



MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

TRABAJO DE DIPLOMA

SANTIAGO DE CUBA

TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADA EN ECONOMÍA.



**Título: Análisis y Descripción del Cargo Jefe de Departamento
Docente en la Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.**

**Autora: Yanileidis Ruiz Galán.
Tutora: Msc Yiana Gisel Kindelán Díaz.**

**Santiago de Cuba
"Año 59 de la Revolución".
Curso: 2016-2017.**

HOJA DE FIRMAS

Tribunal:

Presidente

Secretario

Vocal

Tutoría y Oponencias:

Oponente

Tutor

Consultante

Diplomante

PENSAMIENTO



“El capital humano implica no sólo conocimientos, sino también y muy esencialmente, conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco.”

Fidel Castro Ruz.

DEDICATORIA

Les dedico este trabajo a nuestro comandante eterno Fidel Castro Ruz y a la Revolución cubana por haberme dado la oportunidad de llegar hasta aquí.

A mis padres en especial a mi madre Yuleisis y a mi abuela Elsa, por ser tan importantes para mí, por su amor y dedicación, ya que sin ellas no sería lo que soy hoy.

A mis hermanos Yanieska, Leticia y Luis Ariel a quienes tanto amo.

A mi sobrino del alma Raúl Ariel por ser mi mayor alegría.

A Marlon porque estuvo cuando más lo necesité.

Y a una persona que aunque ya no está entre nosotros también contribuyó a que llegara a este momento tan importante de mi vida, mi padrastro Ariel Reyes Martínez, espero que esté donde esté se sienta muy orgulloso de mí.

AGRADECIMIENTOS

A Dios ante todo por haberme dado la dicha de disfrutar de este momento.

A mi tutora MSc. Yiana Gisel Kindelán Díaz por tantos días de esfuerzo y sacrificio.

*A la MSc. Gladis Puig, Directora de Cuadros de la UO, por todos los momentos de
paciencia y dedicación.*

*A toda mi familia por apoyarme siempre y confiar en mí, en especial para mi madre, a mi
abuela, a mis hermanos y a mis tíos.*

*A mis compañeras de cuarto en especial a Yuricel, Haydee y María Luisa porque a pesar de
todas mis malacrianzas me supieron apoyar.*

A mis compañeras Lusaidis, Yirian, Arletis, Yisel y Yiliana porque siempre estuvieron ahí.

A Aleidis y Yudenne por ser mis mejores aliados y apoyarme tanto.

A las personas de mi barrio que de una forma u otra contribuyeron a mi triunfo.

*A los profesores de la FCEE y en especial al profesor Roberto, que de forma general han
contribuido a este día.*

A todos aquellos, que aunque no menciono saben que los llevo en mi corazón.

Muchísimas GRACIAS.

RESUMEN

El factor humano es fuente poseedora de recursos intangibles que gestionados correctamente, conducen a la creación de ventajas competitivas difíciles de imitar. El mundo cuenta hoy con un capital humano cada vez más preparado y capaz de adaptarse a las nuevas condiciones tecnológicas; por lo que nuestras organizaciones deben continuar trabajando para que ese capital humano, que laboran en ellas alcancen mayor preparación y competencia, se trata de que el éxito de las organizaciones está en el talento que logre gestionar y no en sí misma.

En este trabajo se realizó un análisis y descripción del cargo Jefe de Departamento Docente en la Universidad de Oriente, Santiago de Cuba realizando un análisis de las insuficiencias en las funciones generales y específicas del mismo y su implicación en la gestión de los recursos humanos.

Se utilizaron instrumentos y técnicas tales como: la revisión bibliográfica, entrevistas, cuestionarios, técnicas computacionales, recopilación de informaciones confidenciales etc.

ABSTRACT

The human factor is a source possessing intangible resources that, properly managed, lead to the creation of competitive advantages difficult to imitate. Today the world has a human capital that is more and more prepared and able to adapt to the new technological conditions; so our organizations must continue working so that human capital, which work in them achieve greater preparation and competence, is that the success of organizations is in the talent that manages to manage and not in itself.

In this paper, an analysis and description of the position of the Head of Teaching Department at the Universidad de Oriente, Santiago de Cuba was carried out, analyzing the shortcomings in the general and specific functions of the same and their implication in the management of human resources.

Instruments and techniques such as bibliographic review, interviews, questionnaires, computer techniques, collection of confidential information, etc. were used.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo I: Marco teórico - conceptual de la Gestión de Recursos Humanos.	6
1.1. Antecedentes de la Gestión de los Recursos Humanos.....	6
1.2 Capital Humano y Recursos Humanos.....	7
1.3.1 Las competencias laborales vinculadas al puesto de trabajo.	23
1.4: Perfil de Puestos y Organización del trabajo.....	24
1.5: El Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el Ministerio de Educación Superior su diseño y aplicación en la Institución.	26
Capítulo II: Caracterización de La Universidad de Oriente, Santiago de Cuba y sus Cuadros.	30
2.1: Caracterización de la Organización.	30
2.2 Caracterización de la UO desde los datos de RH.	32
2.3 Caracterización de los cuadros de la UO.	34
2.3.1: Caracterización del cargo Jefe de Departamento Docente.....	35
3.1 Resultados obtenidos de la aplicación del procedimiento propuesto.....	39
3.1.2 Resultados de la entrevista.	39
3.1.3: Resultados del cuestionario.	40
3.1.4: Resultado de la aplicación de método Delphi.	44
3.2 Análisis y descripción del cargo Jefe de Departamento Docente.	47
3.2.1: Modelo de descripción del puesto.	47
3.2.2 Modelo de análisis del puesto.	50
Conclusiones.....	52
Recomendaciones.....	53
Bibliografía	
Anexos	

INTRODUCCIÓN

Para que la dirección de Recursos Humanos [RH] sea eficaz se hace necesario conocer y poseer una comprensión sólida de los puestos de trabajo en toda la organización. Sin embargo, el hecho de que una empresa deba llenar docenas y hasta cientos de diferentes puestos, hace que sea casi imposible conocer de memoria las características y detalles de cada uno. La solución consiste en un sistema efectivo de información sobre los recursos humanos, que contenga datos precisos sobre cada puesto. Cuando se dispone de un sistema de información, sea éste tradicional o electrónico, se permite que la dirección de RH opere con iniciativa y creatividad.

Si se carece de esta información, disminuirá la posibilidad de cambiar o actualizar los diseños de puestos, reclutar nuevos trabajadores, capacitar a los actuales, determinar las compensaciones adecuadas y desempeñar muchas otras funciones relacionadas con los recursos humanos. Por lo que decimos que no se puede hacer una buena planificación de recursos humanos si no se dispone de la estructura organizativa que requiere la empresa en estos momentos y se desconoce la que va a necesitar en el horizonte temporal para el cual se establezca el techo de la previsión.

Para comprobar si la entidad está dotada de la adecuada estructura, se procede a analizar su actual organización por medio de los correspondientes estudios organizativos. Esta información que va a formar parte del sistema de información de recursos humanos, va a proceder en gran medida de un correcto análisis, descripción y valoración de los puestos de trabajo.

La Universidad de Oriente [UO] es una de las instituciones educativas más prestigiosas del país por lo que preserva, promueve y desarrolla la cultura a través de la constante búsqueda de la excelencia en la formación integral de los estudiantes, en la investigación científica y la innovación tecnológica, en la superación de los profesionales y en la extensión universitaria, en correspondencia con las exigencias internacionales y las prioridades nacionales y territoriales, insertándose en la sociedad con la pertinencia y el impacto que exige el momento en que vivimos.

Esta cuenta con 13 facultades y 8 centros universitarios municipales, cursándose 62 carreras, en curso regular diurno 50, en curso por encuentro 41, y en educación a distancia 3, CNMS: 9 especialidades.

Para el desarrollo del proceso de Dirección, la UO tiene aprobada una plantilla de 283 cuadros, están cubiertos 268 cargos, de los cuales no están realmente definidas las funciones de cada uno de los ellos.

Actualmente está enfrascada en la implantación de herramientas con vistas a elevar la eficacia, eficiencia y a la vez mejorar el nivel educativo de la sociedad hasta alcanzar los parámetros necesarios para la cultura general integral del pueblo, dándole gran importancia a la Gestión de Capital Humano, teniendo en cuenta que el análisis y descripción del puesto de trabajo es la herramienta básica para desarrollar con éxito el SGRH, garantía para alcanzar dicha meta.

Situación problemática:

En UO, Santiago de Cuba se han realizado estudios relacionados con la gestión de diferentes áreas o subsistemas del Sistema de Gestión de Recursos Humanos [SGRH], pero no un análisis y descripción de los puestos de trabajo, especificando el cargo Jefe de Departamento Docente. Hoy en día en la entidad no existe un buen conocimiento de las funciones generales y específicas de los cuadros, por lo que tomamos como referencia este cargo.

Problema a resolver:

¿Cómo erradicar las insuficiencias en las funciones generales y específicas del cargo Jefe de Departamento Docente en la UO, Santiago de Cuba; para elevar la organización, eficiencia y productividad en el trabajo?

Variable dependiente:

Análisis y organización del trabajo en las funciones generales y específicas del Cargo Jefe de Departamento Docente en la UO, Santiago de Cuba.

Variables independientes:

- Eficiencia
- Productividad

Objeto de investigación:

Sistema de Gestión Integrada de Recurso Humano [SGICH].

Campo de acción:

Proceso de planeación de necesidades y análisis y descripción del cargo Jefe de Departamento Docente en la UO, Santiago de Cuba.

Objetivo General:

Analizar y describir el cargo Jefe de Departamento Docente en la UO, Santiago de Cuba.

Objetivos específicos:

- Caracterizar la situación existente en el cargo Jefe de Departamento Docente en la UO, Santiago de Cuba.
- Seleccionar los instrumentos, técnicas y procedimientos que permitan evaluar la situación existente en el puesto de trabajo seleccionado en el proceso y referente objeto de estudio.
- Aplicar un instrumento sobre la base de enunciar las funciones generales y específicas para el puesto escogido, que permita atenuar los problemas existentes y sobre todo proyectar un sistema de recomendaciones.

Justificación y Viabilidad:

La posibilidad de aprovechar la preparación, profesionalidad, conocimientos y experiencias de los recursos humanos que posee como principal activo y las exigencias de su entorno.

Esta investigación resulta de gran interés para los especialistas y directivos de la universidad, pues aporta informaciones relevantes relacionadas con la gestión del capital humano, así como de las deficiencias en su gestión, de ahí las propuestas que se realicen para mejorar la misma.

La relevancia social está dada porque con una efectiva gestión del capital humano la organización puede ofrecer un servicio con mayor calidad a sus estudiantes y profesores para obtener mayores resultados que se reviertan de forma positiva en la sociedad.

La viabilidad de la investigación está determinada por la necesidad que tiene universidad de trabajar con un procedimiento que le permita realizar una integración entre los subsistemas de recursos humanos, para garantizar los procesos operativos del ejecutivo de cuadro de la misma, contando con los medios y recursos tanto humanos como materiales, para poner en práctica el sistema.

La investigación constituye una alternativa que proporciona criterios para la gestión del capital humano de la universidad, con el objetivo de mejorar el proceso de toma de decisiones en tiempo real.

Marco de referencia:

Para el desarrollo de este trabajo se parte del análisis de definiciones de algunos autores: Alles, Martha (2000); Cuesta, Armando(2005); Chiavenato (2011), respecto a sus percepciones sobre análisis y descripción de puestos y organización del trabajo, con el fin de

argumentar el desarrollo de esta investigación, asumiendo valorativamente algunos de estos conceptos:

El análisis de puestos es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo).

Organización del trabajo: La organización del trabajo trata la relación entre las personas y los medios de producción en determinado ambiente laboral, con el objetivo de optimizar el trabajo vivo (fuerza de trabajo) o la estructura humana de la organización laboral, (Cuesta, 2005).

Hipótesis:

Si se realiza un análisis del cargo Jefe de Departamento Docente en la UO, Santiago de Cuba; se podrá lograr un aumento en la eficiencia y productividad de los procesos organizativos para atenuar los problemas existentes en la entidad.

Métodos, instrumentos y técnicas empleadas:

Métodos:

Histórico-lógico: En la explicación del conjunto de influencias sociopolíticas, económicas y culturales que inciden en el fenómeno objeto de estudio, dentro de un marco histórico concreto.

Inductivo-deductivo: En la articulación de la comprensión y de la crítica del objeto de estudio a partir de descomponerlo y recomponerlo de lo general a lo particular y viceversa.

Análisis - síntesis: En la fragmentación y desarticulación de las informaciones, datos, y teorizaciones (de lo reconocido o establecido) en torno al tema; para su posterior rearticulación y producción de un nuevo conocimiento.

Análisis de documentos: En el análisis de los datos e informaciones obtenidas de diferentes fuentes consultadas, y en la reflexión de las diversas posiciones y opiniones de distintos especialistas con respecto al tema.

Instrumentos y técnicas:

- Cuestionarios a los Jefes de Departamento Docente para la recogida de la información requerida.
- Entrevistas (A personas con experiencia en el cargo).
- Métodos estadísticos: Media aritmética, el Alfa de Cronbach y el Coeficiente de Concordancia W. de Kendall.
- Muestreo.
- Programas informáticos: Decisiones para la selección y validación de los expertos, el Statistic Program for Social Sciences para Windows (SPSS) para el procesamiento de la información y el Microsoft Excel para la elaboración de tablas y gráficos.
- Criterios de expertos.

Este trabajo será estructurado de la siguiente forma:

Capítulo 1: Marco teórico- conceptual de la Gestión de Recursos Humanos.

En este capítulo se abordará todo lo relacionado con el marco teórico y conceptual de la Gestión de Recursos Humanos, así como la organización del trabajo en el análisis y descripción de puestos de trabajo.

Capítulo 2: Caracterización de la Universidad de Oriente, Santiago de Cuba y los Cuadros.

Está dirigido a exponer las características generales de la entidad y del área objeto de estudio.

Capítulo 3: Aplicación de los instrumentos escogidos para el análisis y descripción del puesto y la organización del trabajo para el cargo Jefe de Departamento Docente.

Se aplican los diferentes instrumentos haciendo una valoración de sus resultados en el análisis y descripción del cargo Jefe de Departamento Docente.

Finalmente se exponen las conclusiones y se dan a conocer las recomendaciones de la investigación.

Capítulo I: Marco teórico - conceptual de la Gestión de Recursos Humanos.

1.1. Antecedentes de la Gestión de los Recursos Humanos.

Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, han conllevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. La Gestión de Recursos Humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito.

Todo ello, ha obligado a los directivos de las organizaciones, a establecer sistemas y procesos adaptativos a las nuevas estructuras, necesitando de técnicas que le permitan afrontar y vencer los retos a los que se ven sometidas las organizaciones, lo que ha traído consigo una elevada flexibilidad en el campo de los recursos humanos.

La función de recursos humanos ha surgido, se ha desarrollado y ha evolucionado hasta convertirse en una de las áreas más dinámicas e importantes de una organización. Su aparición se vincula con la segunda revolución industrial, a inicios del siglo XX, donde se incorporan todos los conocimientos de la ciencia y la tecnología a la administración, iniciándose así el movimiento de la “Administración Científica” o Taylorismo¹ [hace referencia a la división de las distintas tareas del proceso de producción]. Fue un método de organización industrial, cuyo fin era aumentar la productividad y evitar el control que el obrero, donde se mejora la eficiencia, lo que favorece la especialización, se hace necesaria la creación de departamentos especializados de gestión de personal.

Esta función es la que, probablemente sea más avanzada, desde el momento en el que se comienzan a desarrollar con carácter científico las diferentes áreas del management de las empresas, en los albores de la revolución industrial. Desde esta época, poco a poco, ha ido adquiriendo nuevas competencias y aumentando su peso dentro de las decisiones empresariales. Este hecho se ha debido, especialmente, a la cada vez mayor complejidad inherente a su gestión y, sobre todo, a que el nivel de incidencia de esta función sobre la actividad empresarial ha ido en crecimiento paulatinamente.

Aunque la historia de la función de personal es, por lo tanto, relativamente corta, incluye un conjunto de avances sustanciales. Este desarrollo no ha tenido lugar de forma aislada; muy al contrario, la evolución de la función de personal se ha dado en un contexto social determinado: el contexto industrial. De hecho, la función de personal “representa una respuesta a los dramáticos y continuos cambios que la industrialización ha generado en la

¹<https://www.clubensayos.com/Negocios/administración-científica-taylorismo/3178829.html>

sociedad y en el mundo del trabajo”². Entre los cambios y postulados que generó la revolución industrial destaca el nacimiento y difusión de los de la organización científica del trabajo. Esta circunstancia supone una cierta paradoja, ya que el desarrollo posterior tanto de la función de personal como de la teoría de organización de empresas, se ha construido frente al Taylorismo.

En aquel entonces, la administración del personal constituyó el primer estadio por el que pasa la función de recursos humanos. En este período predominaba una concepción del trabajador como un elemento más en el sistema productivo, respondiendo a la analogía hombre/máquina. Esta concepción se transformó progresivamente hacia un modelo de conducta laboral que concibe al trabajador como miembro de un grupo y como un individuo que tiene una personalidad con un conjunto de potencialidades a desarrollar. En la década del veinte los estudios realizados, pusieron de manifiesto las necesidades sociales y la importancia de los grupos en las organizaciones, de modo que esto, asociado a la demanda de los sindicatos y a la investigación de campo en esta materia contribuyó a incorporar bajo la función de administración de personal, tareas de carácter social que constituyen una nueva disciplina a tratar en las negociaciones y los conflictos laborales.

En 1945 al terminar el conflicto bélico mundial se realizaron investigaciones en el campo de la ingeniería del factor humano y se aplicaron técnicas al estudio del trabajo y su entorno, que dieron como resultado las primeras áreas de psicología industrial en los departamentos de personal. Esto estimuló el cambio y la adaptación del papel del departamento de personal con nuevas tareas que le dieran un rostro más humano. A medida que las organizaciones progresaban y asimilaban los adelantos científicos - técnicos, se fue modernizando las funciones de recursos humanos³.

1.2 Capital Humano y Recursos Humanos.

Capital Humano.

En la actualidad, el mundo cuenta con un capital humano cada vez más preparado y capaz de adaptarse a las nuevas condiciones tecnológicas que ha impuesto la ciencia y la técnica contemporánea; por lo que se cuenta con un concepto más avanzado y abarcador, que es el concepto de **Capital Humano** referido por varios autores:

²<http://www.eumed.net/libros-gratis/2010c/753/Competencias%20Laborales.htm>

³<http://www.eumed.net/libros-gratis/2010c/753/Competencias%20Laborales.htm>

Edvinsson L. Y Malone M (1999) citado por Font, E. Lezcano, C. (2005), expresó: “como todas las capacidades, conocimientos, destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa. Pero tiene que ser algo más que la simple suma de estas medidas, debe captar igualmente la dinámica de una organización inteligente en un ambiente competitivo cambiante”⁴.

Becker (2002) citado por Font, E. y Lezcano, C. (2005), planteó: “la inversión en dar conocimientos, formación e información a las personas; esta inversión permite a la gente dar un mayor rendimiento y productividad en la economía moderna y aprovechar el talento de las personas”⁵.

Fidel Castro Ruz en el discurso de la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina el 20 de agosto (Castro, F. 2005), planteó “el capital humano implica no sólo conocimientos, sino también y muy esencialmente, conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco”⁶.

La definición hecha por Fidel Castro Ruz trata un concepto más amplio, resalta los valores humanos; va más allá del enfoque de capital humano para una empresa, se enfoca en el desarrollo de un país a disposición de otros. Cabe señalar que los conceptos actuales de este activo hombre, o específicamente su talento puesto al servicio de su organización, juegan un papel estratégico fundamental. Esto se afirma por la necesidad del enfoque sistémico y carácter abierto que deben tener las organizaciones para enfrentar los retos y dificultades que se presenten.

Recursos Humanos.

En la época actual donde ha crecido sustancialmente el reconocimiento sobre la importancia de los conocimientos en la gestión de las organizaciones, se cuenta con un concepto más avanzado y abarcador, de Recurso Humano referido por diferentes autores:

Recursos Humanos (RH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

⁴https://es.wikipedia.org/wiki/Capital_Humano

⁵Vía Definición.mx: <http://definición.mx/capital-humano/>

⁶https://es.wikipedia.org/wiki/Capital_Humano

Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa (**Anexo 1**). Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional⁷.

Cuando las actividades están interrelacionadas forman un sistema. Un sistema consta de dos o más partes (subsistemas) que interactúan pero que poseen respectivamente límites claros y precisos. En un automóvil, por ejemplo, se identifica el sistema eléctrico; en el cuerpo humano, el sistema respiratorio.

Las actividades de personal constituyen un sistema compuesto de elementos claramente definidos. Cada actividad (o subsistema) se relaciona directamente con todas las demás. Por ejemplo, el subsistema de ingreso de personal influye en la evaluación del desempeño. Además, cada subsistema se ve afectado por los objetivos del departamento de recursos humanos, por sus políticas y por el medio externo.

Resulta muy útil pensar en términos de subsistemas, porque así es posible identificar las relaciones existentes entre las partes. Cuando se considera la Dirección de Recursos Humanos (DRH) desde el punto de vista de un sistema, las relaciones entre las actividades de personal se identifican con gran precisión.

La concepción de la actividad de DRH en términos de sistemas implica en primer lugar la delimitación de las actividades. Estos límites señalan el punto en que da principio el entorno externo. El entorno constituye un elemento importante porque la mayor parte de los sistemas son sistemas abiertos. Un sistema abierto es aquel que es afectado por el entorno. Las organizaciones son influidas por el entorno en que existen y, por tanto, son sistemas abiertos. Así mismo, las actividades de DRH constituyen un sistema abierto, ya que son influidas y

⁷Vía *Definición.mx*: <http://definición.mx/recursos-humanos/>

dependen en gran medida del entorno. A continuación se muestra una estructura de la DRH, desde el punto de vista de un enfoque de sistemas. Los subsistemas y sus elementos respectivos constituyen, precisamente, el contenido del presente curso de DRH.

A muchos en ocasiones nos han surgido interrogantes y tratamos de obtener una respuesta detallada y coherente que satisfaga nuestra curiosidad e inquietud, hay quien confunde con frecuencia los significados de capital y recursos humanos atribuyéndole igualdades o similitudes.

¿Es algo diferente recursos humanos y capital humano?

El concepto de recursos humanos, se refiere a las capacidades o tiende a valorar el trabajo y las habilidades físicas, dándole a la diferenciación o personalización del trabajo una importancia mínima, en la que se considera a nadie imprescindible. El concepto del capital humano toma más en cuenta el valor diferenciador de las personas, en el cual se toma en consideración el aporte de cada uno creando un valor personal, a través de sus aportaciones, conocimientos y experiencias. De ahí se infiere que existe una evolución en la forma y en el concepto de la creación de valor, se pasa de la destreza física o el uso de la fuerza, a la destreza intelectual o conocimiento.

Se denomina recursos humanos a las personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.

Es por esto que, en la mayoría de las empresas por ejemplo, se realizan exhaustivos análisis y evaluaciones a los candidatos que desean ocupar un puesto de trabajo en la empresa convocante. Incluso, existen áreas dentro de la empresa destinadas a la gestión de los recursos humanos y profesionales especializados en esta disciplina, que abarca desde conocimiento legal de contrataciones hasta principios de psicología y desempeño actitudinal. Podemos decir, que estas áreas se encargan de elegir al recurso humano más apropiado para la entidad, de acuerdo no sólo con sus habilidades y destrezas para desempeñar el trabajo requerido, sino también evaluando otras condiciones y actitudes personales que impacten o puedan impactar de manera positiva en la organización: responsabilidad, compañerismo, respeto, honestidad, transparencia.

Para esto, la organización debe ofrecer buenas condiciones laborales: en principio, un correcto ambiente de trabajo que permita el desarrollo normal y cómodo de las actividades, y algunas otras condiciones que los futuros trabajadores siempre considerarán: posibilidades de

progreso dentro de la organización, capacitación permanente, premios por logros, incentivos, entre otras cosas.

En este sentido, quienes están a cargo de gestionar el área de recursos humanos, en contacto permanente con las personas que trabajan en la organización, deben ser capaces de vincular las inquietudes de los trabajadores y los intereses de la empresa a fin de lograr un beneficio y equilibrio laboral hacia ambas partes.

Respecto de la importancia de las personas como motores impulsores dentro de la empresa en cuanto a crecimiento y desarrollo, desde hace algunos años, diferentes universidades o centros de enseñanza superior han incorporado a su oferta académica cursos, diplomados, o licenciaturas enteras destinadas al estudio del área de recursos humanos (su sigla es RH) y la formación de profesionales idóneos para desenvolverse en dichas áreas dentro de organizaciones. Junto con el management, marketing, comunicación corporativa y responsabilidad social empresarial, conforma el conjunto de las denominadas “ciencias empresariales”⁸.

Mientras que llamamos capital humano al conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y talentos que posee una persona y la hacen apta para desarrollar actividades específicas.

Las actitudes son la base del capital humano, en estas se pueden constatar la conducta de las personas la cual entra a jugar un papel importante en el mundo interno de los recursos humanos. En la actitud correcta está el primer paso hacia el ascenso dentro de la organización ya que esta no se logra solo teniendo conocimientos únicos e indispensables, sino de la adopción de una actitud correcta con relación a su medio circundante.

Las actitudes son la parte que no se ven, pero que no dejan de ser imperceptibles, entre estas se pueden mencionar las ganas que se perciben del empleado, su deseo y disposición de hacer las cosas, son competencia inherente a las personas y esto configura nuestra manera de actuar frente al trabajo, por lo que se afirma, que es la base del capital humano.

El capital humano es el más importante dentro de una organización y se remite a la productividad de los trabajadores en función de su formación y experiencia laboral. En oportunidades se usa el término capital humano para señalar los recursos que tiene una empresa, de sus competencias que derivan en una mejora general de la producción, esto

⁸<http://blogs.evaluar.com/cual-es-la-diferencia-entre-rrhh-y-capital-humano>

vienedado al viejo concepto que colocaba al capital humano como factor de producción y no haciendo énfasis en la formación del mismo⁹.

Luego de conocer los conceptos de estos investigadores y sus comparaciones, esta investigadora considera que cuando nos referimos a capital humano y a recursos humanos, estos términos no significan lo mismo; capital humano se refiere al conocimiento que posee cada persona, entendiendo que a medida que este incremente sus conocimientos de esa misma manera crecerá su capital humano y que recursos humanos son las capacidades y habilidades físicas de cada persona a la hora de realizar determinada tarea o actividad ya que son la parte fundamental de una organización, y junto con los recursos materiales y económicos conforman el todo que dicha organización necesita.

Con todos estos factores estrechamente intervinculados se tendrán que ir conformando las diferentes estrategias nacionales de desarrollo de recursos humanos calificados¹⁰. Pienso que, como ha sucedido en el pasado con otros factores del desarrollo científico, Cuba cuenta con condiciones para encontrar y desplegar soluciones creativas y aportar experiencias de valor general en el manejo de este crucial recurso para el desarrollo.

La posibilidad del factor moral para cultivar y retener un importante potencial humano es parte de la propia historia de las instituciones científicas cubanas, virtualmente creadas al impulso del proceso revolucionario. La misma ha puesto de manifiesto la enorme importancia del valor como motivación para afrontar limitaciones objetivas, tales como las derivadas del criminal y prolongado bloqueo norteamericano, y lograr avances venciendo todo.

Dentro de los procesos administrativos cada paso se entrelaza con otro, por lo que el análisis y descripción de puestos de trabajo abre la pauta para que todos ellos puedan realizarse de manera correcta y profesional; partiendo de la necesidad de promover mejores prácticas empresariales mediante el análisis de los procesos básicos que generan mejora al interior de la organización.

Requisitos que conforman el SGICH según las Normas Cubanas ISO.

Las normas ISO 9000 son un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización. Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las

⁹<http://concepto definiciones/capital-humano/>

¹⁰<http://www.cubadebate.cu/opinion/2015/01/18/recursos-humanos-un-capital-invaluable>

NC SGICH 3001: 2007 establece un conjunto de requisitos a cumplir por las organizaciones para lograr la implementación de un SGICH, tales como:

Requisitos generales; requisitos vinculados a las competencias laborales; a la organización del trabajo; a la selección e integración; a la capacitación y desarrollo; a la estimulación moral y material de los trabajadores; requisitos vinculados a la seguridad y salud en el trabajo; vinculados a la evaluación del desempeño; a la comunicación institucional; al autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano; vinculados a la Administración de Capital Humano; a los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

1.3 Análisis y descripción de puestos de trabajo.

Se podría definir el puesto como la agrupación de todas aquellas actividades realizadas por un solo empleado que ocupen un lugar específico dentro del organigrama de la organización; mientras que el puesto de trabajo consiste en analizar tanto las instalaciones y lugar de trabajo, donde se desempeñará la persona con la capacidad y las habilidades requeridas para el puesto.

Análisis de puestos.

Cuando las instituciones establecen nuevas plazas es necesario que establezcan cuáles son las características de este puesto para que así los empleados puedan conocer qué destrezas o habilidades necesitan para ser elegidos y si cumplen con todos los requisitos. Para esto es necesario diseñar el empleo, esto se hace estableciendo las tareas y responsabilidades que la persona que tenga este puesto debe realizar con su equipo de trabajo.

Luego de diseñado el puesto se deben identificar las tareas, deberes y responsabilidades que se espera que realice en el trabajo. También se establecen las habilidades que la persona deba poseer para cumplir correctamente con las tareas que se le solicite. Este proceso se conoce como análisis de puesto de trabajo. Él es sumamente importante ya que ayuda a los posibles empleados o a la persona ya contratada a conocer las necesidades esenciales que tiene la institución con respecto a este puesto. Lo cual hace que se beneficie porque contrata a personas altamente calificadas y evitan problemas por falta de conocimiento o habilidades.

En el análisis de puestos de trabajo se encuentran dos derivaciones: la descripción de trabajo y las especificaciones. La descripción de trabajo consiste en un resumen escrito de las tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo, además de que incluye una lista de detalles. Las especificaciones de trabajo son las habilidades necesarias y con detalles, necesarias para cumplir satisfactoriamente con el puesto.

Cuando la descripción y la especificación de trabajo son muy detalladas ayudan a mejorar la calidad de servicio y lleva a la institución a un nivel mayor de desempeño porque a pesar de que puedan existir puestos muy parecidos, cada uno tiene un fin político y manera distinta de trabajar. Es por esto que, a pesar, de que cada puesto sea muy parecido, los detalles ayudan a conocer más a fondo la necesidad de la entidad.

Realizar un correcto análisis de puestos es vital para que una empresa plante los pilares básicos de su estructura. No solo nos ayudará a aumentar la eficiencia de las selecciones de personal sino que también nos permitirá realizar un adecuado reparto de funciones, marcar mejor los objetivos individuales, programar tramos salariales, confeccionar formularios de solicitud de empleo y aumentar la motivación de los trabajadores, entre otros beneficios¹¹.

Pasos para el análisis de puestos.

Los seis pasos para realizar un análisis de puestos son:

Paso 1. Determinar el uso de la información resultante del análisis de puestos. Ello determinaría, a su vez, el tipo de datos que se reúna y la técnica que se utilice para hacerlo.

Paso 2. Identificar los puestos. Para ello es conveniente obtener el inventario de puestos de trabajo de que dispone la empresa. El inventario, como su nombre indica, no describe el puesto, únicamente especifica cuántos puestos similares hay, cuántos trabajadores están realizando esas labores y cómo se denomina el puesto a nivel de unidad orgánica: departamento, división, taller o grupo. Una vez obtenido el inventario se está en condiciones de seleccionar los puestos representativos para analizarlos.

Paso 3. Reunir y estudiar la información previa. Es necesario revisar la información previa disponible, como organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puestos.

Paso 4. Reunir información del análisis de puestos. El siguiente paso es analizar realmente el puesto obteniendo los datos sobre las actividades que involucra, la conducta requerida a los trabajadores, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos (como las características y capacidades necesarias para desempeñar un trabajo). Para esto debe utilizarse una o más de las técnicas de análisis de puestos que se explican más adelante.

Paso 5. Revise la información con los participantes. El análisis de puestos ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto. Esta información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y un superior inmediato. El verificar la información ayudará a

¹¹ <http://www.monografias.com/trabajos89/análisis-puestos/análisis-puestos.shtml>

determinar si es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados. Este paso de revisión puede ayudar a obtener la aceptación del ocupante del puesto de los datos del análisis que se obtuvieron, al darle la oportunidad de modificar la descripción de las actividades que se realiza.

Paso 6. Elabore una descripción y especificación del puesto. En la mayoría de los casos, una descripción y especificación de un puesto son dos resultados concretos del análisis de puestos. La descripción del puesto (ya se dijo) es una relación por escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto así como de sus características importantes como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo, y podría ser un documento separado o parte de la misma descripción del puesto.

Descripción de puestos.

Las descripciones de puestos de trabajo nos sirven para articular los perfiles de los empleados y de los candidatos en los procesos de selección en el logro de los objetivos de la organización, esto quiere decir que deben formar parte de la estrategia de la misma. La descripción de un puesto de trabajo delimita funciones, permite una división del trabajo acertada y asigna responsabilidades dentro de la organización.

Para hacer una buena descripción de un puesto de trabajo, se deben incluir los siguientes aspectos:

- Objetivos del puesto: ¿Qué papel desempeña y qué objetivos tiene en la organización?
- Descripción de tareas: ¿Qué actividades se realizan de forma habitual, periódica u ocasional? ¿Con qué frecuencia se realizan las mismas? ¿Cuánto tiempo dedica a cada una?
- Relaciones: ¿Con qué otros departamentos se relacionan? ¿Es un contacto habitual, periódico u ocasional?
- Disponibilidad: ¿Es necesaria disponibilidad para viajar? ¿Requiere traslado?
- Documentación: ¿Qué documentos se manejan habitualmente? ¿Qué documentos se generan?
- Ambiente: ¿En qué condiciones ambientales se realiza el trabajo?
- Riesgos: ¿Existen riesgos de accidentes laborales? ¿Durante cuánto tiempo se expone a los empleados a un riesgo? ¿La realización de las tareas ponen en riesgo a terceras personas?

- Dedicación: ¿En qué horario se desempeña? ¿Existen limitaciones para el disfrute de las vacaciones? ¿Se trabajan los fines de semana?
- Integración: ¿Qué formación inicial se requiere para cubrir las exigencias del puesto? ¿Forma parte de algún plan de carrera? ¿Existe plan de acogida?
- Observaciones generales: En este apartado, las personas dedicadas al análisis de puestos plasmarán los aspectos destacados que hayan observado y que sean dignos de mención.

Definir un puesto se basa en realizar un análisis del mismo para obtener una descripción pormenorizada de las tareas realizadas así como determinar la relación con otros. Para hacerlo correctamente tendremos que estipular las habilidades necesarias para que un trabajador pueda desempeñarlo con éxito¹².

Algunos métodos para la descripción de puestos de trabajos.

Existen cinco métodos básicos muy utilizados para conseguir esta descripción (**Anexo 2**). Algunos son relativamente rápidos y otros necesitan de más tiempo (y por tanto de más recursos) pero que a cambio nos pueden dar una descripción más completa. Si queremos contratar al mejor empleado para un puesto primeros debemos tener muy claro cómo es el puesto a cubrir.

Observación directa.

La observación directa es especialmente útil en los trabajos que consisten principalmente en actividad física observable. Por otra parte, la observación a menudo no es apropiada cuando el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar (abogados, ingenieros de diseño) o si con frecuencia se espera que el trabajador participe en actividades importantes que podrían ocurrir sólo ocasionalmente, como una enfermera que maneja emergencias.

Esta se utiliza por lo regular junto con las entrevistas. Una forma de hacerlo es observar al trabajador en su trabajo durante un ciclo completo de labores. En este punto se toman notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Después de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al trabajador. Es necesario alentar la persona

¹²[https:// descripción.mx/puesto-de-trabajo/ centro-de-clientes](https://descripción.mx/puesto-de-trabajo/centro-de-clientes)

a que aclare los puntos no entendidos y que explique las actividades adicionales que realiza que no se hayan observado.

Ventajas.

- ❖ Mediante la observación, el analista se familiariza directamente con el trabajo.
- ❖ El analista puede observar condiciones importantes de trabajo que a menudo constituyen los aspectos distintivos de ciertos puestos.
- ❖ El analista puede observar varios puestos al mismo tiempo, sin interferir en la corriente de trabajo.

Desventajas.

- ❖ Algunos empleados pueden sentirse incómodos si se ven observados.
- ❖ Las dimensiones intangibles del trabajo, como sus elementos o requisitos mentales o la interacción personal, no se observan con facilidad.
- ❖ La observación adecuada de un puesto en que las actividades de rutina son la excepción requiere mucho tiempo. Por ejemplo, para observar cabalmente el puesto de un supervisor, el analista necesitaría acompañarlo varios días o quizás semanas para poder familiarizarse con todos los elementos del puesto.

Este método es más fácil cuando más estructurados estén los puestos que se van a analizar (en general los de nivel más bajo). Como ya se señaló, para puestos con mayor contenido intelectual la utilidad del método es muy baja.

Por último, es un método que requiere una elevada inversión de tiempo y dinero, así como una experiencia considerable de la persona que va actuar como observador, de tal manera que se pueda garantizar la fiabilidad tanto de sus observaciones como el registro de las mismas.

El diario.

Es un autoinforme que cumplimenta el titular del puesto. En él registra de una forma sistemática las tareas que lleva a cabo y el tiempo que dedica.

La principal ventaja que presenta es que es poco costoso en su diseño y además una parte de la tarea del análisis no requiere la presencia del especialista.

Por el contrario, está poco garantizada la objetividad de la información que se obtiene, ya que es el propio trabajador el que registra la información; además, el trabajo que se ahorra el analista, lo tiene que realizar el trabajador, por lo que requiere una importante dedicación y tiempo del ocupante del puesto con la consiguiente distracción de sus tareas habituales.

Esto supone que ciertos trabajadores claves, concientizados sobre la importancia del análisis, registren sus actividades diarias en un documento para obtener un listado de tareas.

Entrevistas.

La entrevista que se lleva cabo con el trabajador supone una situación de interacción en la que se da un intercambio de información entre entrevistador y entrevistado.

Su finalidad es recoger la información de primera mano necesaria para poder comprender globalmente y documentar el contenido del puesto de trabajo objeto de estudio.

Existen tres tipos de entrevistas que se pueden utilizar para obtener datos para el análisis de puestos: entrevistas individuales con cada trabajador, entrevistas colectivas con grupos de trabajadores que desempeñan el mismo trabajo y entrevistas con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del puesto que se está analizando. La entrevista grupal se emplea cuando un gran número de personas realizan un trabajo similar o idéntico, ya que de esta manera se obtienen rápidamente y a bajo costo datos sobre el puesto. Por lo general, el supervisor inmediato del trabajador asiste a la sesión del grupo; si no es así, es necesario entrevistar al supervisor por separado para obtener su punto de vista sobre los deberes y responsabilidades del puesto.

Cualquiera que sea el tipo de entrevista que se utilice, es importante que el entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma, ya que existe una tendencia a malinterpretar estas entrevistas como evaluaciones de eficiencia. Cuando se da el caso, los entrevistados pueden no estar dispuestos a describir con precisión sus trabajos o los de sus subordinados.

Ventajas.

- ❖ Es tal vez el método más ampliamente utilizado para determinar los deberes y responsabilidades de un puesto; su uso generalizado refleja muchas ventajas.
- ❖ Además, entrevistar al trabajador permite a la persona detectar actividades y comportamientos que de otra forma podrían no salir a la luz. Por ejemplo, las actividades importantes que sólo ocurren en ocasiones o la comunicación informal (entre, digamos, un supervisor de producción y el subdirector comercial) que no aparecen en el organigrama, podrían ser detectadas por un entrevistador hábil.
- ❖ Además, una entrevista puede ofrecer oportunidad de explicar los objetivos y resultados del análisis de puestos, y permitir al entrevistado dar a conocer desacuerdos o puntos de vista, que de lo contrario no llegarían a oídos de la gerencia.

- ❖ Una entrevista es también una forma relativamente sencilla y rápida de obtener información. Por otro lado, es una técnica muy flexible, por lo que se puede compaginar fácilmente con otras técnicas.

Desventajas.

- ❖ Los principales inconvenientes se derivan de la necesidad de formación y experiencia de los analistas y de la importante inversión de tiempo que se requiere.
- ❖ Otro problema se relaciona con la deformación de la información, ya sea debido a una falsificación directa o a un malentendido involuntario.
- ❖ El análisis de puestos, es con frecuencia el prelude de un cambio en la remuneración determinada para un puesto. Por tanto, en ocasiones el personal lo considera como una evaluación del desempeño que podría (y a menudo sucede), afectar su sueldo. Es por ello que los trabajadores tienden a exagerar ciertas responsabilidades al tiempo que minimizan otras. De ahí que obtener información válida pueda ser un proceso lento y penoso.

Preguntas comunes.

A pesar de sus inconvenientes, las entrevistas son muy utilizadas. Las preguntas que se formulan con más frecuencia son:

- ❖ ¿Qué puesto ocupa?
- ❖ ¿Cuáles son los principales deberes de su puesto?
- ❖ ¿Qué hace exactamente el ocupante del puesto?
- ❖ ¿En qué lugares diferentes trabaja?
- ❖ ¿Cuáles son los requisitos de educación, experiencia, capacidad y (cuando sea adecuado) certificación y permisos?
- ❖ ¿En qué actividades participa?
- ❖ ¿Cuáles son las responsabilidades del puesto?
- ❖ ¿Cuáles son las exigencias básicas y criterios de desempeño que caracterizan el trabajo?
- ❖ ¿En qué consisten exactamente sus actividades?
- ❖ ¿Cuáles son las condiciones de trabajo y el ambiente en el que se desarrolla?
- ❖ ¿Cuáles son las exigencias físicas del puesto? ¿Y las exigencias emocionales y mentales?

Normas para la entrevista.

Hay varios aspectos que deben tenerse en consideración cuando se realiza una entrevista de análisis de puestos.

1. Si se trabaja en un análisis de puestos, la persona que lo haga y el supervisor, deben trabajar juntos para identificar a los trabajadores que sepan más sobre el mismo, así como aquellos que podrían ser más objetivos en la descripción de sus deberes y responsabilidades.
2. Se debe establecer rápidamente un ambiente de cordialidad con el entrevistado, conocer su nombre, hablarle en un lenguaje fácil de entender, comentar en forma breve el propósito de la entrevista y explicarle cómo fue que esa persona resultó elegida para responderle.
3. Es necesario seguir una guía estructurada o lista de verificación, en la que se incluyan las preguntas y se tenga espacio para las respuestas. Esto asegura que se identificaron previamente las preguntas importantes, y que todos los entrevistadores (si hay más de uno) hacen todas las preguntas requeridas. Sin embargo, es necesario asegurarse de que el trabajador tenga cierta libertad para responder y que haya algunas interrogantes abiertas como: ¿Hubo algo que no quedó cubierto con nuestras preguntas?
4. Cuando las actividades no se realizan con regularidad por ejemplo, cuando el trabajador no desempeña el mismo trabajo una y otra vez a lo largo del día se le debe pedir que haga una lista de sus deberes en orden de importancia así como la frecuencia con que los realiza. Eso asegurará que las actividades cruciales que se efectúan con poca frecuencia como los deberes ocasionales de una enfermera en la sala de emergencia no se pasen por alto.
5. Al término de la entrevista es necesario revisar y verificar los datos, normalmente se consigue repasando la información con el supervisor inmediato del trabajador y con este último.

Cuestionarios.

Otro método eficaz de obtener información para el análisis de puestos es pedir a los trabajadores que respondan cuestionarios en los que describan los deberes y responsabilidades relacionados con su empleo.

Lo que hay que decidir en este caso es qué tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tienen que incluir. En un extremo, algunos cuestionarios son listas de verificación muy estructuradas. Cada trabajador recibe un inventario de quizás cientos de tareas o deberes específicos y se le pide que marque si desempeña o no esa labor y si es así, cuánto tiempo le toma. Por otro lado, el cuestionario puede ser abierto y sólo pedir al trabajador que describa las actividades principales de su puesto. En la práctica, el mejor

cuestionario suele estar a la mitad de estos dos extremos. Un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas (describa las actividades principales de su puesto), así como preguntas cerradas (referentes, por ejemplo, a la experiencia previa requerida).

Ya sea estructurado o no estructurado, cualquier cuestionario tiene ventajas y desventajas.

Ventajas.

- ❖ Es una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de trabajadores; es menos costoso que entrevistar, por ejemplo, a cientos de trabajadores.
- ❖ El cuestionario como método de recogida de información se derivan de la posibilidad que le proporcionan a la persona que lo tiene que cumplimentar de reflexionar sobre sus respuestas, pudiendo conseguir así que sean más objetivas y concretas.

Además, la homogeneidad en las respuestas que se derivan del cuestionario, permite un tratamiento comparativo de los resultados obtenidos para los distintos puestos de trabajo.

Desventajas.

- ❖ Eliminan el contacto y la discusión entre el analista y el empleado.
- ❖ Las respuestas escritas pueden dejar de lado algunas cuestiones esenciales.
- ❖ Para que los cuestionarios sean eficaces, se necesita prepararlos muy cuidadosamente.
- ❖ Llenarlos lleva tiempo.
- ❖ Pueden surgir problemas de interpretación para quien los llena como para el analista que tiene que correlacionar las respuestas.

Realizar un cuestionario puede ayudar a los empleados a informar de las características del puesto sin la presión de una entrevista ni cortas limitaciones temporales. Además puede plantearse un sistema de anonimato útil en ciertas organizaciones.

Lo que diga el experto o Método Delphi.

Las técnicas específicas que se utilizan para dinamizar la reunión del grupo de expertos son muy variadas, aunque la finalidad siempre es la misma: recoger información relevante a un puesto (o varios) de trabajo.

Su utilidad principal se da para describir puestos específicos de nueva creación, que por esta razón carecen de ocupante.

Además, es habitual que los expertos hayan sido los impulsores de la creación de estos nuevos puestos, y en consecuencia conozcan bien los objetivos que se persiguen y las tareas que hay que desarrollar para conseguirlos. Es un método rápido, seguramente menos costoso (si medimos los tiempos, etc.) pero también menos fiable.

No obtendremos una respuesta adaptada a la realidad de nuestra empresa ni será de tanta ayuda a la hora de realizar una selección de personal. Es el menos recomendable según mi punto de vista pues cada empresa es un universo y cada puesto una galaxia muy particular.

Una buena descripción del puesto de trabajo será muy importante a la hora de atraer a los candidatos idóneos; además, deberá transmitir a los posibles candidatos de manera clara los requisitos del puesto.

Es importante también, aclarar la diferencia existente entre ciertos términos comúnmente utilizados en el análisis y descripción de puestos de trabajo:

Elemento: Es la unidad mínima indivisible del trabajo.

Tarea: Actividad individualizada e identificable como diferente del resto.

Función: Conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.

Obligación: Se le denomina así a los diversos compromisos que puede desarrollar una persona en una organización.

Puesto: Se trata de una o más funciones que se organizan constituyendo una nueva unidad de orden superior y adoptan una posición jerárquica en la organización. También puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros.

Ocupación: Clases de puestos que pueden ser hallados en diferentes organizaciones y que presentan una gran similitud entre sí. Este término está relacionado con la calificación profesional de los individuos, que le capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo¹³.

Todos los métodos expuestos hasta aquí ofrecen información real sobre lo que los trabajadores hacen. Por tanto, se les puede utilizar para elaborar las descripciones y el análisis del puesto.

¹³<http://www.michaelpage.com.mx>

Lo antes expuesto está estrechamente relacionado con el interés en torno a la formación y certificación con base a las competencias laborales que se ha venido incrementando desde hace varios años en América Latina. De hecho, ya antes del advenimiento del modelo de competencia laboral se promovían¹⁴ proyectos regionales sobre la certificación ocupacional, orientados hacia el reconocimiento formal de las capacidades laborales, independientemente de la forma como se adquirieron de ahí el vínculo de las competencias laborales con el puesto de trabajo.

1.3.1 Las competencias laborales vinculadas al puesto de trabajo.

Una competencia laboral se podría definir como la capacidad, real y demostrada, para realizar con éxito una actividad de trabajo específica. A la hora de definir las competencias existen diferentes teorías o corrientes. Estas son algunas definiciones:

Sagi-Vela: define la competencia laboral como el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro¹⁵.

Vargas, Casanova y Montanaro: señalan que competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizandolos conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo¹⁶.

Alles (2000), dice que: una competencia laboral es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación¹⁷.

Luego de analizar los planteamientos de estos investigadores, esta autora considera que las competencias laborales son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos

¹⁴ A instancias de un proyecto de trabajo elaborado por Cinterfor/OIT en 1979 se definió la certificación como: «reconocimiento formal de las calificaciones ocupacionales de los trabajadores, independientemente de la forma como hayan sido adquiridas».

¹⁵ <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010c/753/Competencias%20Laborales.htm>

¹⁶ <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/competencias-laborales>

¹⁷ <http://www.gestiopolis.com/>

comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Clasificación.

Para *Alles* son cinco los principales tipos de competencias:

Motivación. Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.

Características. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

Concepto propio o concepto de uno mismo. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas.

Habilidad. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Competencia social: Colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

Competencia participativa: Participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.

Alles en función de la estrategia de cada organización clasifica las competencias en:

Competencias cardinales: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.

Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos¹⁸.

Luego de conocer las competencias laborales que son necesarias para cada puesto de trabajo, es de vital importancia llegar a diseñar el perfil del cargo o puesto de trabajo para una mejor organización el trabajo y poder desempeñarlo de manera coherente.

1.4: Perfil de Puestos y Organización del trabajo.

Perfil de Puestos.

Un perfil de puesto, también llamado perfil ocupacional de puesto vacante, es un método de recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento

¹⁸<http://www.gestiopolis.com/>

satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución: nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas. Además, el perfil de puesto se ha convertido en una herramienta sumamente útil en la administración y plantación exitosa de los Recursos Humanos de las instituciones de cualquier nivel.

Importancia dentro de una institución.

Los perfiles de puesto sirven para definir e identificar las funciones y actividades de cada empleado según su cargo en una institución. Con ello, se logra definir claramente lo que la empresa espera del empleado o cualquier persona que pretenda ocupar su puesto. De esta forma, se pueden desarrollar planes de capacitación para el empleado, enfocados a fortalecer sus áreas débiles de acuerdo al puesto que ocupa. La intención es que tras cumplir con el mencionado plan de capacitación, el empleado haya logrado incrementar el desarrollo de las cualificaciones requeridas para desempeñar su puesto de manera óptima.

Estos representan una base para el desarrollo de manuales de operación y procedimientos que permite estandarizar o normalizar las actividades de los empleados. Es una especie de parámetro que resulta muy útil en el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que, usando como base un perfil de puesto se puede seleccionar al candidato ideal para ocuparlo. Con la persona adecuada en el puesto adecuado, los propósitos y objetivos de la organización tienen mayor posibilidad de ser cumplidos y esto no es posible si no se tiene una conciencia de lo que es un trabajo organizado.

El desarrollo organizacional aborda, entre otros muchos, problemas de comunicación, de dirección, conflictos entre grupos, temas de identificación y destino de la institución, satisfacción y motivación de los miembros de la organización, así como cuestiones de mejora institucional, por lo que se considera un instrumento por excelencia para la gestión del cambio en busca del logro de una mayor eficiencia y organización del trabajo.

Organización del trabajo. Particularidades.

La organización del trabajo es el proceso que integra a los recursos humanos (RH) con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, formación o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores.

La organización del trabajo es la base que sustenta el incremento de la productividad en los centros laborales. De los resultados de su estudio se derivan las medidas organizativas de capacitación y desarrollo de los trabajadores, el mejoramiento de las condiciones de trabajo y los ingresos de los mismos; la autora considera que en la actualidad las empresas más competitivas son las que tributan a la mejora continua de los procesos de trabajo y al desarrollo de la calidad de los mismos, como factor de penetración en el mercado.

Ello exige un proceso de restauración del orden y la disciplina laboral para continuar avanzando y dejar atrás la improductividad, el despilfarro y otras deficiencias, así como los esfuerzos por adaptar la actividad económica a las condiciones cambiantes, aplicando nuevos métodos y técnicas en la búsqueda de las principales reservas y potencialidades de eficiencia de una empresa, que tiene entre sus primordiales indicadores, la productividad laboral, con las sabidas pretensiones de alcanzar el más óptimo y racional empleo del capital humano; por lo que es cada vez más efectivo el concepto de transformar la tradicional gestión de los recursos humanos existentes en muchas entidades, en una utilización destinada a lograr un elevado desempeño¹⁹.

Nuestra provincia no está exenta de estos cambios y transformaciones, por lo que concluye la autora que la UO es un punto ideal para poner en práctica esta nueva realidad e ir modificando el contrato entre la organización y sus miembros, basándonos ahora en el desarrollo profesional de los empleados y en la búsqueda, por parte de la misma, de nuevas formas para potenciar al máximo las competencias de su personal a través de la organización del trabajo. Para dar respuesta a este gran reto, adoptaremos la aplicación de instrumentos y técnicas de análisis y descripción de puestos de trabajo, como una alternativa para impulsar la formación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de la organización y sus miembros.

1.5: El Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el Ministerio de Educación Superior su diseño y aplicación en la Institución.

Es incuestionable que el factor principal para el desarrollo, calidad y competitividad de los productos de una Institución de Educación Superior (IES), son sus recursos humanos y en particular su claustro.

Desde el triunfo de la Revolución y con mayor coherencia a partir de la creación del Ministerio de Educación Superior en 1976, se ha trabajado en todas sus instituciones para

¹⁹<http://www.arearh.com/psicologia/descripciondepuestos.htm>

garantizar los profesores altamente calificados tanto en su especialidad, como desde el punto de vista pedagógico e identificados con los principios de la Revolución, los que tienen como misión principal la formación integral de los especialistas de nivel superior que el país necesita.

Consecuentemente, se han establecido políticas, normas jurídicas y procedimientos para la selección y preparación de los profesores, investigadores, dirigentes y personal de apoyo y han ido evolucionando los sistemas de organización del trabajo, el control y evaluación de los resultados y la calidad de los mismos.

Como resultado del propio desarrollo y madurez alcanzados por la organización, así como la interacción con el entorno, existe una conciencia más clara de la necesidad de producir cambios en los métodos y estilos de dirección que propicien una mayor participación, comprometimiento, motivación y creatividad de todos sus recursos humanos.

El Sistema de Dirección en el Ministerio de Educación Superior, ha evolucionado desde los esquemas tradicionales de planificación y organización, hacia la Planeación Estratégica y la Dirección por Objetivos que actualmente se asume y cuya implementación implica transformaciones profundas tanto en el pensamiento, las acciones y comportamientos en todas las esferas y niveles, así como en los procedimientos a aplicar.

En la Planeación Estratégica del Ministerio de Educación Superior, la Gestión de los Recursos Humanos es una de las áreas claves y por tanto se consideró una Unidad de Acción Estratégica (UAE), cuya dirección y objetivos debe garantizar el cumplimiento exitoso de la estrategia global y estar coherentemente articulada con el resto de las unidades. El Sistema de Gestión de Recursos Humanos define los principios más generales para el funcionamiento, desarrollo y movilización de todos los integrantes de la organización, para alcanzar sus objetivos acordes con la misión y la visión compartida.

- ❖ Su desarrollo es responsabilidad en primera instancia de los jefes a los diferentes niveles apoyados por la unidad organizativa especializada.
- ❖ Su eficacia y eficiencia debe ser evaluada en relación con la contribución que el mismo realice al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- ❖ Los métodos y estilos de dirección que se empleen deben estimular el trabajo colectivo, la implicación y participación de sus integrantes en la toma de decisiones, así como la creatividad, competitividad y excelencia de los mismos. Es por ello imprescindible potenciar al máximo el trabajo en equipo en el cumplimiento de los objetivos comunes.

Elementos integrantes del Sistema.

La tendencia más generalizada y aplicada en las organizaciones de éxito en la actualidad, es la de tratar a los Recursos Humanos de forma integral, concentrando lo que tradicionalmente se manejaba por separado en áreas como personal, cuadros, capacitación, organización del trabajo, salarios, protección e higiene, entre otras, en un sistema donde el centro es el hombre y los planes y las acciones interactúan coherentemente entre sí y el resto de los sistemas existentes en la organización.

El SGRH está compuesto por elementos que no se corresponden necesariamente con unidades organizativas o áreas, los que representan esferas de atención que deben desarrollarse y que se encuentran estrechamente interrelacionadas.

Se consideran los elementos o subsistemas siguientes:

- ❖ Planeación de necesidades y análisis y diseño de puestos.
- ❖ Reclutamiento, selección y preparación inicial.
- ❖ Formación y desarrollo.
- ❖ Organización y condiciones de trabajo.
- ❖ Evaluación del desempeño.
- ❖ Atención, retribución y reconocimiento.
- ❖ Control y evaluación del sistema.

A continuación se define el subsistema en cuestión, los objetivos principales, características, así como los indicadores básicos que permiten evaluar su funcionamiento y eficiencia.

Subsistema de Planeación de necesidades y análisis y diseño de puestos.

La planeación es el proceso de determinar con antelación las necesidades de recursos humanos en correspondencia con la estrategia de desarrollo y los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión. Este subsistema debe permitir proyectar la satisfacción de las necesidades de personal con una óptica racional, combinando los factores internos, entre ellos las características propias de los puestos de trabajo, con los externos propios del entorno en que ésta se desarrolla.

Se requiere contar como mínimo con información actualizada sobre:

- cambios en la organización (estratégico, tecnológicos, organizativos, inversiones, etc,
- inventario de puestos de trabajo según categorías, complejidades, funciones y requisitos de los mismos,

- evaluación del potencial humano, incluyendo conocimientos, habilidades, capacidades, preferencias laborales entre otros,
- conocimiento del entorno y sus potencialidades,
- pérdidas esperadas (jubilaciones, traslados, bajas, etc.),
- movimientos internos y renovación proyectada,
- oferta y demanda de trabajadores por categorías.

En el diseño y análisis de los puestos deberá jugar el papel fundamental el jefe inmediato superior, con la participación de la organización sindical a ese nivel y el colectivo laboral.

Objetivos:

1. Definir las funciones, complejidades y requisitos de calidad de cada puesto de trabajo tomando en cuenta las características de cada segmento o área de trabajo, garantizando la máxima racionalidad desde el punto de vista económico y en la utilización de los recursos humanos a partir de la ampliación del perfil y el multioficio.
2. Determinar las necesidades de personal atendiendo a la organización del trabajo docente, científico, productivo o de los servicios a nivel de cada entidad y área, en base a los objetivos estratégicos establecidos para el cumplimiento de la misión.
3. Elaborar y ejecutar eficientemente la política de sustituciones, reemplazos y promociones a corto, mediano y largo plazo, sobre la base de estudios del flujo o movimiento de personal, potencialidades existentes, así como los resultados de la evaluación del desempeño.

Capítulo II: Caracterización de La Universidad de Oriente, Santiago de Cuba y sus Cuadros.

2.1: Caracterización de la Organización.

Reseña Histórica.

El 10 de octubre de 1947, en acto solemne realizado en el Gobierno Provincial de Santiago de Cuba, con la presencia de la campaña de La Damajagua y las autoridades de la provincia, se fundó la Universidad de Oriente. La génesis de este centro se encuentra en el seminario San Basilio el Magno, creado en el año 1722.

Las carreras fundadoras de este centro fueron Pedagogía, Filosofía, Derecho, Ciencias Comerciales e Ingeniería Química Industrial. La matrícula inicial fue de 170 alumnos. Su primera sede fue la entonces Escuela de Comercio.

Después de 1976, el país se organizó con una nueva división político-administrativa. También se creó el Ministerio de Educación Superior (MES), encargado de dar cumplimiento a los acuerdos del Primer Congreso del PCC en relación a la política de desarrollo de la educación superior cubana. La universidad se multiplicó en 7 nuevos Centros de Educación Superior en la antigua provincia de Oriente.

En el año 2002 con la Universalización de la Educación Superior se consolidó el principio de llegar a todos los sectores de la población con derecho a una enseñanza superior pública y gratuita.

En septiembre de 2015 se integraron las Universidades de Oriente y Ciencias Pedagógicas “Frank País García” y la Facultad de Cultura Física constituyéndose la actual Universidad de Oriente, mediante el Acuerdo 7599 del comité ejecutivo del Consejo de Ministros.

En su estructura la UO, lo que se muestra en su organigrama, (**Anexo 3**), cuenta con 13 facultades, Centros Universitarios Municipales: en los 8 municipios (excepto Santiago), 2 Entidades de Ciencia, Tecnología e Innovación: CNEA y CBM. Forman parte de la estructura de la nueva universidad 61 departamentos docentes, 7 centros de estudios. Se cursan 55 carreras en diferentes modalidades: curso regular diurno 48, curso por encuentros 29, educación a distancia 3. Se han acreditado 27 carreras, 7 con categoría de Excelencia y 19 Certificadas y 1 Autorizada.

El claustro lo componen 2 575 profesores, de ellos son doctores 43 620, para un 68%, máster 115 454, para un 74%, titulares 396, auxiliares 835, asistentes 877 e instructores 434, ATD 33, Consultantes: 41.

MISIÓN

La UO preserva, desarrolla y promueve la cultura, en su condición de universidad revolucionaria, a través de la constante búsqueda de la excelencia en la formación integral del estudiante de pregrado y postgrado, la investigación científica, su aplicación y la extensión a la sociedad con la pertinencia e impacto que exige nuestro tiempo.

Para la determinación de la misión en este alto centro de estudio, se aplicó la planeación estratégica, logrando así, definir su objetivo supremo, orientado a la satisfacción de todos los nuevos compañeros que deciden ingresar a la Educación Superior.

VISIÓN

- ❖ La UO trabaja por la excelencia y responde a la demanda de la sociedad de formar profesionales competentes y comprometidos con la Revolución y su Patria, poseedores de una cultura general, habilidades y conocimientos al nivel de las mejores Universidades de América Latina. Es un profesional que asume un comportamiento social responsable.
- ❖ Es una universidad integrada, ordenada y sustentable, con una infraestructura mejorada que alcanza mayor visibilidad nacional e internacional, logra mejores resultados en la cooperación científica donde participan profesores y estudiantes dando respuestas a las demandas del territorio y generando impactos en lo económico y en lo social.
- ❖ La formación postgraduada continúa brindando a los profesionales las posibilidades de actualización sistemática al más alto nivel con un enfoque marxista y ajustada a los intereses de la política nacional.
- ❖ Cuenta con un claustro revolucionario que trabaja por lograr la excelencia de sus programas académicos y la superación continua, sus miembros son ejemplo de profesionales éticos y revolucionarios, alcanzando su quehacer todos los ámbitos de nuestra sociedad.
- ❖ Incrementa la calidad y pertinencia de todos los procesos lo cual se traduce en mayores niveles de eficiencia y eficacia y en un mayor grado de satisfacción de los trabajadores.
- ❖ La UO es de las tres universidades de más historia, prestigio y resultado de la red de universidades del país.

OBJETO SOCIAL

La UO tiene un objeto social según el Ministerio de Economía y Planificación en su Resolución 815/2013:

Prestar servicios académicos de pregrado, posgrado, cursos especializados, inscripción de eventos, consultorías, proyectos, valoraciones, aplicaciones, servicios científico - técnicos y profesionales, de transferencia de tecnologías y asistencia técnica, así como comercializar los resultados de la ciencia, la técnica e innovación.

VALORES COMPARTIDOS.

- I. Incondicionalidad en la defensa de los principios revolucionarios.
- II. Consagración.
- III. Excelencia.
- IV. Sentido de pertenencia.
- V. Colectivismo.

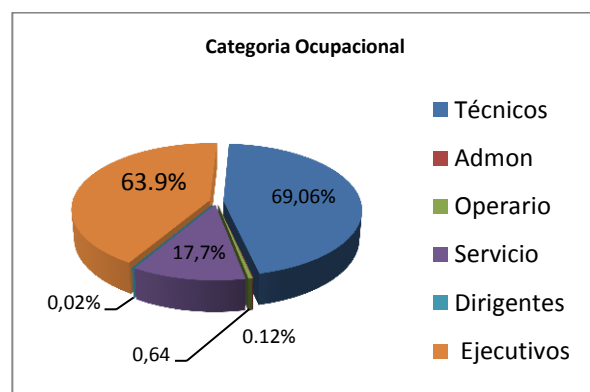
2.2 Caracterización de la UO desde los datos de RH.

Al cierre de abril del 2017 la UO cuenta con una plantilla aprobada de 4 769 de ella cubierta 4 031. Distribuida por categoría ocupacional:

Tabla 1. Categoría Ocupacional

Categoría	Aprobada	Cubierta	De ello mujeres
Técnicos	4769	4031	2238
Administrativo	61	45	28
Operario	283	236	9
Servicio	920	716	273
Dirigentes	1	1	1
Cuadros Ejecutivos	265	253	104
Total	4769	4031	2653

Gráfico porcentual los trabajadores por Categoría Ocupacional.



Fuente: Base de datos RH.

Tabla 2. Nivel de Escolaridad

	Primaria	9no grado	Obreros Calificados	Técnicos Docente	Técnicos Medios	12mo grado	Nivel Superior	Msc.	Drc.	Dr.
Mujeres	2	217	12	14	340	337	1731	697	210	2
Hombres	2	171	42	15	197	217	734	518	200	1
Total	4	388	54	29	537	554	2465	1215	410	3

Fuente: Base de datos RH.

Gráfico porcentual del Nivel de Escolaridad por Sexo

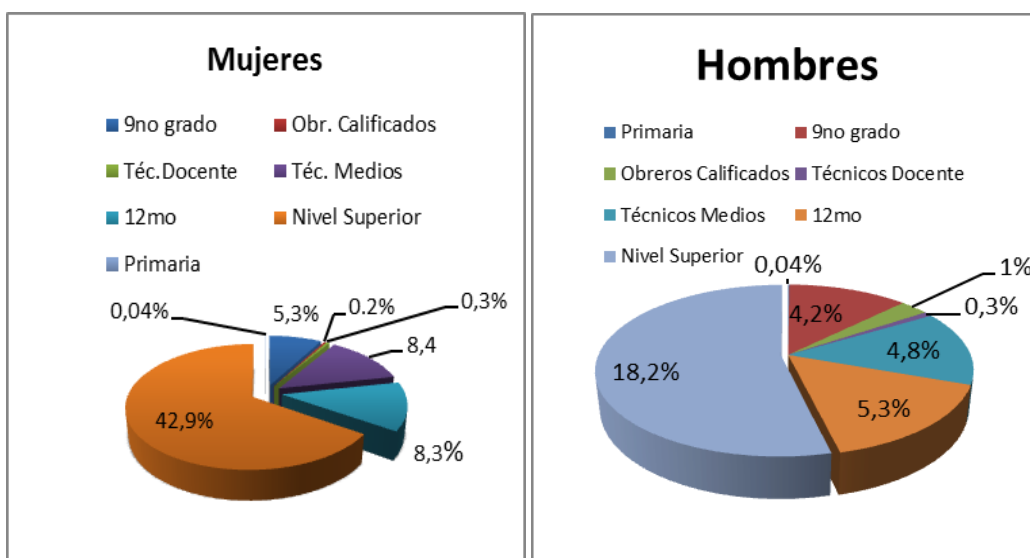
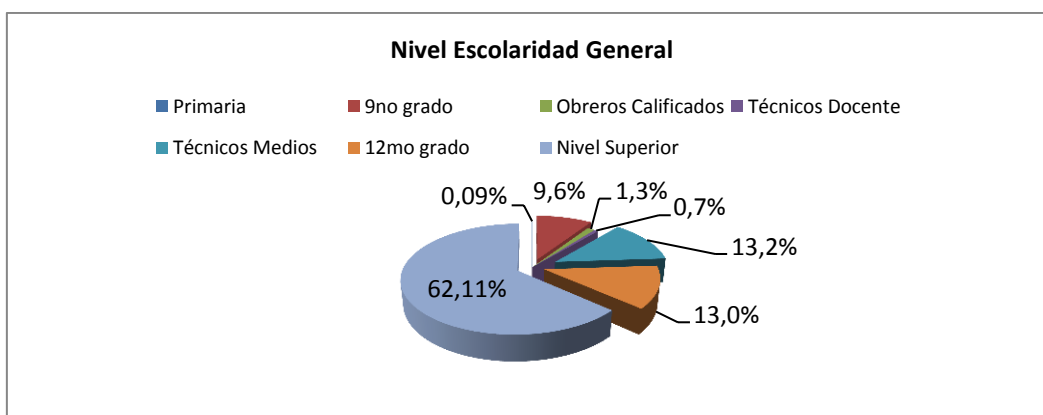


Gráfico porcentual del Nivel de Escolaridad



Composición por edad.

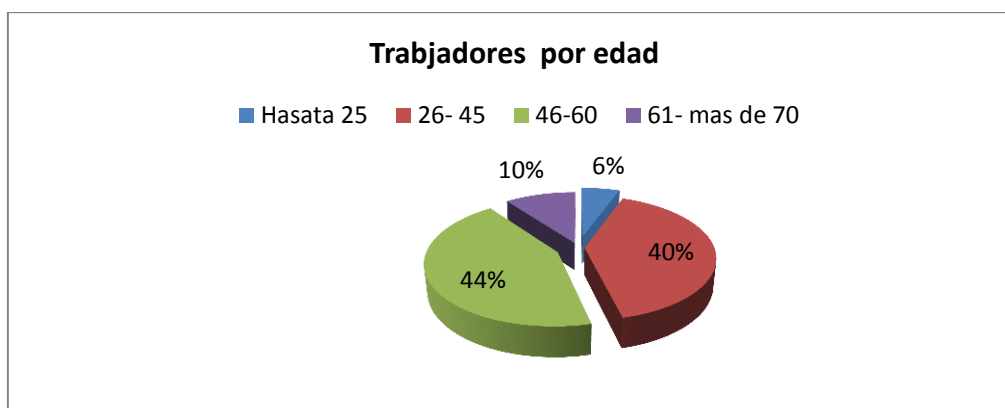
La UO cuenta con una variedad de edades entre sus empleados, del volumen total de trabajadores solo 4 031 plantilla cubierta en la edad comprendida hasta los 25 años existen 257, lo que representa el 6,3 % y la mayoría de la fuerza laboral se encuentra de 26 a 60 y de destacar que existe 83 con más 70 años.

Tabla 3. Composición por Edades.

17	17-19	20-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	66-70	+70
2	21	204	373	429	326	504	535	675	547	206	126	83

Fuente: Base de datos RH.

Gráfico porcentual del total de Trabajadores por Edad.



Analizando los datos que nos brinda la UO sobre sus recursos laborales, se puede definir que cuenta con una fuerza laboral envejecida, ya que más el 54 % del total de los trabajadores están recogido en el grupo de edades de más de 45 años, un 44 % se encuentra entre los 26 a 45 años y un 6 % hasta 25 años. El volumen total de trabajadores se encuentra en los grupos de edades entre 45 años y más, destacándose que el 2 % son de más de 70.

2.3 Caracterización de los cuadros de la UO.

Plantilla de Cuadros según estructura aprobada

Aprobada	Cubierta	Vacantes	%	Directivo Superior	Directivos	Ejecutivos	Docentes
283	268	15	94,6	1	2	265	224

Distribución por Categoría Docente.

PT	%	PA	%	A	%	I	%	Sin categoría docente
78	34,8	91	40,6	45	20,0	10	4,46	27

Distribución por Categoría Científica.

DrC	%	MSc	%	Inv. Agregado	%
91	40,6	128	57,1	5	2,23

Distribución por Sexo

Mujeres	%	Hombres	%
149	52,6	119	42,0

Distribución por Raza

Negros	%	Blancos	%	Mestizos	%
63	23,5	100	37,3	105	39,1

Analizando los datos que nos brinda la UO sobre su plantilla de cuadros, podemos decir que posee un buen completamiento de esta, la mayoría están cubiertas, el 73,79 % de los cuadros poseen categorías docentes superiores, los cuadros de primer nivel con categoría científica representan un 85%, 76,49 % de los cuadros son negros y mestizos, el 52,6 % mujeres y el promedio de edad de los cuadros es de 46 años.

La UO como centro de altos estudios en su estructura cuenta con 61 departamento docente, los que tienen su plantilla de cuadros totalmente cubierta, siendo este un eslabón fundamental para el buen funcionamiento de esta institución de ahí que esta investigación esté dirigida a analizar y describir el perfil del cargo de Jefe de Departamento Docente.

2.3.1: Caracterización del cargo Jefe de Departamento Docente.

Un departamento es la estructura organizativa o nivel de dirección que constituye el nivel de base en la línea de mando, pudiendo o no tener fines docentes, con funciones predominantemente ejecutivas, pudiendo estar subordinado a una vicerrectoría, facultad, filial municipal pedagógica o dirección e incluso directamente al rector; respondiendo por aquellos procesos directamente asociados a la formación del profesional que como encargo social justifican su existencia. Es órgano intermedio subordinado a una dirección, que responde por una o más líneas de trabajo, derivadas de la autoridad funcional de su dirección, tiene una estructura plana.

Los departamentos serán catalogados según las funciones que realicen en docentes y no docentes, denominándose además como independientes, aquellos que se subordinan

directamente al Rector, por lo que tomaremos como objeto de investigación el cargo Jefe de Departamento Docente en la UO, Santiago de Cuba.

Un departamento docente es el nivel de dirección que rige el trabajo de los profesores y se ocupa directamente de proyectar, ejecutar y controlar el trabajo docente educativo, investigativo y extensionista en la facultad o área, priorizando la formación y desarrollo de valores en los estudiantes, desde el contenido de las asignaturas y disciplinas que son de su competencia. Estos se clasifican en departamentos - carrera y departamentos - disciplina.

El departamento - carrera es aquel que atiende una o más carreras, y se subordina a una facultad multicarrera.

El departamento - disciplina es el que tiene a su cargo una o más disciplinas y puede estar subordinado a una facultad - carrera a una facultad - multicarrera o al rector.

El jefe de departamento debe ser un educador de experiencia científica y pedagógica con prestigio, autoridad, cualidades y actitudes que le permitan desempeñar con calidad las funciones correspondientes a ese cargo.

Misión

Materializar en consecuencia con las normativas existentes al respecto, el proceso de formación inicial y permanente de la(s) carrera(s) que atiende y/o en que presta servicio, además de orientarla, asesorarla y controlarla; haciendo un uso adecuado de los recursos humanos, materiales y financieros destinados para ello; sobre la base de la instrumentación de las orientaciones en este sentido devenidas del nivel inmediato superior. Por tal razón debe ejercer una función técnico - metodológica.

Son atribuciones y obligaciones generales para los jefes de departamento docente, con independencia del área o lugar en que se desempeñe:

- Preparar y realizar mensualmente las reuniones de departamento, efectuando los análisis pertinentes acerca del comportamiento de los principales indicadores de eficiencia educacional y sus tendencias, exigiendo la responsabilidad individual respecto a ello y haciéndolos corresponder con los resultados de la evaluación del desempeño profesional.
- Custodiar y proteger las normativas y documentos de trabajo que le son entregados al departamento, así como la evidencia documental de su funcionamiento.
- Divulgar y promover los procesos de cambio de categoría docente, entre los profesores a tiempo completo y parcial, así como los tutores de la(s) carrera(s) que atiende el departamento.

- Coordinar y solicitar los aseguramientos necesarios por parte del nivel superior para la realización de las actividades departamentales.
- Preparar y realizar las actividades metodológicas que le corresponden en atención a su cargo.
- Controlar la marcha de los proyectos investigativos que desarrolla el departamento.
- Organizar los actos de atestación, predefensa y defensa de maestrías y doctorados, de los maestrantes y aspirantes que atiende el departamento.

Son atribuciones y obligaciones específicas para los jefes de departamento docente:

- Orientar, exigir y controlar la actualización constante de la matrícula de los diferentes años de cada una de las carreras que atiende el departamento.
- Controlar y exigir el adecuado cumplimiento del calendario académico del curso.
- Organizar, orientar, controlar y exigir la convocatoria y realización de exámenes a premio por las diferentes asignaturas que se imparten en cada una de las carreras que atiende el departamento.
- Orientar, exigir y controlar sistemáticamente, la elaboración de los planes de trabajo metodológico de los colectivos de disciplina, año y asignatura, así como la evidencia documental de su cumplimiento.
- Coordinar y solicitar los aseguramientos necesarios por parte del nivel superior para la realización de las actividades departamentales.
- Preparar y realizar las actividades metodológicas que le corresponden en atención a su cargo.
- Controlar las actividades docentes que como parte de su cargo le corresponden.
- Exigir a la dependencia administrativa correspondiente la tramitación oportuna de los movimientos de medios básicos y en uso.
- Controlar la marcha de los proyectos investigativos que desarrolla el departamento;
- Organizar los actos de atestación, predefensa y defensa de maestrías y doctorados, de los maestrantes y aspirantes que atiende el departamento.

Estas atribuciones y obligaciones que existen del jefe de departamento docente son poco flexibles en cuanto al contenido, su aplicación es mecánica, es decir, no tiene en cuenta las condiciones y características específicas de cada lugar.

A nuestro juicio no recogen las competencias que deben de tener un Jefe de departamento docente para desarrollar su labor con eficiencia y responder a las exigencias de la educación superior actualmente.

Si la organización persigue el incremento de la productividad del trabajo o un aumento del buen desempeño laboral de los trabajadores, es de vital importancia que estén identificadas las competencias de los puestos de trabajo, mucho más en un puesto de tanta importancia para lograr la misión y la visión de la organización, como el Jefe de Departamento Docente.

Para realizar esta investigación la autora se apoyó en instrumentos tales como: aplicación de entrevistas a personas con experiencia en el cargo, cuestionarios a Jefes de Departamento Docente y el método Delphi para definir las competencias y funciones para el perfil del cargo, a los cuales nos referiremos en el próximo capítulo.

Capítulo III: Aplicación de los instrumentos escogidos para el análisis y descripción del puesto y la organización del trabajo en el cargo Jefe de Departamento Docente en la UO.

En este capítulo se aplicarán los instrumentos escogidos para el análisis y descripción de puestos de trabajo, en el cual se especificarán las funciones generales y específicas del cargo Jefe de Departamento Docente en la UO, Santiago de Cuba, así como los principales problemas detectados y se procederá a proponer un conjunto de recomendaciones que contribuyan a la mejora y den respuesta a los mismos.

3.1 Resultados obtenidos de la aplicación del procedimiento propuesto.

3.1.2 Resultados de la entrevista.

La entrevista fue uno de los instrumentos escogidos para la elaboración de este trabajo la misma se aplicó a 9 personas con experiencia en el cargo Jefe de Departamento Docente en la Universidad de Oriente, Santiago de Cuba. Esta tuvo como objetivo definir las funciones generales y específicas del cargo arrojando los siguientes resultados:

Luego de una serie de preguntas (**Anexo 4**) para la recolección de los datos generales tales como edad, sexo, años de experiencia en el cargo entre otros, se recopiló la siguiente información:

El 100% de los entrevistados plantearon que están totalmente satisfechos con sus condiciones materiales de trabajo, de igual forma con su ambiente laboral y opinan que es buena la calidad de las computadoras, del acceso a internet, de los fondos bibliográficos, del puesto de trabajo, del espacio y el material de oficina y que se sienten motivados en el centro por lo que quedaron alistadas las siguientes funciones generales del cargo Jefe de Departamento Docente.

1. Participar en la elaboración del proyecto curricular de la etapa.
2. Redactar el plan de actividades del departamento y velar por su cumplimiento, y la memoria final de curso.
3. Dirigir y coordinar las actividades del departamento.
4. Convocar y presidir las reuniones ordinarias del departamento y las que, con carácter extraordinario, fuera preciso celebrar.
5. Coordinar las actividades de apoyo y las adaptaciones curriculares necesarias para alumnos con necesidades educativas especiales.
6. Elaborar y dar a conocer a los alumnos la información relativa a las actividades del departamento.

7. Promover la evaluación de la práctica docente de su departamento y de los distintos proyectos y actividades del mismo.
8. Colaborar en las evaluaciones que sobre el funcionamiento y las actividades del instituto promuevan los órganos de gobierno del mismo o la administración educativa.
9. Coordinar la organización de espacios, e instalaciones, la adquisición y el mantenimiento del material y el equipo específico asignado al departamento, con el fin de obtener la mayor rentabilidad de los recursos asignados.
10. Asumir la docencia de los grupos de alumnos que se le asignen de acuerdo con las instrucciones que se dicten; esta docencia no supondrá en ningún caso disminución de tareas asignadas al departamento de orientación, que tendrán carácter prioritario.

Los métodos más utilizados por los Jefes de Departamento Docente para desarrollar su labor son:

- Actividades metodológicas.
- Reuniones en el departamento.
- Controles a clases y a las actividades orientadas por el departamento.
- Orientación y control de las actividades docentes del departamento.
- Orientación de información a estudiantes y profesores.

Algunas de las limitaciones que le dificultan la realización del trabajo de los mismos son la poca calidad de los ingresados, debido a las enseñanzas precedentes, la falta de computadoras para la realización de trabajo y barreras como la resistencia al cambio, mentalidad poco flexible de la alta dirección y poca disponibilidad de computadoras e impresoras, ellos consideran que sus condiciones de trabajo son buenas, aunque desempeñan su actividad laboral de forma regular debido a las condiciones de higiene y trabajo.

3.1.3: Resultados del cuestionario.

Cálculo de la muestra.

Para realizar los cuestionarios, (**Anexo 5**), en la UO tomamos una población 50 trabajadores. De estos se seleccionaron a 38 Jefes de Departamento Docente por conveniencia, teniendo en cuenta las particularidades del puesto de trabajo objeto de estudio ya que este cargo se desempeña en toda la entidad, y debido a la inestabilidad del mismo, siendo este de mucho peso y rigor para todo el que lo ocupa, atendiendo a las responsabilidades de sus ocupantes y resaltando que en ocasiones se prestan servicios en facultades ajenas y deben estar en constantes movimientos por eso se tuvo que limitar su estudio solo a esta cantidad. Luego de haber visitado 9 facultades de la UO dentro de las que se encuentran: Derecho, Ciencias

Sociales, Matemática Computación y Ciencias Económicas y Empresariales entre otras para obtener la información deseada, la que se recogió en 38 cuestionarios a los Jefes de departamento docente. De estos 17 hombres y 21 mujeres, 10 titulares, 10 asistentes y 18 auxiliares, 10 Doctores y 28 Máster. Estos trabajadores desempeñan su labor como docentes, dirigente/cuadros e investigadores y se procedió al procesamiento de la información obtenida a través del SPSS para llegar a los siguientes resultados (**Anexo 6**):

- ❖ El 13,2 % de ellos tienen 20 años o más de trabajo, mientras que el 36,8 % solo de 10 a 20 años y el 50 % de 0 a 10 años de experiencia laboral.
- ❖ El 7,9 % de ellos tienen 20 años o más de experiencia como cuadro, mientras que el 63,2 % solo de 10 a 20 años y el 28,9 % de 0 a 10 años.
- ❖ El 13,2 % de ellos tienen 20 años o más de experiencia como jefes de departamento docente, mientras que el 15,8 % solo de 10 a 20 años y el 71,1% de 0 a 10 años.
- ❖ El 39,5% de ellos plantean que su rendimiento no ha disminuido con los años en la labor que realiza mientras que el 60,5% dice que no tiene que ver con la edad laboral.
- ❖ El 34,2% de ellos plantean que lo que menos le gusta de su trabajo es el salario mientras que el 52,6% afirma que es el transporte y el 13,2% dice que otras cosas.
- ❖ De los departamentos escogidos de estas facultades 15 son departamentos carreras para un 39,5% y 23 departamentos disciplinas para un 60,5%.
- ❖ De ellos 11 plantean que están satisfechos con sus condiciones materiales de trabajo para un 28,9%, mientras que 15 están poco satisfechos para un 39,5% y 15 no están nada satisfechos para un 31,6%.
- ❖ El 39,5 % de ellos considera que las condiciones en la que desempeña su actividad laboral son buenas mientras que el 42,1 % considera que son regulares y el 18,4 % considera que son malas.
- ❖ El 55,3% de ellos están satisfechos con su ambiente laboral mientras que el 28,9% están poco satisfechos y el 15,8% no están nada satisfechos.
- ❖ El 42,1% de ellos dicen que su motivación en el centro es buena, el 42,1 % que es regular y el 15,8% que es mala.
- ❖ De ellos el 28,9% plantean que si conocen sus funciones, el 63,2% que solo conocen algunas y el 7,9% que no la conocen.
- ❖ En una escala del (1-3) el orden de prioridad que se le dio a la función, participar en la elaboración del proyecto curricular de la etapa fue: el 39,5 % de ellos consideran

que es de mucha importancia, el 36,8% le concede poca importancia y el 23,7% de ellos no le atribuye ninguna importancia o poca en el mayor de los casos.

- ❖ En una escala del (1-3) el orden de prioridad que se le dio a la función, redactar el plan de actividades del departamento, velar por su cumplimiento y la memoria final de curso fue: el 52,6% de ellos consideran que es de mucha importancia, el 18,4% le concede poca importancia y el 28,9% de ellos no le atribuye ninguna importancia o poca en el mayor de los casos.
- ❖ En una escala del (1-3) el orden de prioridad que se le dio a la función, dirigir y coordinar las actividades del departamento fue: el 44,7 % de ellos consideran que es de mucha importancia, el 44,7 % le concede poca importancia y el 10,5 % de ellos no le atribuye ninguna importancia o poca en el mayor de los casos.
- ❖ En una escala del (1-3) el orden de prioridad que se le dio a la función, convocar y presidir las reuniones ordinarias del departamento y las que, con carácter extraordinario, fuera preciso celebrar fue: el 50 % de ellos consideran que es de mucha importancia, el 39,5 % le concede poca importancia y el 10,5 % de ellos no le atribuye ninguna importancia o poca en el mayor de los casos.
- ❖ En una escala del (1-3) el orden de prioridad que se le dio a la función, coordinar las actividades de apoyo y las adaptaciones curriculares necesarias para alumnos con necesidades educativas especiales fue: el 39,5 % de ellos consideran que es de mucha importancia, el 52,6 % le concede poca importancia y el 7,9 % de ellos no le atribuye ninguna importancia o poca en el mayor de los casos.
- ❖ En una escala del (1-3) el orden de prioridad que se le dio a la función, elaborar y dar a conocer a los alumnos la información relativa a las actividades del departamento fue: el 21,1 % de ellos consideran que es de mucha importancia, el 50 % le concede poca importancia y el 28,9 % de ellos no le atribuye ninguna importancia o poca en el mayor de los casos.
- ❖ En una escala del (1-3) el orden de prioridad que se le dio a la función, promover la evaluación de la práctica docente de su departamento y de los distintos proyectos y actividades del mismo fue: el 50 % de ellos consideran que es de mucha importancia, el 47,4 % le concede poca importancia y el 2,6 % de ellos no le atribuye ninguna importancia o poca en el mayor de los casos.
- ❖ En una escala del (1-3) el orden de prioridad que se le dio a la función, colaborar en las evaluaciones que sobre el funcionamiento y las actividades del instituto promuevan

los órganos de gobierno del mismo o la administración educativa fue: el 36,8 % de ellos consideran que es de mucha importancia, el 28,9 % le concede poca importancia y el 34,2 % de ellos no le atribuye ninguna importancia o poca en el mayor de los casos.

Luego de procesar los cuestionarios obtuvimos que las funciones generales del cargo Jefe de departamento docente en la UO, Santiago de Cuba que resultan de mayor importancia son:

1. Redactar el plan de actividades del departamento, velar por su cumplimiento y la memoria final de curso.
 - ❖ Elaborar y dar a conocer a los docentes y alumnos la información relativa a las actividades de la carrera y departamento.
 - ❖ Preparar y realizar las actividades metodológicas que le corresponden en atención a su cargo.
 - ❖ Controlar las actividades docentes que como parte de su cargo le corresponden.
2. Dirigir y coordinar las actividades del departamento.
 - ❖ Convocar y presidir las reuniones ordinarias del departamento y las que, con carácter extraordinario, fuera preciso celebrar.
 - ❖ Adquirir, almacenar, controlar y suministrar oportunamente los materiales, mobiliario, equipo asignados al departamento, para realizar los trámites ante cualquier problema acerca del tema.
3. Promover la evaluación de la práctica docente de su departamento y de los distintos proyectos y actividades del mismo.
 - ❖ Orientar, exigir y controlar la actualización constante de la matrícula de los diferentes años y la carrera que atiende el departamento.
 - ❖ Controlar y exigir el adecuado cumplimiento del calendario académico del curso.
4. Coordinar las actividades de apoyo y las adaptaciones curriculares necesarias para alumnos con necesidades educativas especiales.
 - ❖ Asumir la docencia de los grupos de alumnos que se le asignen de acuerdo con las instrucciones que se dicten.
 - ❖ La atención y seguimiento a los resultados académicos de los alumnos en las asignaturas y disciplinas del departamento.
 - ❖ Organizar, orientar, controlar y exigir la convocatoria y realización de exámenes a premio por las diferentes asignaturas que se imparten en cada una de las carreras que atiende el departamento.

5. Colaborar en las evaluaciones que sobre el funcionamiento y las actividades del instituto promuevan los órganos de gobierno del mismo o la administración educativa.
- ❖ Controlar la marcha y evaluación de los resultados de los proyectos investigativos que desarrolla el departamento.
- ❖ Organizar los actos de atestación, predefensa y defensa de maestrías y doctorados, de los maestrantes y aspirantes que atiende el departamento y sus resultados.
- ❖ Evaluaciones institucionales, acreditaciones de carreras, programas de maestrías y doctorados.

3.1.4: Resultado de la aplicación de método Delphi.

En el desarrollo de la investigación se utilizó el método Delphi, para definir las competencias laborales de dicho puesto de trabajo. Para esto se seleccionó un grupo de experto propio para la investigación, conformado por 7 personas (**Anexo 7**) teniendo en consideración su experiencia en el cargo, conocimientos del tema teniendo en cuenta su investigación, miembros de la dirección de recursos humanos y cuadros de la UO, con vasta experiencia e idoneidad.

Este método permitió solicitar de forma sistemática las opiniones de un grupo de expertos, pero prescindiendo de la discusión abierta, lo que permite evitar los inconvenientes de ésta (influencia de factores psicológicos: persuasión, resistencia al abandono de las opiniones públicamente manifestadas, efecto de la opinión mayoritaria, etc.). Lográndose la definición de las principales competencias laborales para desempeñar las funciones del cargo Jefe de Departamento Docente en la UO, teniendo en cuenta sus funciones generales y específicas.

Debemos decir que el grupo de expertos encomendado de identificar las competencias laborales no recibió la capacitación correspondiente según lo que establece el método, debido al poco tiempo de que disponían los mismos, lo que provocó que el entrenamiento de estos se realizara simultáneamente con la primera ronda, donde se le dio a conocer a cada uno, los términos y definiciones que debían dominar. Luego a los expertos se les entregó una hoja en blanco donde se les pedía que plasmaran las propuestas de las competencias del puesto de Jefe de Departamento Docente, con el objetivo de llevar a cabo una tormenta de ideas.

En una primera ronda, fueron presentadas las competencias y erradicadas las repeticiones o similitudes, quedando las siguientes competencias (**Anexo 8**).

Competencia 1. Habilidades para impartir conocimientos.

Competencia 2. Orientación al desarrollo técnico - científico.

Competencia 3. Conocimientos docente - metodológico.

Competencia 4. Conocimientos tecnológicos.

Competencia 5. Atributos personales.

Competencia 6. Liderazgo.

Competencia 7: Ética, estética y valores para trabajar con profesores y estudiantes.

Competencia 8: Orientación al desarrollo de los profesores y estudiantes.

Competencia 9: Habilidades comunicativas.

Competencia 10: Habilidades para orientar, organizar, controlar y evaluar los procesos.

Competencia 11: Sentido de pertenencia

Para llevar a cabo la **segunda ronda** del método y se entrega la matriz de competencias, donde se le indica que responda a la siguiente interrogante. ¿Está Ud. de acuerdo en que éstas son las competencias del puesto? Explicándole que el # 1 se corresponde con la competencia de mayor importancia, el 2 la que le sigue en importancia, así sucesivamente hasta llegar a la de menor importancia (**Anexo 9**). Quedando ordenadas de la siguiente forma:

C1. Habilidad para impartir conocimientos.

Es el arte que tiene una persona para transmitir sus pensamientos, ideas, un determinado mensaje u opinión. La persona debe buscar la forma de llegar a sus clientes, o sea, hacerse entender mediante gestos, palabras o de forma escrita, debe tener un buen léxico así como un amplio vocabulario, debe tener conocimiento de técnicas didácticas de enseñanza y de las de evaluación del conocimiento, además de no tener miedo escénico o al menos controlarlo.

C2. Conocimientos docente - metodológico

Es casi imposible que una persona sea comprendida si no tiene dominio absoluto de lo que desea expresar. Por esto es imprescindible que el Jefe de Departamento Docente estudie, investigue, realice búsquedas especializadas, haga todo lo que esté a su alcance para profundizar sus conocimientos docente - metodológico.

C3. Conocimientos tecnológicos.

El desarrollo científico técnico a nivel mundial, avanza a velocidades supersónicas y cada día tiene una mayor influencia en el mejoramiento de los procesos. Siendo de vital importancia que cada Jefe de Departamento Docente se interese por superarse constantemente, que se sienta motivado por la investigación y la socialización de lo investigado, a través de la publicación de los resultados. Se actualice sobre los más contemporáneos métodos y procedimientos para impartir conocimientos y para lograr una dirección científica de los procesos a su cargo.

C4. Atributos personales.

El trabajador debe mantener una buena apariencia personal, buenos hábitos de conducta e higiénicos durante la jornada de trabajo, para de esta forma brindar un trato más confortable a quienes reciban sus servicios, debe ser comunicativo versátil, organizado, etc.

C5. Liderazgo.

La persona debe tener arte para influir sobre las demás personas logrando que estas se sientan entusiasmadas y motivadas, debe tener conocimientos organizativos. Un líder tiene la habilidad de influenciar a los demás actores de la entidad para orientar a estos de acuerdo a las metas establecidas, además advierten la necesidad constante de mejorar el desempeño de la organización.

C6. Orientación al desarrollo técnico - científico.

En la actualidad el desarrollo intelectual está estrechamente ligado a la informática y los medios audiovisuales, por lo que las personas que ocupan este puesto deben tener conocimiento del uso y explotación de estas tecnologías, así como del uso y explotación de las computadoras.

C7: Habilidades para orientar, organizar, controlar y evaluar los procesos.

La persona debe poseer cualidades de comunicador tanto de forma oral como escrita y tener cualidades comunicativas que le permitan orientar, organizar, controlar y evaluar correctamente los procesos.

Luego se procedió con el cálculo del nivel de concordancia, este determinará empíricamente si la competencia es aceptada o rechazada. Si resulta que $Cc \geq 60\%$ entonces es aceptada la competencia, la que no alcance este valor $Cc < 60\%$ es eliminada por demostrar que existe poco consenso entre los expertos.

$$Cc = (1 - Vn/Vt) * 100$$

Donde,

Cc: Coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: Cantidad total de expertos.

Luego de ser aplicada la segunda ronda quedan identificadas las competencias del perfil de cargo por competencias para el puesto de Jefe de Departamento Docente (**Anexo 10**).

Pero es necesaria la ejecución de la **tercera ronda** donde se le indica a cada experto que responda la pregunta ¿Que ponderación o peso Ud. daría a cada una de las C, con el objetivo

de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito? Explicándole que el # 1 se corresponde con la competencia de mayor importancia, el 2 la que le sigue en importancia, así sucesivamente hasta llegar a 7 que sería la de menor importancia. Esta ronda se realiza para ordenar las competencias de acuerdo a su importancia, por lo que Proyección de soluciones para la organización del trabajo y las competencias laborales es primordial que no existan ligas o empates, ya que esto reduciría el poder de ordenamiento (**Anexo 11**).

Se procede a ordenar las ponderaciones de acuerdo con el valor de la sumatoria por filas indicada por Rj. Esta variable después permitirá el ordenamiento según el valor discreto de Rj media, y con posterioridad se calcula el nivel de concordancia (**Anexo 12**).

Como resultado del método se definieron las competencias laborales a tener en consideración para determinar las funciones generales y específicas del cargo Jefe de Departamento Docente en la UO según su importancia y orden de prioridad, quedando registradas en el modelo de gestión para el análisis del cargo que se muestra a continuación (**Anexo 13**).

3.2 Análisis y descripción del cargo Jefe de Departamento Docente.

Después de aplicar una serie de instrumentos para el análisis y descripción de puestos de trabajo tales como entrevistas, cuestionarios y el Método Delphi podemos diseñar un modelo de gestión para un mejor análisis del mismo a la hora de definir las funciones generales y específicas del cargo Jefe de Departamento Docente en la UO, Santiago de Cuba.

3.2.1: Modelo de descripción del puesto.

Descripción del puesto	
Título del puesto: Jefe de Departamento Docente.	
Facultad:	Departamento:
Categoría ocupacional:	
Misión del cargo o puesto: Materializar en consecuencia con las normativas existentes al respecto, el proceso de formación inicial y permanente de la(s) carrera(s) que atiende y/o en que presta servicio, además de orientarla, asesorarla y controlarla; haciendo un uso adecuado de los recursos humanos, materiales y financieros destinados para ello; sobre la base de la instrumentación de las orientaciones en este sentido devenidas del nivel inmediato superior.	
Resumen del puesto	
Competencias del cargo:	Dimensiones:
1. Habilidad para impartir conocimientos.	➤ Conocimiento de las técnicas didácticas de enseñanza.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento de las técnicas de evaluación de conocimiento. ➤ Buena dicción y expresión de ideas. ➤ Ausencia o control del miedo escénico.
2. Conocimientos docente - metodológico	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimientos y dominio de los aspectos docentes - metodológicos. ➤ Experiencia práctica en la aplicación de estos conocimientos.
3. Conocimientos tecnológicos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocer el uso y explotación del Data show. ➤ Dominio en el uso de la computadora.
4. Atributos personales.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicativo y versátil. ➤ Práctico y perceptivo. ➤ Organizado. ➤ Aspecto personal adecuado. ➤ Cumplir con el código de ética del cuadro.
5. Liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Habilidad para persuadir y convencer a los demás con el fin de que sigan un plan de acción y conocimientos organizativos. ➤ Capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente dentro del equipo de trabajo. ➤ Habilidad para establecer relaciones, capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.
6. Orientación al desarrollo técnico - científico.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motivación por la investigación. ➤ Estar al tanto de los métodos y procedimientos más actuales.
7. Habilidades para orientar, organizar, controlar y evaluar los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poseer cualidades de comunicador tanto de forma oral como escrita. ➤ Tener cualidades comunicativas que le permitan orientar correctamente los

	procesos.
Funciones generales:	Funciones específicas:
<p>1. Redactar el plan de actividades del departamento, velar por su cumplimiento y la memoria final de curso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar y dar a conocer a los docentes y alumnos la información relativa a las actividades de la carrera y departamento. ➤ Preparar y realizar las actividades metodológicas que le corresponden en atención a su cargo. ➤ Controlar las actividades docentes que como parte de su cargo le corresponden.
<p>2. Dirigir y coordinar las actividades del departamento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Convocar y presidir las reuniones ordinarias del departamento y las que, con carácter extraordinario, fuera preciso celebrar. ➤ Adquirir, almacenar, controlar y suministrar oportunamente los materiales, mobiliario, equipo asignados al departamento, para realizar los trámites ante cualquier problema acerca del tema.
<p>3. Promover la evaluación de la práctica docente de su departamento y de los distintos proyectos y actividades del mismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientar, exigir y controlar la actualización constante de la matrícula de los diferentes años y la carrera que atiende el departamento. ➤ Controlar y exigir el adecuado cumplimiento del calendario académico del curso.
<p>4. Coordinar las actividades de apoyo y las adaptaciones curriculares necesarias para alumnos con necesidades educativas especiales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asumir la docencia de los grupos de alumnos que se le asignen de acuerdo con las instrucciones que se dicten. ➤ La atención y seguimiento a los resultados académicos de los alumnos en las asignaturas y disciplinas del departamento. ➤ Organizar, orientar, controlar y exigir la

	convocatoria y realización de exámenes a premio por las diferentes asignaturas que se imparten en cada una de las carreras que atiende el departamento.
5. Colaborar en las evaluaciones que sobre el funcionamiento y las actividades del instituto promuevan los órganos de gobierno del mismo o la administración educativa.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Controlar la marcha y evaluación de los resultados de los proyectos investigativos que desarrolla el departamento. ➤ Organizar los actos de atestación, predefensa y defensa de maestrías y doctorados, de los maestrantes y aspirantes que atiende el departamento y sus resultados. ➤ Evaluaciones institucionales, acreditaciones de carreras, programas de maestrías y doctorados.
Requisitos educacionales: Nivel Universitario.	
Requisitos de personalidad: Comunicativo, seguro de sí, dinámico, controlado, competente entre otros.	
Cualidades necesarias: Habilidad verbal, habilidad para impartir conocimientos, habilidad para realizar varias tareas, buenas relaciones humanas entre otra.	
Preparado por:	Fecha:

3.2.2 Modelo de análisis del puesto.

Análisis del puesto	
Identificación del puesto: Jefe de departamento docente.	
Facultad:	Departamento:
Trabajo a desempeñar:	
Condiciones físicas: No tener impedimentos físicos, tener buena presencia.	
Requisitos de personalidad: Comunicativo, seguro de sí, dinámico, controlado, competente, respetuoso, organizado, perceptivo.	
Conocimientos requeridos: Adiestramiento básico, dominio del idioma, computación.	
Experiencia previa: Como mínimo tres años de experiencia.	
Responsabilidades	
1. Sobre el trabajo de otras personas.	
Tiene que chequear el trabajo que realizan sus subordinados. Estos son otros profesores y	

estudiantes.

2. Sobre los equipos y medios de trabajo.

Se responsabiliza con todos los medios y equipos con que trabaja, como, computadoras y mobiliario en general.

3. Sobre la calidad del servicio.

Velar porque los estudiantes queden satisfechos con sus servicios.

4. Sobre la relación con los estudiantes.

Mantener una relación cordial basada en el respeto y la comprensión e inculcar esto a sus estudiantes.

Esfuerzo físico y mental.

El que está presente es el esfuerzo mental. Tiene la necesidad de tomar decisiones, adquirir conocimientos para luego transmitirlos. El esfuerzo físico es mínimo.

Cultura organizacional

➤ **Expectativas del comportamiento.**

Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina, y con el código de ética del cuadro. Tiene que ser consecuente con todas las regulaciones legales de la organización y el país.

➤ **Clima organizacional**

Tiene en cuenta los siguientes valores:

- Lograr un colectivo donde se respire un ambiente de unidad, crear un elevado sentimiento de pertenencia, incentivar la creatividad de sus subordinados, receptivo a todas las ideas, crear un ambiente de comunicación abierta.

Para la elaboración de este modelo de análisis y descripción del cargo Jefe de Departamento Docente en la UO, Santiago de Cuba esta autora se apoyó en los modelos de los investigadores Armando Cuesta Santos y Martha Alicia Alles considerándolos como los más apropiados para la factibilidad de su investigación y calidad de la misma, la cual tomó todo lo positivo de estos modelos para adecuarlo a su trabajo.

Conclusiones.

- En la investigación se realizó un diagnóstico de la situación actual, en cuanto al trabajo de RRHH en el tema de organización del trabajo y el análisis y descripción de puesto de trabajo, específicamente los cuadros, teniendo en cuenta las normas y las investigaciones científicas actuales, detectándose la existencia de dificultades al respecto.
- La dirección de RRHH y la de Cuadro de la UO, deben continuar perfeccionando el trabajo en función darle mayor atención a esta temática, vital para el cumplimiento de la misión de la organización.
- Mediante la aplicación de los diferentes instrumentos se identificaron las funciones generales y específicas del puesto de Jefe de Departamento Docente. Se aplicó el modelo de análisis y descripción del DrC. Armando Cuesta y la DrC. Martha A. Alles, adaptándolo a dicho puesto de trabajo.

Recomendaciones.

Esta autora recomienda a la dirección de Cuadro y RRHH de la UO:

- ❖ Que los procedimientos establecidos en esta investigación se apliquen a otros puestos como una herramienta de trabajo para la mejora continua de la organización.
- ❖ Utilizar la investigación con el objetivo de obtener mayores conocimientos teóricos y prácticos sobre la organización en el análisis y descripción de puestos de trabajo y con ello fortalecer la Gestión del Capital Humano.
- ❖ Que teniendo en cuenta este trabajo continúen atendiendo la necesidad de trabajar en el análisis descripción de los diferentes cargos, pero aún más en el perfil de competencia de cada uno de los cargos y así ganar en actualización y científicidad en la organización.

Bibliografía

1. Alles, Martha Alicia: Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Edición Granica S.A, Argentina, (2000).
2. Beer, M. y otros “Gestión de Recursos Humanos”. Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid. (1989).
3. Chiavenato Idalberto, “Gestión del talento humano”, Ed. Mc Graw-Hill Interamericana, Bogotá DC, Colombia. (2002).
4. Chiavenato Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Ediciones Mc Graw – Hill. México (1990).
5. Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos. Ediciones Mc Graw – Hill. México (1994).
6. Cuba, MTSS, Modelo de Gestión Integrada de los Recursos Humanos (2006).
7. Cuesta Santos, Armando. Tecnología de gestión de recursos humanos. Editorial academia (2005).
8. Cuesta, A. “Gestión de Competencias”. Editorial Academia Ciudad de La Habana, Cuba. (2000).
9. Cuesta, A. “Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos”, 1ra. edn,Ed. Academia, La Habana. (1999):
10. Cuesta, A. “Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos”, tercera edición corregida y ampliada (2008).
11. Dessler, G. “Human Resource Management”. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall. P. 2. Citado por Chiavenato, I. (2002).
12. Harper y Lynch: “Estrategia Empresarial”, Ed. El ateneo, Buenos Aires (1992).
13. Heras, M: "Gestión de la producción". ESADE. Barcelona. (1996).
14. López Rodríguez, Y: Diseño de la Organización del Trabajo en la Facultad de Ingeniería Industrial basado en las normas NC 3000-3002:2007. Trabajo de Diploma de GRH. Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echevarría” (2009).
15. Marsán Castellanos, Juan R y otros: “Organización del Trabajo”, Tomo1,Editorial ISPJAE .Ciudad Habana, Cuba. (1987).
16. “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, NC 3000:2007.

17. “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos”, Oficina Nacional de Normalización, Ciudad de la Habana, Cuba, NC 3001:2007.
18. “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano Implementación”, Oficina Nacional de Normalización, Ciudad de la Habana, Cuba. NC 3002:2007.
19. Rodríguez Echazabal, A. Diagnóstico de la Organización del Trabajo y las Competencias Laborales Según la NC 3000 - 02:2009 (SGIRH) en la Facultad de Ingeniería Eléctrica de la CUJAE. Trabajo de Diploma de GRH. Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echevarría” (2008-2009).
20. Vocabulario”, Oficina Nacional de Normalización, Ciudad de la Habana, Cuba.

Páginas consultadas

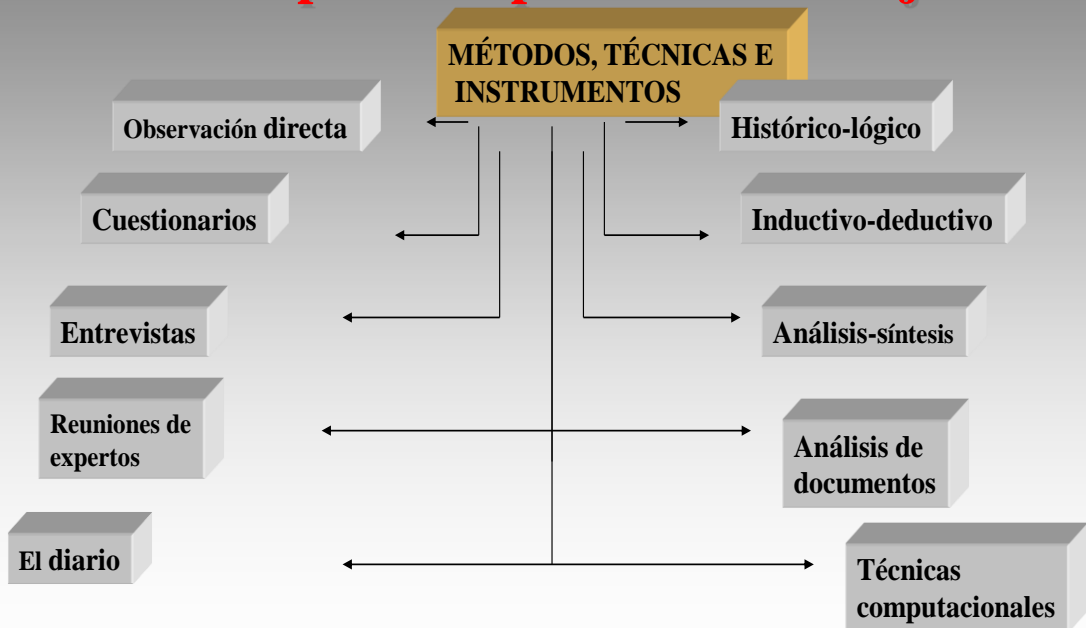
21. <http://www.elprisma.com/apuntes/administracióndeempresas/gestiónempresarialrecursoshumanos/>.
22. <http://gerenciadeproyectos88.blogspot.com/2008/08/gestiónderecursoshumanos.html>
23. http://www.wikilearning.com/monografía/metodologíaparaelcalculodeloscostos_y_la_rentabilidad_de_laformación-bibliografía/12958-2
24. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/caphumygescomp.htm>
25. <http://www.mitecnológico.com/Main/DefiniciónDeSistema>
26. <http://www.mitecnológico.com/Main/ConceptoeImportanciaDeLaOrganización>
27. http://pedagogía/profesional.idóneos.com/index.php/Acercadelosconceptos_competencia_y_competencia_laboral.
28. <http://competentes.wordpress.com/2008/04/26/competencias-básicasdefinición>
29. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gesporcomp.htm>
30. <http://www.cie.unam.mx/~ojs/pub/Termodinámica/node12.html>)
31. http://www.persys.com.mx/secciones/procesos_definición.html.

Anexos

Anexo # 1



Técnicas e instrumentos para el análisis y descripción de puestos de trabajos



Anexo # 4

Entrevista

Entrevista realizada a algunas personas con experiencia en el cargo Jefe de Departamento Docente en la Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.

Estimado.

Objetivo: Definir las funciones generales y específicas del cargo Jefe de Departamento Docente.

Nombre, apellidos y puesto de trabajo actual.

- 1- ¿Alguna vez ocupó el cargo de Jefe de Departamento Docente?
- 2- ¿Cuántos años tuvo de experiencia en el puesto?
- 3- ¿Cuáles son las principales funciones de ese puesto?
- 4- ¿Qué se hace exactamente en el puesto?
- 5- ¿En qué consisten exactamente sus actividades?
- 6- ¿Cuáles son los requisitos de educación, experiencia, capacidad y (cuando sea adecuado) certificación y permisos que se necesitan para ese puesto?
- 7- ¿Cuáles son las responsabilidades del puesto?
- 8- ¿Cuáles son los métodos más utilizados para realizar su labor como jefe de departamento?
- 9- ¿Cuáles son las exigencias físicas del puesto?
- 10- ¿Cuáles las exigencias emocionales y mentales que se necesitan para ocupar dicho puesto?

Cuestionario

Cuestionario aplicado a Jefes de Departamento Docente de la Universidad de Oriente.

Objetivo: Análisis y descripción de las funciones generales y específicas del cargo Jefe de Departamento Docente.

Le solicitamos que por favor emita su criterio de la forma más sincera posible. Toda la información que con sinceridad y confianza pueda ofrecernos será de suma importancia. De ante mano le agradecemos por su cooperación y garantizamos el anonimato de la información brindada. Gracias.

Datos Generales:

Facultad: _____ Departamento _____

Sexo: F ___ M ___

Categoría Docente: Titular ___ Auxiliar ___ Asistente ___ Instructor ___

Grado Científico/ Académico: Máster ___ Doctor (a) ___

1-¿Cuántos años de trabajo tiene usted?

___ 5-10 ___ 10-20 ___ 20 y más.

2-¿Cuántos años tiene de experiencia como cuadro?

___ 5-10 ___ 10-20 ___ 20 y más.

3-¿Cuántos años tiene de experiencia en el cargo de jefe de departamento?

___ 0 - 5 ___ 5 - 10 ___ 10 - 25

4-¿Cree usted que su rendimiento ha disminuido con los años en la labor que realiza?

Sí ___ No ___ No tiene que ver la edad con el rendimiento Laboral ___

5-Lo que menos le gusta de su trabajo es:

___ Salario ___ Transporte ___ Otro

6- Su departamento es:

Departamento carrera ___ Departamento disciplina ___

7-¿Está satisfecho con sus condiciones materiales de trabajo?

Mucho ___ Poco ___ Nada ___

8-¿Cómo considera las condiciones en la que desempeña su actividad laboral?

Buena ___ Regular ___ Mala ___

9-¿Está satisfecho con su ambiente laboral?

Mucho ___ Poco ___ Nada ___

10- Se siente satisfecho con el puesto que ocupa:

Sí No

11-Su motivación en el centro es:

Buena Regular Mala

12-¿Conoce usted sus funciones?

Sí No Algunas

13-A continuación se te presentan una serie de funciones generales de los jefes de departamento docente, diga qué orden de prioridad usted le da en una escala del (1- 3).

Teniendo en cuenta que a mayor escala mayor será su importancia.

13.1 Participar en la elaboración del proyecto curricular de la etapa.

13.2 Redactar el plan de actividades del departamento, velar por su cumplimiento y la memoria final de curso.

13.3 Dirigir y coordinar las actividades del departamento.

13.4 Convocar y presidir las reuniones ordinarias del departamento y las que, con carácter extraordinario, fuera preciso celebrar.

13.5 Coordinar las actividades de apoyo y las adaptaciones curriculares necesarias para alumnos con necesidades educativas especiales.

13.6 Elaborar y dar a conocer a los alumnos la información relativa a las actividades del departamento

13.7 Promover la evaluación de la práctica docente de su departamento y de los distintos proyectos y actividades del mismo.

13.8 Colaborar en las evaluaciones que sobre el funcionamiento y las actividades del instituto promuevan los órganos de gobierno del mismo o la administración educativa.

Anexo # 6
Resultados del cuestionario.

¿Cuántos años de trabajo tiene usted?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0-10	19	50,0	50,0	50,0
	10-20	14	36,8	36,8	86,8
	20-mas	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

¿Cuántos años tiene de experiencia como cuadro?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0-10	11	28,9	28,9	28,9
	10-20	24	63,2	63,2	92,1
	20-mas	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

¿Cuántos años tiene de experiencia como jefe de departamento?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0-10	27	71,1	71,1	71,1
	10-20	6	15,8	15,8	86,8
	20-mas	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

¿Cree usted que su rendimiento ha disminuido con los años en la labor que realiza?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no tiene que ver con la edad laboral	23	60,5	60,5	60,5
	No	15	39,5	39,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Lo que menos le gusta de su trabajo es					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	salario	13	34,2	34,2	34,2
	transporte	20	52,6	52,6	86,8
	otros	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Su departamento es					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	disciplina	15	39,5	39,5	39,5
	carrera	23	60,5	60,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

¿Está satisfecho con sus condiciones materiales de trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	mucho	11	28,9	28,9	28,9
	poco	15	39,5	39,5	68,4
	nada	12	31,6	31,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

¿Cómo considera las condiciones en la que desempeña su actividad laboral?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	buena	15	39,5	39,5	39,5
	regular	16	42,1	42,1	81,6
	mala	7	18,4	18,4	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

¿Está satisfecho con su ambiente laboral?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	mucho	21	55,3	55,3	55,3
	poco	11	28,9	28,9	84,2
	nada	6	15,8	15,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

¿Se siente satisfecho con el puesto que ocupa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	17	44,7	44,7	44,7
	si	21	55,3	55,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Su motivación en el centro es					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	buena	16	42,1	42,1	42,1
	regular	16	42,1	42,1	84,2
	mala	6	15,8	15,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

¿Conoce usted sus funciones?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	11	28,9	28,9	28,9
	algunas	24	63,2	63,2	92,1
	no	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

A esta función que orden de prioridad usted le da en una escala del (1-3) Teniendo en cuenta que a mayor escala mayor será su importancia.

Participar en la elaboración del proyecto curricular de la etapa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	mucho	15	39,5	39,5	39,5
	poco	14	36,8	36,8	76,3
	muy poco	9	23,7	23,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

A esta función que orden de prioridad usted le da en una escala del (1-3) Teniendo en cuenta que a mayor escala mayor será su importancia.

Redactar el plan de actividades del departamento, velar por su cumplimiento y la memoria final de curso.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	mucho	20	52,6	52,6	52,6
	poco	7	18,4	18,4	71,1
	muy poco	11	28,9	28,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

A esta función que orden de prioridad usted le da en una escala del (1-3) Teniendo en cuenta que a mayor escala mayor será su importancia.

Dirigir y coordinar las actividades del departamento.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	mucho	17	44,7	44,7	44,7
	poco	17	44,7	44,7	89,5
	muy poco	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

A esta función que orden de prioridad usted le da en una escala del (1-3) Teniendo en cuenta que a mayor escala mayor será su importancia.

Convocar y presidir las reuniones ordinarias del departamento y las que, con carácter extraordinario, fuera preciso celebrar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	mucho	19	50,0	50,0	50,0
	poco	15	39,5	39,5	89,5
	muy poco	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

A esta función que orden de prioridad usted le da en una escala del (1-3) Teniendo en cuenta que a mayor escala mayor será su importancia.

Coordinar las actividades de apoyo y las adaptaciones curriculares necesarias para alumnos con necesidades educativas especiales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	mucho	15	39,5	39,5	39,5
	poco	20	52,6	52,6	92,1
	muy poco	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

A esta función que orden de prioridad usted le da en una escala del (1-3) Teniendo en cuenta que a mayor escala mayor será su importancia.

Elaborar y dar a conocer a los alumnos la información relativa a las actividades del departamento.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	mucho	8	21,1	21,1	21,1
	poco	19	50,0	50,0	71,1
	muy poco	11	28,9	28,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

A esta función que orden de prioridad usted le da en una escala del (1-3) Teniendo en cuenta que a mayor escala mayor será su importancia.

Promover la evaluación de la práctica docente de su departamento y de los distintos proyectos y actividades del mismo.


		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	mucho	19	50,0	50,0	50,0
	poco	18	47,4	47,4	97,4
	muy poco	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

A esta función que orden de prioridad usted le da en una escala del (1-3) Teniendo en cuenta que a mayor escala mayor será su importancia.

Colaborar en las evaluaciones que sobre el funcionamiento y las actividades del instituto promuevan los órganos de gobierno del mismo o la administración educativa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	mucho	14	36,8	36,8	36,8
	poco	11	28,9	28,9	65,8
	muy poco	13	34,2	34,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Reportes



Evaluaciones de los expertos

RAFAELA TOLEDANO	K = .97	Es Experto
GLADIS PUIG	K = .927	Es Experto
NAZLI CASANOVA	K = .9065	Es Experto
MARIANELA BERMEJO	K = .97	Es Experto
FRANCISCA VALLE	K = .927	Es Experto
GISELA RIQUENES	K = .9135	Es Experto
ELENA SAUMELL	K = .771	No es Experto
OBERLANDIS LA LLAVE	K = .8975	Es Experto
CARMEN VIDAL	K = .771	No es Experto

<Atrás

Imprimir

Tablas Método Delphi

Anexo 8. Tabla No. 1 Comité de Expertos.

No.	Nombre y Apellidos.	Cargo que desempeña	Años de Exp.
1	Lic. Nazli Casanova Chavero	Directora de Recursos Humanos	3
2	Msc. Gladis Puig	Directora de Cuadros	5
3	Ing. Rafaela Toledano	Especialista "B" En Gestión De Recursos Humanos	42
4	DrC. Marianela Bermejo Salmon	Profesora, especialista en RRHH	40
5	Msc. Francisca Valle Pérez	Profesora, especialista en RRHH	40
6	Msc. Gisela Riquenes Despaigne	Profesora	20
7	Msc Oberlandi La Llave	Profesor	12

Anexo 9. Tabla No. 2 Matriz de competencias (c) expresadas por los expertos.

No.	Competencia (c)	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
1	Habilidad para impartir conocimientos.							
2	Conocimientos docente-metodológico							
3	Conocimientos tecnológicos.		N					
4	Atributos personales.	N						
5	Liderazgo.	N						
6	Ética, estética y valores para trabajar con profesores y estudiantes.		N		N		N	N
7	Orientación al desarrollo de los profesores y estudiantes.		N		N			N
8	Habilidades comunicativas.		N	N			N	
9	Habilidades para orientar, organizar, controlar y evaluar los procesos.							
10	Sentido de pertenencia		N	N			N	
11	Orientación al desarrollo técnico - científico.							

Anexo 12. Tabla No. 4 Ponderación de los expertos.

No.	Competencia (c)	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Rj	Ord
1	Habilidad para impartir conocimientos.	1	1	1	1	2	1	1	8	C1
2	Conocimientos docente- metodológico	1	2	1	2	2	1	1	10	C2
3	Conocimientos tecnológicos.	3	5	3	4	3	2	3	23	C6
4	Atributos personales.	4	1	4	5	5	6	7	28	C7
5	Liderazgo.	2	1	2	4	4	2	7	22	C5
6	Habilidades para orientar, organizar, controlar y evaluar los procesos.	1	2	2	5	1	4	3	18	C4
7	Orientación al desarrollo técnico - científico.	1	2	3	1	1	1	2	11	C3

Anexo 13. Tabla No. 5 Orden e importancia de las competencias.

No.	Competencia (c)	Rj	Rj media	Cc %
1	Habilidad para impartir conocimientos.	8	1,1	100
2	Conocimientos docente- metodológico	10	1,4	100
3	Conocimientos tecnológicos.	23	3,2	71
4	Atributos personales.	28	4,0	71
5	Liderazgo.	22	3,1	85
6	Habilidades para orientar, organizar, controlar y evaluar los procesos.	18	2,5	100
7	Orientación al desarrollo técnico - científico.	11	1,5	100