorar la factibilidad que poseen los elementos que se proponen adicionar en la estructura de los diseños de cargos u ocupaciones.

El presente trabajo se encuentra estructurado, además de esta introducción, en dos capítulos. En el primero, como parte del marco teórico-metodológico referencial y debido a la importancia que tiene para adquirir una visión más amplia del tema, se abordan algunas definiciones y conceptos básicos de la gestión y sistema de gestión integrada de capital humano, así como se describe la metodología de análisis y descripción de cargos u ocupaciones utilizada.

En el Capítulo dos se expone brevemente el estado actual que presentan los diseños de cargos u ocupaciones en la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya” como organización en la que se desarrolla la investigación; se conciben los diseños de cargos u ocupaciones que conforman el Manual aplicando el procedimiento “Análisis y Descripción de Cargos u Ocupaciones”, se analiza la factibilidad de estos en la optimización de la gestión de recursos humanos y se esbozan ejemplos de aquellos que fueron actualizados y elaborados.

Finalmente se exponen las conclusiones del trabajo, recomendaciones así como la bibliografía consultada y los anexos.

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS METODOLÓGICOS SOBRE EL DISEÑO DE CARGOS U OCUPACIONES EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

1.1 Definiciones.

Capital humano

Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo. *(NC 3000: 2007).*

Cargo

Los que aparecen recogidos en los calificadores comunes, de rama o actividad y propios de organismos, pertenecientes a las diferentes categorías ocupacionales, así como en resoluciones. En ellos se definen la denominación, contenido de trabajo y los requisitos para ocuparlos y expresan el empleo u oficio que desempeñan, los trabajadores en la organización. *(NC 3000: 2007).*

Competencias laborales

Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización. *(NC 3000: 2007).*

Idoneidad demostrada

Principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo. *(NC 3000: 2007).*

Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano

Sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu
integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. (NC 3000: 2007).

1.2 La Gestión de Recursos Humanos.

A la Gestión de Recursos Humanos competen todas las actividades en las que influyen o son influidos los trabajadores relacionados con la empresa, por eso es función integral en la empresa y no de un departamento o área específica. Además tiene un carácter multidisciplinario, pues necesariamente intervienen en diferentes disciplinas científicas.

Para su desarrollo efectivo y eficiente, expresado el objetivo de la Gestión de Recursos Humanos en términos de Beer y colaboradores, la gestión de recursos humanos comprende “Todas las decisiones y acciones directivas que afectan las relaciones entre los empleados y la organización”. (ANEXO 1).

En la última mitad del siglo XX la actividad de Recursos Humanos se ha visto sometida a varios cambios y transformaciones hasta presentar nuevos métodos orientados a la confianza en el hombre, sus capacidades y actitudes, donde el saber y su uso constituyen la llave del triunfo. El término recurso humano como persona o talento humano puede tener significados diferentes:

Según *Cuesta (1990)*, recursos humanos es la condición económica de las personas como fuerza de trabajo insertada en determinada organización laboral, en tanto gasto de energía física y mental para la transformación de un objeto y creación de un nuevo valor.

En esta definición se puede apreciar la importancia que se le da a la esencia humana de los hombres en el trabajo, dada por el conjunto de relaciones sociales, que también abarca a la organización laboral.

Cuando las organizaciones son exitosas, tienden a crecer o como mínimo a sobrevivir. El crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, ya que aumenta el capital, se incrementa la tecnología, las actividades de apoyo, entre otros. Además, provoca el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimiento, habilidades y destrezas

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu
indispensables para mantener la competitividad en la empresa, así se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia y que las personas representen la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional: constituye la competencia básica de la organización, su principal ventaja competitiva en un mundo globalizado inestable, cambiante y competitivo en extremo. *Chiavenato (2009)*.

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

1.3 Composición del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humanos.

El Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano está compuesto por varios subsistemas. Diversos autores los señalan y lo agrupan en distintas categorías. Alfredo Morales Cartaya los divide en las categorías de Competencias laborales, Organización del trabajo, Selección e integración de los recursos humanos, Capacitación y desarrollo, Estimulación material y moral, Seguridad y salud en el trabajo, Evaluación del desempeño, Comunicación institucional, Autocontrol y Auditoría. Estos Subsistemas están reflejados en el modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (*ANEXO 2*) realizado por Morales Cartaya; 2006.

Competencias laborales: son la base de este modelo; simboliza lo que es y hace la empresa y los vínculos existentes entre sus trabajadores. La alta dirección dirige y controla la identificación de las competencias que distinguen las características peculiares de la empresa, denominadas competencias distintivas, las de los procesos de las actividades principales y las competencias relativas a los puestos de trabajo. (*Morales Cartaya; 2006*).

Organización del trabajo: integra los recursos humanos con los equipos y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicio, información o conocimiento), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que permiten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles adecuados de seguridad, eficiencia y eficacia en la

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu
empresa y satisfacer las necesidades de la sociedad y de sus trabajadores. Está sustentada en estudios integrales dirigidos a los diseños de los procesos y puestos de trabajo y al incremento del valor agregado. (*Morales Cartaya; 2006*).

Selección e integración de los recursos humanos: la alta dirección de la empresa establece la política de selección e integración de los recursos humanos, basada en la legislación vigente, controla la efectividad de las técnicas y procedimientos que se aplican y evalúa su contribución al cumplimiento de los objetivos y su estrategia empresarial. A través de la selección se eligen los candidatos entre los reclutados más idóneos y de mayor competencia para desempeñar tanto los cargos existentes, así como los de nueva creación, en correspondencia con el perfil de competencia de los cargos. (*Morales Cartaya; 2006*).

Capacitación y desarrollo: a partir de la determinación de necesidades de cada trabajador, la capacitación está en función del desarrollo de la idoneidad y la competencia laboral, para el logro de los objetivos, alineado a la estrategia empresarial. Se concibe como una inversión y no como un gasto, enfatizando en la aplicación de los conocimientos adquiridos, las habilidades desarrolladas, en la eficiencia y eficacia de las empresas. (*Morales Cartaya; 2006*).

Estimulación material y moral: se rige por el principio de distribución “de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo”, en combinación con la estimulación moral dirigida a fortalecer la conciencia revolucionaria y la motivación para alcanzar un alto desempeño económico y social. El salario el principal estímulo material. Quien más aporte en cantidad y calidad a la sociedad debe recibir más. (*Morales Cartaya; 2006*).

Seguridad y salud en el trabajo: está orientada a crear las condiciones, capacidades y cultura para que el trabajador desarrolle su labor eficientemente y sin riesgos, procurando condiciones ergonómicas, evitando sucesos y daños que puedan afectar su salud e integridad, al patrimonio de la empresa y al medio ambiente. (*Morales Cartaya; 2006*).

Evaluación del desempeño: proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y resultados del trabajo para lograr los objetivos de la empresa, realizado por el jefe inmediato

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu partiendo de la autoevaluación y los criterios de los compañeros que laboran en el área.

(Morales Cartaya; 2006).

Comunicación institucional: la integración estratégica de la gestión de recursos humanos con la participación efectiva de los trabajadores solo puede lograrse mediante procesos de comunicación que logren establecer consenso y unidad de acción en la empresa para materializar la estrategia, asimilar y desarrollar las competencias necesarias, la innovación y buscarle solución a los problemas. La dirección formula, aplica y controla la estrategia comunicativa de la empresa en la que la comunicación hombre a hombre resulta clave. *(Morales Cartaya; 2006).*

Autocontrol: los principios que sustentan el autocontrol son preventivos, educativos y promotores de valores, y están dirigidos a comprobar los resultados del sistema de gestión integrada de recursos humanos. Asegura que el sistema de gestión integrada de recursos humanos que se diseñe tenga efectiva integración con la estrategia de la empresa, que las políticas estén bien diseñadas, que se cumplan y no se distorsionen. Servirá para medir su impacto en los usuarios, proveedores, otras entidades, el cumplimiento de los compromisos con la sociedad y con los propios trabajadores. *(Morales Cartaya; 2006).*

Auditoría: la auditoría de recursos humanos se define como el análisis de las políticas y prácticas de personal en una organización y evaluación de su funcionamiento actual. El propósito principal es mostrar como funciona el programa, localizando problemas que son perjudiciales a la organización o que no están compensando su costo. La auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración de la eficiencia y eficacia del programa de desarrollo. La función de la auditoría no es solamente indicar las fallas y los problemas, sino también dar sugerencias y soluciones. *(Morales Cartaya; 2006).*

1.4 Proceso de análisis y descripción de cargos u ocupaciones.

El análisis y descripción de cargos es un proceso que consiste en determinar mediante un riguroso estudio los elementos y características inherentes a cada cargo u ocupación. De

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu
este modo se obtiene una visión clara y diferenciada de cada profesión y su diferenciación con respecto a todos los otros existentes en la organización.

En la descripción se detallan:

- Tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del cargo.

¿Qué hace el ocupante del mismo?

- Recurso que utiliza y método que emplea para la realización de sus atribuciones.

¿Cómo lo hace?

- Objetivo que se pretende seguir.

- ¿Para qué lo hace?

En la descripción de cargos también deben aparecer:

- Requisitos y calificaciones necesarias para desempeñarlo (nivel de formación y experiencias requeridas, conocimientos, aptitudes, cualidades, entre otros).

- Las consideraciones físicas y ambientales sobre las cuales se va a realizar el estudio (*Harper y Lynch 1992*).

Según los nuevos enfoques, los subsistemas de cargos u ocupaciones deben promover y facilitar el desarrollo continuo de los recursos, lograr la visualización de todos los procesos y operaciones dentro de la empresa, o sea, sustituir la visión parcial y específica y debe suponer además, que el trabajador está en capacidad de desempeñar una gran cantidad de operaciones y se contrata para ello, asumiendo una perspectiva completamente abarcadora al modelo tradicional. Por lo que este nuevo enfoque exige el diseño de cambios amplios, genéricos y ampliamente flexibles. Además, este nuevo modelo de organización hace posible el control total de la calidad y el mejoramiento continuo de la productividad y al mismo tiempo hace variable un nuevo papel del trabajador dentro de la empresa.

Todo ello conlleva a poseer recursos humanos más preparados y con mayores conocimientos; así como un alto grado de responsabilidad y participación en el mejoramiento de los métodos y procedimientos del proceso de producción.

El análisis y descripción de cargos u ocupaciones puede considerarse como una herramienta básica para el establecimiento de todas las políticas de recursos humanos, así todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu
otro modo en la información que proporciona este procedimiento. Esta versatilidad que ofrece de acuerdo a sus posibilidades de aplicación, hace que se convierta en un punto de partida para la resolución de numerosos problemas.

El análisis de descripción de cargos tiene múltiples usos entre los que se pueden destacar: el reclutamiento, la selección, la formación, la evaluación de la actuación, la valoración de cargos, la administración de los salarios, la seguridad e higiene ocupacional y los planes de carrera.

Además de los usos mencionados, puede tener otras finalidades: determinar deberes, responsabilidades y jerarquía de autoridad, mejorar la comunicación del personal de la organización, eliminar duplicidades en las tareas, así como cargos vacíos de contenidos en la actual estructura organizacional, guiar al empleado a conocer sus propios deberes y responsabilidades. Puede ser factor motivante, de acogida o recibimiento para una persona recién incorporada a la organización. Teniendo de esta forma muy clara sus funciones y responsabilidades (*Harper y Lynch 1992*).

De forma general se puede decir, que el análisis de cargos u ocupaciones (*ANEXO 3*) es capaz de suministrar a los supervisores y a los empleados una base más objetiva para definir y resolver ciertos reclamos que pueden surgir en conexión con los deberes de los cargos.

Descripción de cargos.

La descripción de cargos es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y por qué lo hace. Aquí vale anotar algunos conceptos básicos:

- **Tareas:** son las actividades individualizadas y ejecutadas por el ocupante del cargo. Generalmente se refiere a cargos simples y competitivos.
- **Atribución:** son las actividades individualizadas, ejecutadas por el ocupante del cargo, generalmente se refiere a cargos que comprenden actividades más diferenciadas, como los cargos de funcionarios por contrato / mes.
- **Función:** un conjunto de tarea (cargos-horas) o atribuciones (cargos / mes) que es ejercido de manera sistemática y reiterada por un ocupante del cargo o por un individuo

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu
que, sin ocupar un cargo, desempeña provisoria o definitivamente una función, es necesario que haya repetición en la acción de su desempeño.

- **Cargo:** es una operación jerárquica con ese conjunto de tareas o atribuciones dentro de la organización formal, generalmente definida en el organigrama. Cada cargo constituye una designación de trabajo, con un conjunto específico de deberes, responsabilidades y condiciones, generalmente diferentes a otras designaciones de trabajo.

Un cargo, anotan *Chruden y Sherman*, puede definirse como una unidad de organización que conlleva a un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separados y distintos de los otros cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo pertenecen al empleado que desempeña el cargo, y proporciona los medios que sirven para alcanzar los objetivos de una organización”.

Básicamente, tareas son los elementos componentes de un papel de trabajo que debe ser cumplido por el ocupante.

Las distintas fases de trabajo constituyen el cargo total. Un cargo es la composición de todas aquellas actividades desempeñadas por una sola persona que deben ser miradas por un concepto, y que ocupa un lugar formal en el organigrama.

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

Análisis de cargo.

Es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Esas informaciones son registradas inicialmente en las descripciones de cargos. Para hacer el análisis, cada cargo es dividido, estudiado con base en las partes o componentes, que son los llamados factores de especificaciones.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu

El análisis de cargos es una herramienta fundamental de la administración de personal, es proceso de investigación de las actividades de trabajo y de las demandas sobre los trabajadores, cualquiera que sea el tipo de empleo.

Roff y Watson agregan que “el proceso de analizar un cargo es esencialmente determinar sus principales características o dimensiones”. En el análisis de cargos el interés 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 de cargos y el análisis de cargos son perfectamente distintos entre sí. Mientras la descripción se preocupa del contenido del cargo (lo que el empleado hace, cómo 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 que los cargos serán posteriormente evaluados para el efecto de remuneración, y debidamente clasificados para efecto de comparación.

Estructura del análisis de cargo.

Generalmente el análisis de cargos se concentra en cuatro áreas de requisitos casi siempre aplicadas a cualquier tipo de nivel de cargo:

1. Requisitos mentales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades.
4. Condiciones de trabajo.

Requisitos mentales: Este factor considera las exigencias del cargo en lo que se refiere a los requisitos mentales inherentes y adquiridos. Los requisitos mentales adquiridos son las calificaciones que el cargo exige del ocupante, como son, por ejemplo: preparación académica, conocimientos generales, experiencia profesional, entre otros. Requisitos mentales inherentes son las actitudes que el cargo exige del ocupante, como son por

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu
ejemplo: inteligencia, memoria, raciocinio mental, numérico y verbal, habilidades para trabajar con personas, imaginación, liderazgo, iniciativa, entre otros. Entre los requisitos mentales están los siguientes subfactores:

- Instrucción inicial.
- Experiencia anterior esencial.
- Iniciativa necesaria.
- Aptitudes necesarias.

Requisitos físicos: Ese factor considera la cantidad y continuidad de energía, esfuerzo físico y mental requerido, así como la fatiga provocada. Considera asimismo la complejidad física exigida del ocupante para el adecuado desempeño del cargo. Entre los requisitos físicos están los siguientes:

- Esfuerzo físico necesario.
- Capacidad visual.
- Destreza o habilidad.
- Complejidad física necesaria.

Responsabilidad: Este factor considera además del desempeño normal de sus atribuciones, la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene con relación a la supervisión directa e indirecta del trabajo de sus subordinados, al material, herramientas o el equipo que utiliza, al patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, los perjuicios o utilidades de la empresa; los contactos internos y externos, y las informaciones confidenciales. Considera por lo tanto, la responsabilidad por:

- Supervisión del personal.
- Material, herramienta o equipos.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu

- Dinero, títulos o documentos.

- Contactos externos o internos.

- Informaciones confidenciales.

Condiciones de trabajo: Este factor considera las condiciones de ambiente y alrededores donde se ejecuta el trabajo haciéndolo desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exigiendo del ocupante un severo ajuste con miras a mantener su productividad y el rendimiento de sus funciones. Evalúa el grado de adaptación del ambiente y del equipo humano, facilitando su desempeño. Este factor abarca los siguientes subfactores:

- Ambiente de trabajo.

- Riesgos.

Livy expresó, que dentro de la confusa terminología de análisis de cargo, existen dos términos bastante relacionados que merecen mención especial: la descripción y las especificaciones de cargo “Es una presentación escrita de los principales deberes y responsabilidades que un cargo conlleva”. Especificación de cargo (o especialización del hombre): “Es una lista de criterios en función de capacidad e inclinaciones personales necesarias para el buen desempeño del cargo”.

Proceso de recolección de información para la descripción y análisis de cargo.

Un aspecto fundamental para un programa de análisis y descripción de cargos se refiere a la información necesaria respecto a los cargos existentes en la organización y de los métodos más indicados para obtenerla de los individuos que disponen de ella, probablemente de forma no estructurada o no intangible.

Livy propone los siguientes pasos principales para el proceso de descripción y análisis de cargos:

Identificar y aislar, para el propósito del estudio, las tareas componentes de un cargo (algunos cargos pueden tener un gran número de tareas o subtareas); es conveniente entonces agrupar algunas de ellas en " taxonomía" de tareas donde es suficiente tener algo

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu
en común con ellas para reducir la complejidad del análisis en proporciones de fácil administración.

Examinar cómo son desempeñadas las tareas (manera de ejecución, habilidades sugeridas, si las tareas son aisladas o hacen parte de un esfuerzo de equipo).

Examinar por qué las tareas son desempeñadas de aquella manera (por qué los procesos de producción o administrativos requieren varios inputs, las relaciones de las tareas dentro de un cargo y con la de otros cargos dentro de la organización).

Examinar cuándo y por qué son desempeñadas las tareas (para completar la figura operacional).

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, entre otros 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, entre otros.

Condiciones financieras: si el sistema de pago ya existe, anota los salarios actuales, esquema de incentivos, beneficios sociales, bonos, entre otros, que se pueden aplicar.

Identificar las demandas personales que un cargo exige a un individuo, esto no es una descripción de los atributos que el ocupante actual posee, sino una lista de aquellos atributos esenciales necesarios para el buen desempeño sin los cuales no sería posible ocupar el cargo adecuadamente, 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, entre otros.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu

- Demandas intelectuales, en términos genéricos, se considera la preparación académica, las calificaciones técnicas o profesionales, el nivel de inteligencia, entre otros; 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 psicomotoras, social o diplomática y experiencias: algunos cargos exigen considerable experiencia ocupacional, conocimientos o niveles de responsabilidad, controles o toma de decisión previamente desempeñadas. Algunas veces es posible identificar cuantitativamente este factor en términos de determinado número de años, aunque, frecuentemente las cuantificaciones sean confusas, arbitrarias y se encuentran en la hoja de vida del ocupante actual del cargo, cuando la experiencia previa es esencial debe ser identificada, y especificada en término de niveles de profundidad y no en número de años.
- Factores de responsabilidad: capacidad de dirigir a través de otras personas, proporcionar liderazgo, iniciativa, trabajo sin supervisión, poseer cierto grado de extroversión o tipo de temperamento para cooperar con procedimiento monótono o rutinario.

1.5 Manual de Cargos u ocupaciones.

Un manual de cargos u ocupaciones es aquel que expone con detalles la descripción de los cargos y la relación existente entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los integrantes de la organización.

1.5.1 Objetivo de un Manual de Cargo u ocupaciones.

El manual de cargo permite alcanzar los siguientes objetivos:

1. Facilitar el proceso de reclutamiento y selección del personal.
2. Identificar las necesidades de desarrollo y capacitación.
3. Servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puesto.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu

4. Precisar las funciones encomendadas a cada cargo para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
5. Propiciar la uniformidad en el trabajo.
6. Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones.
7. Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las nuevas unidades.
8. Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

1.6 Técnicas utilizadas para la recolección de información.

Entrevista.

Es el instrumento de mayor utilización, a través de ella se produce una comunicación directa con el sujeto portador de la información. Sus características fundamentales son:

- Su duración debe ser lo mas breve posible.
- De ser posible no debe causar molestias al entrevistado.
- La selección de las pregunta a efectuar debe facilitar el registro de todos los hechos relevantes.

Fases de la entrevista.

- Preparación.
- Ejecución.
- Recopilación.

Reglas importantes a tener en cuenta durante el desarrollo de la entrevista.

- Reducir tensión.
- Desconfiar de las descripciones teóricas.
- Actitud del analista en la entrevista.
- Hacer pensar.
- Confeccionar síntesis parciales.
- Conclusión.
- La recopilación.

La Observación.

Este es el medio más eficaz para registrar hechos, es una técnica que se utiliza durante el desarrollo del estudio, principalmente cuando se realiza el diagnóstico de la situación actual de la entidad. El diagnóstico es ante todo una verificación del estado de cosas, la observación directa de cómo ocurren los fenómenos. La observación se rige bajo el principio de que los problemas hay que tocarlos con las manos. Todas las técnicas anteriores son refutadas o afirmadas a través de la observación.

La persona que realiza la observación directa debe utilizar su sentido común y emplear este método convenientemente en dependencia del problema que se está investigando y ser sorpresiva, ocasional o programada, todos los elementos observados deben quedar anotados. Una forma de llevar a cabo esta tarea es observar al empleado durante un ciclo completo de labores y tomar notas de todas las actividades desarrollada en la jornada laboral.

Después de acumular toda la información posible se entrevista al trabajador. Es necesario alentar a las personas a que aclaren los puntos no atendidos y que expliquen las actividades opcionales que realizan que no se observaron durante el proceso.

1.7 La legislación vigente como marco referencial para los diseños de cargos u ocupaciones.

Además de tenerse en cuenta las características y condiciones particulares de una organización para la confección de los diseños de cargos u ocupaciones, es de obligatoria observación y cumplimiento la legislación que en el orden laboral emiten las autoridades facultadas. Ello permitirá que la gestión de los recursos humanos en esta actividad no resulte solamente un aspecto formal, sino que la misma descansa sobre el principio de la legalidad socialista evitando que se incurran en violaciones que atenten contra el sistema de control interno establecido en el país.

Para ello, es recomendable que las entidades definan en el diseño de los cargos u ocupaciones aquellas obligaciones, atribuciones, derechos y deberes que por Ley le vienen impuestas, así como los requisitos que exige la misma para la formalización de la relación jurídica laboral. No en vano la Ley No. 49 “Código de Trabajo” de nuestro país,

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu establece en su artículo 3, inciso c), *que el trabajo se proporciona atendiendo a las exigencias de la economía y la sociedad, a la elección del trabajador, a su aptitud y a su calificación*, como uno de los principios que rigen el Derecho Laboral.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social inmerso en las profundas transformaciones que va realizando el país se ha dado la tarea de ir a la par de dichos cambios. Una nueva legislación que busca la realización de estos planes y ampara una serie de resoluciones encaminadas a la implantación de los nuevos diseños de cargos ha dado a luz, exigiendo profundos y radicales cambios en las instituciones cubanas.

Se aprobaron los calificadores de cargos comunes, propios del Ministerio de Educación Superior, así como otros calificadores ramales, donde se reflejan las denominaciones de los cargos, descripciones de las funciones o tareas principales, grupos de complejidad y requisitos para las diferentes categorías ocupacionales.

Para los calificadores comunes de técnicos, operarios, administrativos y de servicio para los diferentes puestos u ocupaciones, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social aprobó las Resoluciones No. 77 de 1999, la 82 del año 2009 y la 75 de 2009.

De igual forma los calificadores propios del Ministerio de Educación Superior se aprueban en la Resolución No. 14 de 2009 pretendiéndose resolver la aprobación de los calificadores de cargos de técnicos y de servicio para todas las instituciones que integren el Sistema Nacional de Educación, cuyas denominaciones, descripción de las funciones o tareas principales, grupos de complejidad y requisitos para desempeñar el cargo u ocupación aparecen en la presente resolución.

Otras disposiciones normativas a considerar para la confección de los diseños de cargos u ocupaciones, atendiendo a que las mismas determinan en cierto grado requerimientos preliminares para el ingreso, permanencia y promoción de los Cuadros, dirigentes, funcionarios y trabajadores en general en su cargo u ocupación, así como exigencias de naturaleza procesal a las Administraciones de las entidades, son:

- El Decreto Ley No. 196 de 1999 “Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno”
- El Decreto Ley No. 197 de 1999 “Sobre las relaciones laborales del personal designado para ocupar cargos de dirigentes y funcionarios”

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu

- El Decreto Ley No. 229 del 2002 “Sobre los Convenios Colectivos de Trabajo”
- El Decreto No.281 del 2007 “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial”
- La Resolución No. 15 del 2000 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, relativa a la formalización de la relación laboral con aquellos trabajadores no dirigentes ni funcionarios que laboran en ocupaciones de obreros, trabajadores administrativos y de servicios cuyas características exigen de quienes las desempeñan poseer, entre los requisitos de idoneidad demostrada, los de confiabilidad y discrecionalidad reconocidas, previo a su designación.
- Resolución No. 16 del 2000 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, que establece los cargos que se consideran de funcionarios.
- Resolución No. 8 del 2005 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social “Reglamento General sobre las Relaciones Laborales”
- La Resolución No. 28 del 2006 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, que regula el proceso de implantación de los nuevos calificadores de ocupaciones y cargos de amplio perfil y extiende la aplicación del principio de Idoneidad Demostrada.
- La Resolución No.3 del 2007 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social que aprueba el Calificador Ramal de cargos y ocupaciones de la actividad de Seguridad y Protección.

Por tal motivo existe la necesidad de implementar dichos cambios para aumentar la efectividad y la eficacia de la política de recursos humanos dentro de la organización, mediante la elaboración de los nuevos diseños de cargo acorde a la legislación vigente en el país.

1.8 Procedimiento para el Análisis y Descripción de Cargo u Ocupaciones.

La descripción de cargos u ocupaciones es una fuente de información básica para toda la planeación de los recursos humanos, sin embargo, para la eficaz ejecución de esta actividad, es necesario utilizar una metodología orientadora que, integrada por diferentes subsistemas o fases entre las que produzcan relaciones dialécticas de dependencia y

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu
mutuo condicionamiento, aseguren la concreción del análisis y descripción de los cargos u ocupaciones.

Cada organización, en el mejor de los casos, lleva a cabo la metodología que considera pertinente a las características y condiciones que posee, por lo que puede deducirse que no existe una metodología única y rígida, de obligatorio cumplimiento. Tampoco aquella que se aprueba y escoge finalmente, se mantiene inflexible e invulnerable a los cambios que en el orden legal, económico y social sufren las entidades.

La mayoría de las metodologías estudiadas en el desarrollo de la investigación están compuestas por etapas, y estas a su vez se operacionalizan en fases y acciones para la concreción práctica del análisis y descripción de cargos u ocupaciones; sin embargo, para el logro del objetivo del presente trabajo investigativo se escogió la aplicación del procedimiento concebido por la *MSc. Ing. Margarita De Miguel Guzmán (1998)*, por cuanto el mismo brinda de manera flexible, las herramientas y técnicas necesarias para la adecuada confección de los diseños de cargo de la Universidad de Holguín.

Las etapas que conforman el procedimiento para el Análisis y Descripción de Cargos u Ocupaciones creado por *De Miguel* son: Planeamiento, Preparación, Ejecución y Seguimiento, las que se exponen a continuación:

Etapas 1. Fase de planeamiento: Los objetivos de la misma están dados en determinar, mediante diversas tareas, el tipo y forma de las informaciones que se necesita, así como seleccionar el método más adecuado para recoger la información necesaria. Constituye la antesala de la labor que se va a realizar, por lo que tiene un carácter orientador.

Etapas 2. Fase de preparación: Tiene como misión fundamental la de involucrar al personal de la organización y determinar el formato que tendrá posteriormente el análisis.

Etapas 3. Fase de ejecución. Constituye el núcleo del análisis y descripción de los cargos u ocupaciones por cuanto lleva a cabo y hace realidad lo planificado en las anteriores etapas valiéndose de diferentes métodos. El objetivo es la recogida de la información y la confección de los profesiogramas.

Etapas 4. Fase de seguimiento: Sustentada en el establecimiento de revisiones periódicas para definir cuáles son los factores de evolución que implicarían los posibles cambios en los cargos u ocupaciones actuales. Estos factores pueden ser tecnológicos,

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu
políticos o sociales. Ofrece información valorativa de las diferentes acciones que se
llevaron a cabo.

CAPÍTULO 2. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS U OCUPACIONES.

2.1 Caracterización de la Universidad de Holguín.

La Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya” fue creada el 10 de agosto de 1973 como filial universitaria de la Universidad de Oriente, convirtiéndose tres años más tarde en un importante Instituto Superior Técnico y luego en el mes de noviembre del año 1995 es declarada Universidad.

Esta se encuentra ubicada en la Avenida XX Aniversario del Reparto Piedra Blanca, en el municipio Holguín, provincia Holguín, donde se encarga de formar profesionales integrales en las ciencias económicas, técnicas, agropecuarias y humanísticas; superar de forma continua a los profesionales y cuadros del territorio, desarrollar y promover la ciencia e innovación tecnológica y la cultural.

En la actualidad también presta diversos servicios científico-técnicos a empresas nacionales e internacionales en diferentes ramas, mantiene convenios de colaboración con más de 40 Universidades de 15 países; pertenece a 14 Redes y Asociaciones Internacionales y presta servicios académicos en varias naciones de África y Latinoamérica.

La Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya” tiene como **Misión:** la formación integral de profesionales y su superación postgraduada con un alto nivel competitivo académico y científico-técnico en las Ciencias Técnicas, Económicas, Agropecuarias y Humanísticas, así como la preparación de dirigentes y sus reservas, impregnados de una cultura de excelencia y caracterizados por su independencia técnica, creatividad, modestia, honestidad y consagración a la solución de los problemas que demanda el desarrollo económico-social del territorio.

Recursos Humanos en la Universidad.

La Universidad cuenta actualmente con 1290 trabajadores de ellos el 51% esta representado por el sexo masculino y el 49% al sexo femenino apreciándose el equilibrio entre estos.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu

Al realizar un análisis de la composición de la plantilla por categoría ocupacional se aprecia que existen 125 dirigentes, 47 dirigentes administrativos, 7 dirigentes de la producción y los servicios, 21 auxiliares técnicos docentes, 17 asesores y metodólogos, 509 profesores, 303 técnicos, 6 administrativos, 143 de servicios y 112 operarios.

Una parte significativa del personal es joven, lo que se considera favorable ya que los trabajadores se encuentran en plena capacidad de desarrollo para lograr un buen desempeño y enfrentar con originalidad los problemas que surgen.

La Universidad esta compuesta por: Secretaría General, Departamento de Cuadros, Dirección de Recursos Humanos, Departamento de Seguridad y Protección, Departamento de Marxismo y Dirección de Informatización, además cuenta con siete facultades en la que se estudian 22 carreras, las cuales se relacionan a continuación (ANEXO 4):

1. Facultad de Ingeniería: Centro de Estudios CAD/CAM Centro de Estudio Agroecosistemas Áridos (CEAAR). Departamento de Ingeniería Mecánica, Departamento de Mecánica Aplicada, Departamento de Ingeniería Civil, Departamento de Física-Química, Departamento de Agropecuaria, Departamento de Agroindustria y Laboratorio de Corte de Metales.
2. Facultad de Humanidades: Centro de Estudios Cultura e Identidad (CECI), Departamento de Lengua Inglesa, Departamento de Lenguas, Departamento de Historia, Departamento de Psicología y Departamento de Sociología.
3. Facultad de Informática: Departamento de Ingeniería Informática, Departamento de Matemática y Departamento de Redes.
4. Facultad de Ciencias Económicas: Centro de Estudio de Gestión Empresarial (CEGEM), Departamento de Contabilidad y Departamento de Economía.
5. Facultad de Ingeniería Industrial: Centro de Estudios Turísticos, Departamento de Turismo y Departamento de Ingeniería Industrial.
6. Facultad de Ciencias Sociales: Departamento de Periodismo, Departamento de

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu
Estudios Socioculturales, Departamento de Comunicación Social y Ciencias de la Información.

7. Facultad de Derecho: Departamento Jurídicos Básicos, Asesoría e Internacional y Departamento de Ciencias Penales y Civiles.

También cuenta con cinco Vicerrectores que atienden diferentes áreas:

1. Áreas atendidas por el Vicerrector Docente: Departamento de preparación para la Defensa, Dirección de la Residencia Estudiantil y Centro de estudio de la Educación Superior.
2. Áreas atendidas por el Vicerrector de Investigación y Postgrado: Dirección de Información Científico Técnica.
3. Áreas atendidas por el Vicerrector Económico: Dirección Económica, Departamento de Relaciones Internacionales, Departamento de Atención a Becarios Extranjeros, Dirección de Alojamiento.
4. Áreas atendidas por el Vicerrector de Universalización: Departamento de Educación a Distancia, Dirección de Extensión Universitaria, Departamento de Cultura Física y cuenta con diez sedes universitarias ubicadas en los municipios de: Holguín, Gibara, Rafael Freyre, Cueto, Báguano, Cacocum, Urbano Noris, Calixto García y Antilla.
5. Áreas atendidas por el Vicerrector Administrativo: Dirección de Base Material de Estudio y Vida, Dirección de Alimentos y Dirección de Servicio y Mantenimiento.

2.2 Estado actual que presentan los diseños de cargos u ocupaciones en la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”.

La descripción de cargos u ocupaciones es necesaria para la selección, adiestramiento, la carga de trabajo y la administración salarial entre otras. Para la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad y los trabajadores en general, constituye la posibilidad de conocer en detalle las obligaciones y características de cada puesto. Debido a esta importancia y a los constantes cambios que experimentan la Universidad, la legislación laboral vigente y otras leyes que de forma directa o indirecta modifican los deberes y requisitos de los cargos u ocupaciones, es necesario diagnosticar periódicamente la situación de los diseños de estos.

El estado actual que presentan los diseños de cargos u ocupaciones en la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya” se determinó mediante la comparación de la información que arrojó la revisión de una serie de documentos como el Reglamento Orgánico de la Universidad, los calificadores de cargos y otros documentos legales, con la información que brindan los diseños de cada cargo en la actualidad.

Este diagnóstico demostró que era necesaria la actualización de algunos cargos y ocupaciones ya que estos no se adaptaban a las características y exigencias de la Universidad a la luz de los cambios que experimenta el país en todos los sectores, la elaboración del diseño de nuevos cargos u ocupaciones y la confección de un nuevo manual de cargos.

De igual forma, los resultados del diagnóstico realizado, revelaron que en los diseños de cargos existentes no se contempla como ítem o elemento a tener en cuenta la vía por la cual se formaliza la relación laboral con el personal que ocupará el cargo u ocupación en cuestión.

Se pudo advertir también, a raíz de la revisión a los diseños de cargos u ocupaciones existentes en la actualidad, que estos abordan como exigencias los requisitos de formación académica y permanente, así como de conocimientos específicos; sin embargo, no se incorporan aquellos requisitos de naturaleza ético moral que por ley vienen impuestos para el caso de los cuadros, dirigentes, funcionarios y trabajadores no

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu
dirigentes y funcionarios que laboran en ocupaciones de obreros, trabajadores administrativos y de servicios, cuyas características exigen de quienes las desempeñan poseer, entre los requisitos de idoneidad demostrada, los de confiabilidad y discrecionalidad reconocidas.

2.3 Aplicación del Procedimiento para el Análisis y Descripción de Cargos u Ocupaciones.

Como se había referido anteriormente, para la confección de los diseños de cargos se empleó el procedimiento propuesto por De Miguel (1998) *Análisis y Descripción de Cargos u Ocupaciones*, teniendo en consideración las experiencias prácticas de la aplicación de este procedimiento en la entidad objeto de estudio, donde se han obtenido resultados satisfactorios, ya que garantiza las técnicas necesarias, la flexibilidad y la facilidad de aplicación para confeccionar un correcto diseño de los cargos.

2.3.1 Etapa I: Fase de planeamiento.

Se realizó una recopilación de toda la información necesaria mediante la revisión bibliográfica, el estudio de resoluciones, calificadores de cargos, reglamentos y normativas que permitieron el logro de los objetivos en esta primera etapa.

Tareas que se llevaron a cabo para dar cumplimiento a la fase de planeamiento.

- Identificación, análisis y selección de las resoluciones con las que se trabajó lo que permitió la actualización de algunos cargos y el diseño de otros que emergieron como nuevos.
- Análisis y estudio de las Normas 3000 del 2007 para una mayor comprensión del lenguaje utilizado en la investigación.
- Familiarización con los modelos: Estructura de plantilla por categoría ocupacional (P1), Plantilla de cargos (P2) y Plantilla de personal (P4).
- Familiarización con el modelo del diseño de cargo, determinando los ítems que permanecerían en el diseño, teniendo en cuenta las particularidades de cada cargo.

Detección de las necesidades.

En el epígrafe anterior se hace una breve valoración del estado actual que presentan los diseños de cargos en la Universidad, también se destaca la importancia que tienen estos para un mejor desempeño de los trabajadores ya que les permite realizar mejor y con mayor facilidad su trabajo, conociendo con detalle cada una de las operaciones que lo conforman. Por lo antes expuesto se define la necesidad de aplicar este procedimiento metodológico para el análisis y descripción de cargos u ocupaciones que permita la actualización, elaboración de los diseños de cargos y la confección de un nuevo manual de cargos en la universidad de Holguín.

Establecimiento de las responsabilidades

En el desarrollo de esta actividad se contó con la colaboración del Director de Recursos Humanos así como del apoyo del grupo de trabajo perteneciente a esta área del referido centro universitario. El procedimiento para el análisis y descripción de cargos u ocupaciones fue acogido de manera favorable ya que su aplicación ha tenido resultados satisfactorios, permitiendo optimizar la gestión de recursos humanos.

Entrenamiento

Para cumplir con esta tarea se realizaron las siguientes actividades:

- Estudio, análisis y comprensión del procedimiento a implantar.
- Conocimiento de los cargos.
- Selección y conformación de los métodos y técnicas a utilizar.

2.3.2 Etapa II: Fase de preparación.

Para el cumplimiento de esta fase de preparación se realizó en primer lugar, un trabajo de involucramiento con las diferentes áreas, en estos encuentros se planteó la importancia

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu del trabajo que se desarrollaría y se les pidió la más sincera colaboración para que el proceso tuviese la calidad requerida, esta incluyó la formación inicial y la familiarización con la actividad a desarrollar.

Esta etapa se desarrolló con gran éxito gracias a la cooperación de la dirección de las diferentes áreas y al gran interés mostrado por los trabajadores de estas.

2.3.3 Etapa III: Fase de ejecución.

En esta etapa se recogió, organizó y procesó toda la información en las entrevistas realizadas, así como todos los datos obtenidos mediante el análisis de varias normativas legales¹, haciendo especial énfasis en aquellas referidas a los calificadores y las Resoluciones 75, 76, 77 y 82 del año 2009 del Ministerio de Trabajo y Seguridad social para los nuevos calificadores comunes para cargos de administrativos, técnicos, de servicios y operarios respectivamente. Los calificadores de cargos técnicos y de servicio propios de la Educación Superior, cuyos cargos, contenido de trabajo, grupo escala de complejidad y requisitos de conocimientos aparecen en la Resolución 14/09, la que sirvió para actualizar algunos y elaborar otros que no existían. También se utilizaron trabajos de diplomas realizados anteriormente en esta área, el Reglamento Orgánico y manuales de cargos de la Universidad.

Fueron diseñados 28 cargos, a continuación se precisa la cantidad por área:

Rectoría

- Asesor B Jurídico.

Departamento de Cuadro

- Jefe de Departamento de Cuadro.

Secretaría General

¹ Dichas normativas legales fueron expuestas o relacionadas en el Capítulo I del presente trabajo, específicamente en el epígrafe denominado “La legislación vigente como marco referencial para los diseños de cargos u ocupaciones”

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu

- Especialista B para el Ingreso y la Preubicación laboral.

- Gestor C de Archivo Central.

- Gestor B de Archivo Central.

Departamento de Seguridad y Protección

- Jefe de Seguridad y Protección.

- Especialista en Protección Física y Secreto Estatal.

- Agente de Seguridad y Protección.

Dirección Residencia Estudiantil

- Especialista para la atención integral al becario.

Dirección Extensión Universitaria

- Técnico en Ilustración.

- Operador de Audio.

- Técnico de Audio de Televisión Educativa.

Oficina del Vicerrector de Investigación y Postgrado

- Gestor A de Archivo Central.

Hotel Touracade

- Camarero de Habitaciones.

- Dependiente Integral C de Gastronomía.

Hotel Postgrado

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu

- Especialista en Servicios Gastronómicos.

Dirección Relaciones Internacionales

- Técnico en Relaciones Internacionales Académicas.

Oficina del Vicerrector Administrativo

- Especialista C en Inversiones.
- Especialista B Integral para las Actividades Agroindustriales y Forestales.

Brigada de Mantenimiento

- Soldador A.
- Jardinero.
- Operador B de Grupos Electrónicos.
- Especialista B en Equipamiento para la Educación Superior.

Departamento de Transporte

- Técnico en Gestión Comercial.
- Engrasador Automotor.

Grupo de Mantenimiento Especializado

- Especialista B en Equipamiento para la Educación Superior.

2.4 Estructura que se propone para los diseños de cargos u ocupaciones en la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico realizado al estado actual que presentan los diseños de cargos u ocupaciones en la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, se llegó a la conclusión de que los mismos deben ser estructurados a partir del modelo concebido por *De Miguel (1998)*, atemperándolos a las condiciones y características actuales del centro docente, a los cambios que experimenta el país en aras de perfeccionar nuestro modelo económico y a la legislación vigente como premisa teórico legal sobre la cual deberán realizarse todas las creaciones, modificaciones y actualizaciones en esta materia.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu

Es por ello que se propone a través de la presente investigación, la inclusión en los diseños de cargos u ocupaciones los siguientes requerimientos o exigencias, en los casos que procedan:

1) La vía por la cual se formaliza la relación laboral:

Este aspecto resulta de vital importancia si se tiene en cuenta que la legislación laboral vigente en nuestro país prevé para la formalización de esa relación jurídico laboral el *contrato de trabajo* para el caso de los trabajadores, la *designación o nombramiento* para ocupar cargos de dirección y de funcionarios, así como para los trabajadores no dirigentes ni funcionarios que laboran en ocupaciones de obreros, trabajadores administrativos y de servicios cuyas características exigen de quienes las desempeñan poseer, entre los requisitos de idoneidad demostrada, los de confiabilidad y discrecionalidad reconocidas, previo a su designación y la *elección* mediante certificado de elección o documento similar para aquellos cargos que de acuerdo a la ley, tienen carácter profesional.

Como puede apreciarse, son diferentes las vías por las que se llega para establecer una relación laboral con una entidad y diferentes también los tratamientos que deben brindarse en dependencia del cargo u ocupación del cual se trate, por ello la adición de este aspecto en los diseños de cargos propiciaría, además de un actuar de las Administraciones conforme a los principios de la legalidad socialista, requisitos preliminares para la incorporación al empleo y la planeación de los recursos humanos.

2) Requisitos Generales que establece la ley para los cargos de elección, nombramiento o designación:

La mayoría de estos requisitos a los cuales se hace referencia poseen una naturaleza ético-moral; los mismos están establecidos, para el caso de los Cuadros, en el artículo 12 del Decreto Ley No. 196 de 1999 “Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno”:

- a) comportamiento laboral y personal ético;
- b) capacidad de dirección y organización;

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu

- c) grado de conciencia y responsabilidad ante el trabajo;
- d) dominio y conocimiento de la actividad que va a dirigir;
- e) nivel profesional o técnico adecuado;
- f) resultados satisfactorios en el trabajo;
- g) prestigio y reconocimiento social.

Para los dirigentes y funcionarios, estos requisitos se encuentran recogidos en el artículo 7 del Decreto Ley No. 197 de 1999 “Sobre las relaciones laborales del personal designado para ocupar cargos de dirigentes y funcionarios”:

- a) dominio y conocimiento de la actividad a desarrollar;
- b) nivel profesional o técnico adecuado;
- c) capacidad de organización y, en su caso, de dirección;
- d) prestigio y reconocimiento social;
- e) comportamiento laboral y personal ético;
- f) resultados satisfactorios en el trabajo.

Y para aquellos trabajadores no dirigentes y funcionarios que laboran en ocupaciones de obreros, trabajadores administrativos y de servicios, cuyas características exigen de quienes las desempeñan poseer, entre los requisitos de idoneidad demostrada, los de *confiabilidad y discrecionalidad reconocidas*, estos se encuentran regulados en el Resuelvo Primero de la Resolución No. 15 del 2000 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

La incorporación de los elementos expuestos con anterioridad, ya sea como ítems independientes o subordinados a otros, coadyuvará a humanizar la labor de la Dirección de Recursos Humanos y el Departamento de Cuadros, por mencionar algunas de las áreas involucradas con esta actividad, pues ofrecerá a sus dirigentes y especialistas información precisa y adecuada de cómo actuar sin quebrantar las normas legales vigentes en cada caso que se presente. Téngase en cuenta que dichos dirigentes y

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu
especialistas no tienen que necesariamente poseer los conocimientos de un asesor o consultor jurídico en materia de Derecho.

A continuación se muestran tres ejemplos de diseños de cargos que fueron elaborados y perfeccionados a partir del modelo concebido por *De Miguel (1998)* y por los elementos expuestos en este epígrafe como propuestas:

1) Jefe de Seguridad y Protección:

Cargo: Jefe de Seguridad y Protección.

Grupo: VII

Categoría Ocupacional: Dirigente.

Dependencia Jerárquica: Rector.

Requisitos generales de tipo legal:

- a) dominio y conocimiento de la actividad a desarrollar;
- b) nivel profesional o técnico adecuado;
- c) capacidad de organización y, en su caso, de dirección;
- d) prestigio y reconocimiento social;
- e) comportamiento laboral y personal ético;
- f) resultados satisfactorios en el trabajo.

Vía por la que formaliza la relación laboral: Designación o nombramiento mediante Resolución o Escrito Fundamentado.

Misión del cargo: Asesorar, organizar, dirigir y controlar el Sistema de Seguridad y Protección de la entidad.

Tareas incluidas en el cargo:

- Organiza y controla el Sistema de Seguridad y Protección Física y las medidas de protección a la Seguridad informática, Información oficial, sustancias peligrosas y protección contra incendios.
- Aplicar un sistema informativo que le permita conocer la situación que presenta la seguridad y protección en las áreas subordinadas.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu

- Asegura la preparación y superación profesional de los especialistas técnicos, agentes de seguridad y protección y el resto del personal que ocupa cargos vinculados a la especialidad.
- Participa en el análisis y planificación del presupuesto para financiar la actividad de seguridad y protección.
- Asesora en materia de seguridad y protección a la dirección de la entidad, valorando y proponiendo a la misma las medidas y formas organizativas a aplicar para garantizar la seguridad y protección de la entidad y las dependencias subordinadas.
- Orientar, asesorar y controlar el cumplimiento de las normativas y regulaciones establecidas para la actividad de seguridad y protección.
- Evaluar sistemáticamente la efectividad del sistema de seguridad y protección, determinando las amenazas y riesgos a que puede estar sometido el objetivo, proponiendo las medidas necesarias para erradicar las deficiencias y minimizar las afectaciones.

Medios materiales y herramientas utilizados:

- Computadora.
- Materiales de oficina.
- Otros.

Formación académica: Graduado de nivel superior y tener aprobado el curso de habilitación para jefes de seguridad y protección.

Conocimientos específicos:

Experiencia previa: Tener experiencia en la actividad de seguridad y protección o haber prestado servicio en instituciones armadas durante cinco años como mínimo.

Características personales:

- **Cognitivos:** Inteligencia normal, Alto nivel de concentración. Buena memoria para detalles.
- **Habilidades:** Capacidad para tomar decisiones en los momentos precisos. Emplear adecuadamente el tiempo. Mantener adecuadas relaciones interpersonales.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu

Requisitos afectivos: Sociable, respetuoso, organizado, cumplidor y que ofrezca seguridad en su trabajo. Disciplinado, confiable y responsable.

Responsabilidad:

- **Sobre bienes:** Es responsable de los bienes que tiene a su disposición. Una desacertada decisión puede generar pérdidas económicas.

- **Sobre Personas:**

Condiciones de trabajo:

- Suficiente iluminación.
- Bajos niveles de ruidos.
- Adecuada ventilación.

Riesgos: Stress y pérdida de la visión.

2) Albañil “A”

Cargo: Albañil “A”.

Grupo: IV.

Categoría Ocupacional: Obrero.

Dependencia jerárquica: Departamento de Mantenimiento e Inversiones

Vía por la que formaliza la relación laboral: Contrato de Trabajo.

Misión del cargo: Construcción, reparación y mantenimiento de obras en concreto y hormigón.

Tareas incluidas en el cargo:

- Aplicar repello en techos, paredes, interiores o exteriores, al igual que el betún.
- Coloca ladrillos y bloques en paredes, muros, columnas u otros, a cara vista mármol, azulejos, celosías y otros así se requieran.
- Aplica pladur, golfote, gres cerámico, grintee u otros para dejar pared y superficie terminada.
- Enchapa pisos o paredes interiores o exteriores, con mosaicos, losas, baldosas, lajas, de cualquier medida.
- Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu

Medios Materiales y herramientas utilizados:

- Flote, nivel, cinta métrica, pala, cuchara, balde, entre otros.

Formación Académica: Graduado de nivel medio.

Tiempo de adaptación: De uno a tres meses.

Características personales:

Cognitivos: Inteligencia normal.

Habilidades:

- Destreza en manos y dedos. Agudeza visual. Coordinación manos – vista.
- Concentración visual y mental.

Requisitos afectivos: Organizado, responsable, cumplidor, independiente y disciplinado

Requisitos físicos: No debe mantener afecciones de salud que impidan el desarrollo de sus funciones.

Requisitos sociales:

- Mantener una conducta adecuada en general.

Responsabilidad:

- **Sobre bienes:** Es responsable de los bienes y equipos, de que dispone.

Relaciones Internas: Se relaciona con todas las áreas.

Condiciones de trabajo:

- Buena iluminación.
- Buena ventilación.
- Horario Normal.

Riesgos:

- Pérdida visual.
- Stress.
- Caída a distinto nivel.

3) Encargado de Almacén:

Cargo: Encargado de Almacén.

Grupo: VI

Categoría ocupacional: Obrero.

Dependencia Jerárquica: Dirección Base Mat. Est. y Vida-Dirección Administrativa.

Requisitos generales de tipo legal: confiabilidad y discrecionalidad reconocida.

Vía por la que formaliza la relación laboral:

Misión del cargo: Garantiza el control de la recepción y despachos que se realicen en su almacén.

Tareas incluidas en el cargo:

- Efectuará y chequeará la recepción de mercancías recibidas a través de lo establecido en el subsistema de los activos circulantes y dispondrá e indicará como debe ser el acomodo y manipulación de los mismos cumpliendo las normas de almacenamiento.
- Realizará y ejecutará los despachos de mercancías que se indiquen y se revisarán los saldos de existencias que queden.
- Controlará la entrega de facturas y recepciones al Dpto. Económico en las fechas y períodos establecidos, definiendo los controles pertinentes para esta operación.
- Controla y mantiene la limpieza de higiene dentro y fuera del almacén, así como da cumplimiento a las normas establecidas por el MINCIN según corresponda.
- Velará por la seguridad e higiene de todos los trabajadores bajo su mando.
- No brindará información alguna a personal autorizado.
- Velará por el mantenimiento y conservación de los medios y almacenaje que se poseen.
- Revisa, controla y chequea toda la documentación que se origina y se responsabiliza con la veracidad de la misma.
- Mantendrá identificados todos los puestos almacenados con la tarjeta de estiba y asegurará que sus saldos sean los correctos.
- Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu

Medios materiales y herramientas a utilizar:

Computadoras, teléfono, archivos y material de oficina.

Formación exigida por el cargo: Graduado de nivel medio.

Tiempo de adaptación: De uno a tres meses en la actividad.

Características personales:

- **Cognitivos:** Inteligencia normal promedio.

Habilidades:

- Empleo adecuado del tiempo.
- Agilidad en las soluciones.

Requisitos afectivos:

Segura, dinámica, confiable, organizada, responsable, creativa y sociable.

Requisitos físicos:

No tener afectaciones de salud que afecten el desempeño de sus funciones.

Requisitos sociales:

Buen carácter dentro y fuera de la organización.

Responsabilidad:

- ◆ **Sobre personas:** Mantener buenas relaciones con las personas que los rodean.
- ◆ **Sobre bienes:** Es responsable del cuidado y protección de los materiales y medios que se encuentran a su disposición.

Relaciones:

Tener buenas relaciones con los trabajadores así como con los clientes reales y potenciales de la Dirección.

Condiciones de trabajo:

Buena iluminación, ventilación, poco ruido, adecuadas condiciones higiénicas.

Esfuerzos:

- Mentales y físicos.
- Horario de trabajo 8 hrs.

Riesgos:

Caídas.

Stress.

2.5 Confección del Manual de Cargos.

Después de la actualización, elaboración y revisión de los diseños de cargos u ocupaciones; se procedió a la inclusión de estos en un Nuevo Manual de Cargos; con el objetivo de exponer con detalles la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los integrantes de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”.

A continuación se muestra un listado de los cargos que fueron incluidos en el Manual de Cargos (*Anexo externo al cuerpo del trabajo de diploma*).

- Administrador
- Secretaria Facultad
- Decano
- Vicedecano Docente
- Vicedecano de Investigación y Postgrado
- Vicedecano de Universalización
- Especialista “C” en Ciencias Informáticas
- Técnico C en Gestión Universitaria
- Director de Centro de Estudio
- Jefe de Departamento Docente

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu

- Técnico en Ciencias Informáticas

- Secretaria de Departamento

- Técnico para la Defensa y Defensa Civil

- Técnico para el Ingreso y Preubicación Laboral

- Técnico en Trabajo Docente e Investigativo de la Educación Superior

- Técnico en Seguridad y Salud del Trabajo

- Técnico en Seguridad y Protección

- Técnico en Gestión Documental

- Técnico en Divulgación y Propaganda

- Técnico en Asistencia y Atención a Delegaciones Extranjeras

- Técnico en Abastecimiento Técnico Material

- Técnico en Actividades de Recreación

- Técnico B para la Atención Integral al Becario

- Técnico B en Maquinado

- Técnico B en Gestión Universitaria

- Técnico “B” en Equipamiento para la Educación Superior

- Técnico A para la Atención Integral al Becario

- Técnico “A” en Gestión Económica

- Técnico A en Atención a la Población

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu

- Técnico A en Gestión de Recursos Humanos

- Técnico “D” en Gestión Universitaria

- Técnico “C” en Gestión Universitaria

- Técnico “B” en Gestión Comercial de la Educación Superior

- Técnico “A” en Transporte Automotor

- Técnico “A” en Gestión Comercial de la Educación Superior

- Subdirector

- Subdirector de Subsede

- Subdirector de Sede Universitaria Municipal

- Subdirector de Ciencia y Técnica y Postgrado

- Soldador A

- Secretario General

- Secretaria Ejecutiva

- Rector

- Vicerrector

- Plomero instalador “B”

- Plomero instalador “A”

- Pintor de la Construcción

- Pañolero

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu

- Operario Agropecuario

- Operador General de Mantenimiento y Reparación

- Operador de Caldera

- Mecánico “C” Automotor

- Mecánico “B” Automotor

- Lavandero Integral

- Jefe de Departamento de transporte

- Gestor “B” de Servicio a la Educación Superior

- Gestor “A” de Servicios de la Educación Superior

- Especialista en Atención Integral al Becario

- Especialista “C” en Gestión Económica

- Especialista C en Gestión Documental

- Especialista C en Gestión de Recursos Humanos

- Especialista B para las Actividades Agroindustrial y Forestal

- Especialista B en Relaciones Internacionales Académicas

- Especialista “B” en Gestión Económica

- Especialista B en Gestión de Recursos Humanos

- Especialista B en Divulgación y Propaganda

- Especialista “C” en Ciencias Informáticas

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu

- Especialista “B” en Ciencias Informáticas

- Encargado de Recepción y Pizarra Telefónica

- Encargado de Almacén

- Encargado de Actividades Generales

- Electricista de Mantenimiento “B”

- Electricista “A” de Mantenimiento

- Electricista “B” Automotor

- Diseñador, Realizador Publicitario

- Director de Sede Universitaria Municipal

- Dependiente de Almacén

- Cocinero Integral C

- Chofer de Ómnibus “B”

- Chofer D

- Chofer C

- Cerrajero

- Carrocero Chapista A

- Carpintero “A”

- Cajero Pagador

- Ayudante

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu

- Auditor B Asistente

- Auditor A Asistente

- Albañil "A"

- Agente de Seguridad y Protección

- Asesor B Jurídico

- Camarero de Habitaciones

- Dependiente Integral C de Gastronomía

- Engrasador Automotor

- Especialista B Abastecimiento Técnico Material

- Especialista B en Equipamiento para la Educación Superior

- Especialista B para el Ingreso y la Preubicación Laboral

- Especialista C en Inversiones

- Especialista en Protección Física y Secreto Estatal

- Técnico en Relaciones Internacionales Académicas

- Especialista en servicios gastronómicos

- Especialista para la atención integral al becario

- Gestor B de archivo central

- Gestor C de archivo central

- Jardinero

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu

- Jefe de Seguridad y Protección

- Mecánico de Taller B

- Operador B de Grupos Electrógenos

- Operador de audio

- Técnico B en Equipamiento para la Educación Superior

- Técnico de Audio de Televisión Educativa

- Técnico en Ilustración

VALORACIÓN ECONÓMICA-SOCIAL

El trabajo desarrollado tiene gran importancia y significación económica social para la Universidad, ya que responde al objetivo trazado. Este estudio es una fuerte herramienta para que dicha organización optimice la Gestión de Recursos Humanos elevando los niveles de competencias de cuadros y trabajadores, la eficacia y la agilidad en la detección de problemas y la toma de decisiones en materia de Recursos Humanos.

De igual forma, la factibilidad del perfeccionamiento de los diseños de cargos u ocupaciones está dada en el fortalecimiento del sistema de control interno de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya” como *proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal*², pues de cierta manera sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de de todas las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo y conformando el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance.

² Definición de control interno dado por la Resolución No. 60 del 2011 de la Contraloría General de la República en su artículo 3.

CONCLUSIONES

La realización del presente Trabajo de Diploma permitió arribar a las siguientes conclusiones:

1. Los fundamentos teóricos metodológicos que sustentan el Diseño de Cargos u Ocupaciones en la Gestión de Recursos Humanos, definen los presupuestos de partida a considerar para el cumplimiento del objetivo de la investigación y la solución del problema científico identificado.
2. El diagnóstico realizado al estado actual que presentan los Diseño de Cargos u Ocupaciones en la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, demostró que era necesaria la actualización de algunos cargos y ocupaciones ya que estos no se adaptaban a las características y exigencias de la Universidad, a la luz de los cambios que experimenta el país en todos los sectores; también demostró que los diseños no contemplaban aspectos jurídicos, como son las vías en que se formalizan las relaciones laborales para cada cargo y requisitos generales, éticos morales, deberes y obligaciones como es el caso de los Cuadros, en el artículo 12 del Decreto Ley No. 196 de 1999 “Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno”, y para los dirigentes y funcionarios, en el artículo 7 del Decreto Ley No. 197 de 1999 “Sobre las relaciones laborales del personal designado para ocupar cargos de dirigentes y funcionarios”.
3. La aplicación del Procedimiento Metodológico propuesto por De Miguel (1998) Análisis y Descripción de Cargos u Ocupación, permitió la actualización, revisión y elaboración de los Diseños de Cargos de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”.
4. El perfeccionamiento de los diseños de cargos u ocupaciones posibilitó la confección del Manual de Cargos y por ende, la optimización la Gestión de Recursos Humanos en la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”.

RECOMENDACIONES

Luego de haber analizado los resultados de la investigación, es necesario hacer las siguientes recomendaciones:

1. Dar continuidad a la fase de *seguimiento* planteada en el Procedimiento Metodológico Análisis y Descripción de Cargos u Ocupaciones propuesto por De Miguel (1998), ya que permitirá ir adecuando los diseños de cargos a las necesidades futuras de la institución.
2. Analizar la propuesta de incluir información del tipo jurídica en el diseño de los cargos u ocupaciones según corresponda.
3. Utilizar la información que brinda este manual de cargos para la realización de diseños de cargos u ocupaciones por competencias.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alhama Belamaric, Rafael (2004). Nuevas Formas Organizativas. Instituto de Estudio e Investigaciones del trabajo. La Habana, Cuba. 246p.
2. “Análisis, descripción y diseño de cargos”. <http://www.monografias.com>. Consultado el 15 de abril del 2011.
3. Beer, M. y otros (1989). Gestión de recursos humanos. Perspectiva de un director general. Texto y caso. Madrid. Editorial Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
4. Beer, M. (1989). La transformación de la función de los RR.HH. Eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo perfil estratégico, en el futuro de la dirección de recursos humanos de Dave Ulrich. Ed. Gestión 2000, Barcelona.
5. Bustillo, Carlos (1994). La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las personas. Revista Capital Humano: Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos. España. No. 73.
6. Cuesta Santos, Armando (1990). Organización del Trabajo y Psicología Social. Editora Ciencias Sociales. La Habana, Cuba. 181p.
7. Cuesta Santos, Armando (2010). Tecnología de Recursos Humanos. Tercera Edición. Editorial Academia. La Habana, Cuba.
8. Chiavenato, Idalberto (1990). Administración de Recursos Humanos. Editorial Altos. México.
9. Chiavenato, Idalberto (1993). Administración de Recursos Humanos. Editorial MC. Grau-Hill. México. 580p.
10. Chiavenato, Idalberto (1997). Referido por Bárbara Esparza “Diseño y análisis de cargos”. <http://www.monografias.com>. Consultado el 15 de abril del 2011.
11. Chiavenato, Idalberto (1999). Referido por Bárbara Esparza “Diseño y análisis de cargos”. <http://www.monografias.com>. Consultado el 15 de abril del 2011.
12. Chiavenato, Idalberto (2009). Gestión del Talento Humanos. Tercera Edición. Editorial MC. Grau-Hill. México. 494p.
13. De Miguel; M. Velázquez, R. (1998). Procedimiento metodológico para el análisis y descripción de cargos u ocupaciones. Universidad de Holguín. 50p.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu

14. Folleto. Planeación Estratégica 2007-2010. Universidad de Holguín.
15. González Leyva, Alexis (2010). Implantación de un procedimiento del diseño de cargos en la Universidad de Holguín. Trabajo de Diploma. Holguín.
16. Harper y Lynch (1992). Manuales de recursos humanos. Madrid, Editora Gaceta de Negocio.
17. “Introducción a la moderna Gestión del Talento Humano”. <http://www.monografias.com>. Visitado 5 de mayo del 2011.
18. Levy-Levoyer, C. (1997). Gestión de las competencias. Ed. Gestión 2000, Barcelona.
19. Morales Cartaya, A. (2006): “Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos”, Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, La Habana, Ed. ISPJAE, La Habana Cuba.
20. Morales Cartaya, A. (2009): “Capital humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana”, Editora Política, la Habana.
21. Patos Labrada, Orlenis (2006). Implementación de una metodología para el diseño de profesiogramas del personal de apoyo de la Universidad de Holguín en áreas seleccionadas. Trabajo de Diploma. Holguín.

Legislación.

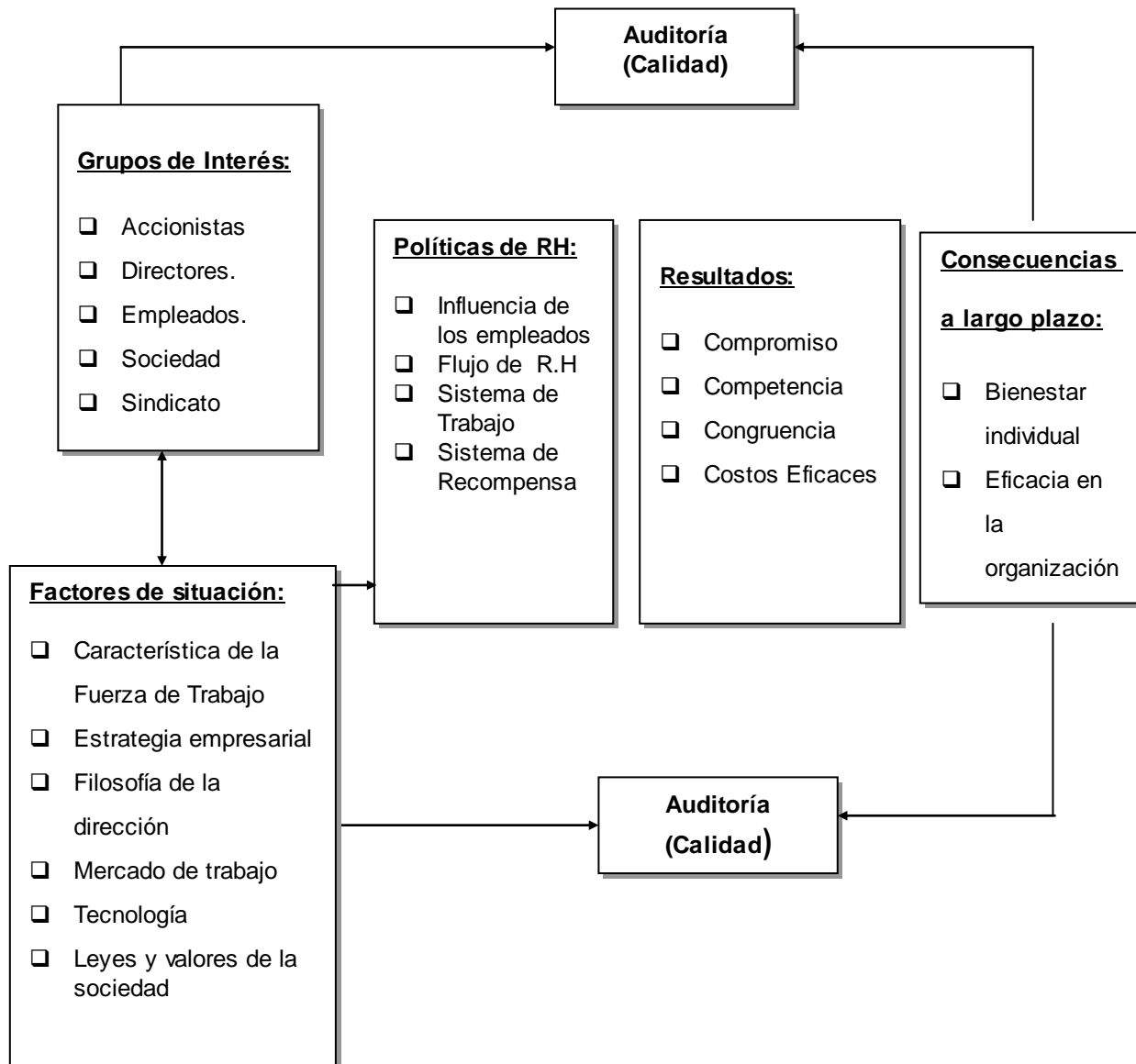
1. Ley No. 49 “Código de Trabajo”.
2. Decreto Ley No. 196 de 1999. “Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno”.
3. Decreto Ley No. 197 de 1999. “Sobre las relaciones laborales del personal designado para ocupar cargos de dirigentes y funcionarios”.
4. Decreto Ley No. 229 del 2002. “Sobre los Convenios Colectivos de Trabajo”.
5. Decreto No.281 del 2007. “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial”.
6. OTN (2007). Norma Cubana NC 3000, 3001 y 3002: 2007: “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano – Vocabulario- Requisitos- Implementación”, 2007, La Habana, Editorial Oficina Nacional de Normalización.
7. Reglamento Orgánico de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu

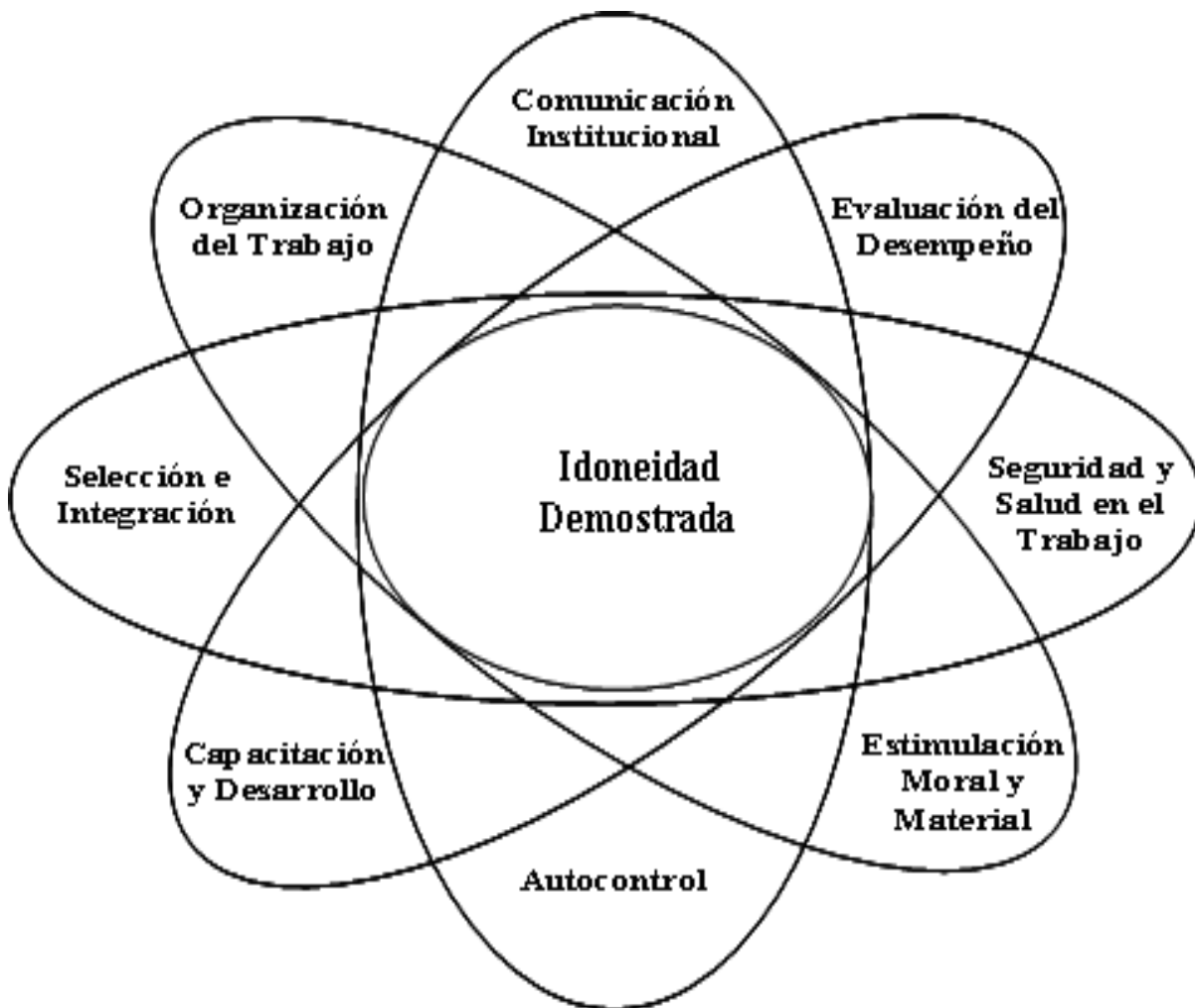
8. Resolución No. 28 del 2006 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
“Calificador dirigido a regular el proceso de implantación de los nuevos calificadores de ocupaciones y cargos de amplio perfil; extender el principio de Idoneidad Demostrada y establecer los planes de capacitación para que los trabajadores alcancen los requisitos establecidos”.
9. Resolución No. 3 del 2007 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
“Calificador Ramal de cargos y ocupaciones de la actividad de Seguridad y Protección”.
10. Resolución No. 75 del 2009 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
“Calificador común de cargos administrativos”.
11. Resolución No. 76 del 2009 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
“Calificador común de cargos de servicios”.
12. Resolución No. 77 del 2009 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
“Calificador de cargos técnicos comunes”.
13. Resolución No. 14 del 2009 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
“Calificador de cargos técnicos y de servicios propios del Sistema de Educación Superior”.
14. Resolución No. 15 del 2000. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, relativa a la formalización de la relación laboral con aquellos trabajadores no dirigentes ni funcionarios que laboran en ocupaciones de obreros, trabajadores administrativos y de servicios cuyas características exigen de quienes las desempeñan poseer, entre los requisitos de idoneidad demostrada, los de confiabilidad y discrecionalidad reconocidas, previo a su designación.
15. Resolución No. 16 del 2000. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, que establece los cargos que se consideran de funcionarios.
16. Resolución No. 8 del 2005 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
“Reglamento General sobre las Relaciones Laborales”.
17. Resolución No. 99 del 2009 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social referida a la Organización Salarial para el Sistema de Educación Superior.
18. resolución 60 del 10/3/11 de la Contraloría General de la República.

ANEXOS

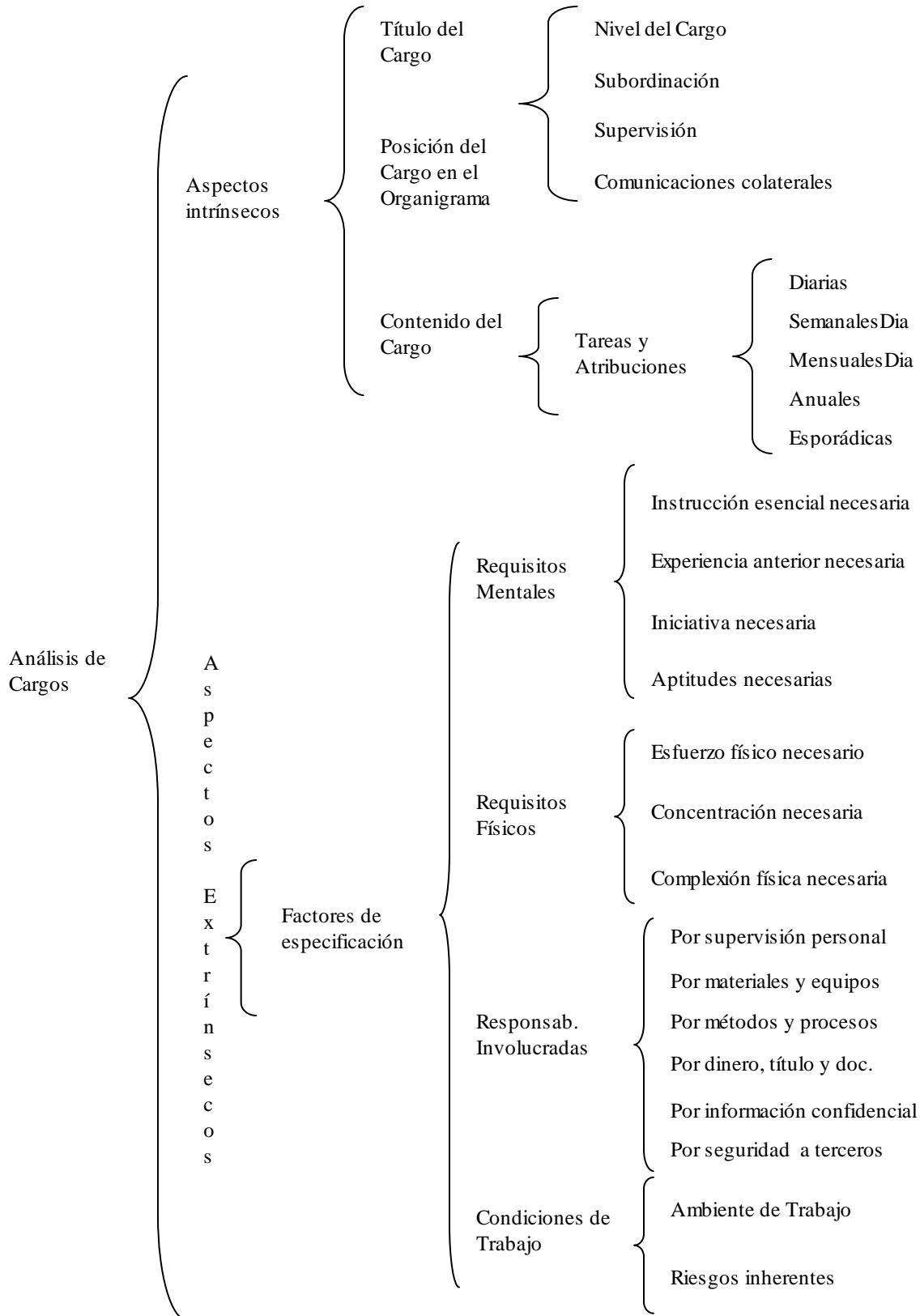
Anexo #1: Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Beer y colaboradores modificado (1999)



ANEXO # 2: Modelo cubano para el diseño e implantación de un sistema de gestión integrada de capital humano.



Anexo #3: Estructura del análisis de cargos.



ANEXO # 4 ORGANIGRAMA DE LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN “OSCAR LUCERO MOYA”

Organigrama del Aparato Central UHOLM

